



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

La fidélisation des employé(e)s d'étages

Présenté par :

Christelle SAGARDOY

Année universitaire : **2017 – 2018**

Sous la direction de : **Yves CINOTTI**

La fidélisation des employé(e)s d'étages

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.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes plus sincères remerciements à Monsieur CINOTTI, mon maître de mémoire, pour son aide, ses conseils bénéfiques tout au long de ma recherche. Également, je tiens à souligner sa disponibilité et sa réactivité sans faille durant cette année. Aussi, je suis reconnaissante de son aide au travers des cours informatiques dans la réalisation de ce mémoire.

Également mes remerciements s'adressent à Madame BESSIÈRE et Monsieur RAYSSAC pour leurs cours de méthodologie. Je remercie également Madame OLIVEIRA pour ses enseignements sur la méthodologie qualitative.

Par ailleurs, je tiens à remercier l'ensemble des professionnels qui ont participé dans l'élaboration de mon projet leurs aides précieuses m'ont permis d'avoir des avis distincts sur ce sujet.

Enfin, je remercie mes proches, famille et amis pour leur soutien infaillible dans l'élaboration de ce mémoire.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	4
SOMMAIRE	5
INTRODUCTION GÉNÉRALE	6
PARTIE 1 - LES EMPLOYÉ(E)S D'ÉTAGES DANS L'HÔTELLERIE FRANÇAISE	9
INTRODUCTION	10
Chapitre 1 - RÉTROSPECTIVE SUR LE MARCHÉ HÔTELIER FRANÇAIS	11
Chapitre 2 - CONCEPT DE FIDÉLISATION	21
Chapitre 3 - LE PERSONNEL DES ÉTAGES	26
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE	31
PARTIE 2 - FIDÉLISATION DU PERSONNEL DES ÉTAGES	32
INTRODUCTION	33
Chapitre 1 - MOTIVATION ET FIDÉLISATION	34
Chapitre 2 - PENIBILITE DU TRAVAIL	41
Chapitre 3 - PERCEPTION DU MÉTIER	48
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE	53
PARTIE 3 - ANALYSE DE LA FIDÉLISATION DES FEMMES DE CHAMBRE SUR LE TERRAIN	54
INTRODUCTION	55
Chapitre 1 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	56
Chapitre 2 - ANALYSE DES ENTRETIENS	63
Chapitre 3 - PERSPECTIVE DEUXIÈME ANNÉE	70
CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE	75
CONCLUSION GÉNÉRALE	76
BIBLIOGRAPHIE	78
TABLE DES ANNEXES	82
TABLE DES ABRÉVIATIONS	111
TABLE DES TABLEAUX	111
TABLE DES FIGURES	111
TABLE DES MATIÈRES	112

INTRODUCTION GÉNÉRALE

LA FIDÉLISATION DU PERSONNEL CONSTITUE un enjeu majeur pour les organisations hôtelières. Face à un *turnover* le plus élevé du marché du travail, le domaine des CHR (cf. p. 111) fait figure de mauvais élève.

En effet, la fidélisation est nettement plus pratiquée envers les clients au détriment des employé(e)s. À la suite nombreux stages et travaux saisonniers notamment en tant que femme de chambre et assistante gouvernante, nous nous sommes rendu compte de la difficulté des managers à fidéliser un corps de métier celui des employé(e)s d'étages. Souvent oublié et délaissé dans les étages, ce métier de *back-office* fait figure de pilier du secteur. Les employé(e)s d'étages permettent pourtant de réaliser chaque jour en France le nettoyage du cœur d'un hôtel, la chambre. Discrètes et efficaces elles font figure d'exception en travaillant à l'abri des regards. Métier dévalorisé appartenant à la catégorie du « sale boulot » (LHUILIER, 2005, p. 73), les employé(e)s d'étages réalisent l'un des métiers sans doute les plus difficiles de l'hôtellerie. Le taux de rotation de ceux-ci reste le plus élevé dans ce secteur.

Au travers de ce mémoire nous avons voulu mettre en avant une profession souvent inconnue des clients et démontrer la place qu'elle occupe dans le management des responsables.

À la suite de diverses expériences nous avons décidé de ne pas se concentrer sur le département des étages dans l'hôtellerie de luxe. En effet, celle-ci détient des techniques de fidélisation plus importantes dû à une recherche et un gage de qualité pour la clientèle (GUILBERT *et al.*, 2013, p. 33). Également, le fait de réaliser les chambres à deux diminue la difficulté de réalisation de celles-ci. Aussi nous ne travaillerons pas sur les sociétés extérieures de nettoyage. L'externalisation constitue un autre sujet d'étude. En vogue pendant des années les hôteliers font marche arrière pour revenir à une équipe interne¹. Le manque de qualité ainsi que les problèmes relatifs au personnel poussent les hôteliers à réembaucher du personnel d'étages.

Ainsi au travers de ce mémoire nous traitons des employé(e)s d'étages propre aux établissements. Selon le CÉREQ (Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications) cette profession n'est pas réalisable au-delà de 10 ans d'ancienneté (2007, p. 2). Également toujours selon le CÉREQ les

¹ L'EXPRESS. *Vous avez externalisé ? Réintégrez maintenant* [en ligne]. Disponible sur <<https://lexpansion.lexpress.fr/>>. (Consulté le 02-01-2018).

employé(e)s d'étages seraient « *moins disciplinables que les salariés occupant des emplois de front office, ils ne sont a priori de ceux que l'entreprise cherchera à s'attacher* » (2004, p. 58).

Ainsi au travers de ces constats nous avons voulu nous poser la question de départ suivante :

comment les hôteliers peuvent-ils fidéliser les employé(e)s d'étages ?

Au travers de cette question de départ nous voulons comprendre quels éléments peuvent entrer en compte dans la fidélisation du personnel des étages.

Au cours de ce mémoire nous cherchons donc à identifier ceux-ci.

Également, tout au long de ce travail de recherche nous tenterons de répondre à la problématique suivante : **en quoi la fidélisation du personnel des étages constitue-t-elle un enjeu économique et social pour les hôteliers français ?**

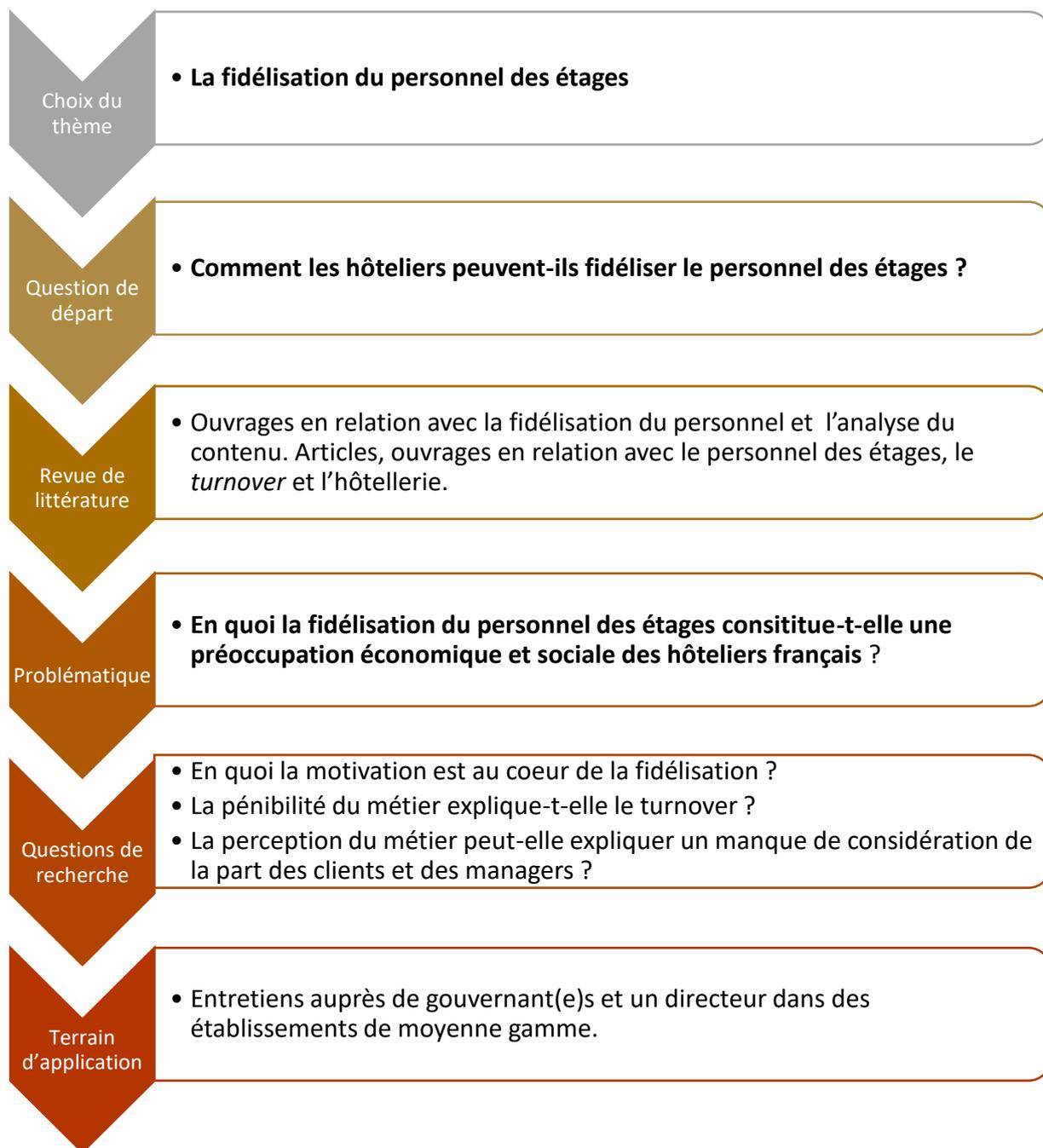
Pour répondre à celle-ci notre travail s'appuiera sur trois parties. Dans un premier temps, nous évoquerons les employé(e)s d'étages dans l'hôtellerie française au travers de trois chapitres. En effet, nous effectuerons une rétrospective sur le marché hôtelier français. Par la suite, nous évoquerons le concept de fidélisation pour le personnel. Enfin, nous analyserons le métier d'employé(e) d'étages.

Dans une deuxième partie nous évoquerons les enjeux de la fidélisation du personnel des étages au travers de trois chapitres. Dans un premier temps, nous aborderons la motivation et la fidélisation ensuite nous parlerons de la pénibilité au travail et dans un dernier point nous évoquerons la perception du métier aux yeux des clients de des managers.

En somme, dans notre dernière partie nous analyserons la fidélisation des femmes de chambre sur le terrain. Pour cela nous évoquerons notre méthode de recherche, puis nous analyserons nos entretiens. Dans un dernier temps, nous effectuerons notre démarche d'analyse pour la deuxième année de recherche.

MÉTHODOLOGIE

Figure 1 : Méthodologie de recherche



**PARTIE 1 - LES EMPLOYÉ(E)S D'ÉTAGES DANS
L'HÔTELLERIE FRANÇAISE**

INTRODUCTION

L'hôtellerie est l'un des éléments clé de l'économie française, puisque 8 % du PIB est engendré grâce à ce secteur². Malgré ce résultat très satisfaisant il n'en reste pas moins que celui-ci fait face à des pénibilités pour maintenir son personnel. Les contraintes que peuvent dégager ces professions comme le travail le week-end ou la réalisation de tâches difficiles peut rendre ce secteur peu attrayant (GUÉGNARD, MÉRIOT, 2007, p. 5). La question de la fidélisation du personnel en hôtellerie reste un élément peu abordé face à la fidélisation de la clientèle³. En effet, les derniers chiffres du DARES (Direction de l'Animation de la Recherche des Études des Statistiques) font l'état en 2014 d'un taux de rotation exponentiel, pour les entreprises de moins de 50 salariés celui-ci s'élève à 111,8 %. Celui des établissements de 250 salariés s'élève à 41,5 %. Il y a donc une disparité de fidélisation entre les petites structures et les grandes structures hôtelières. La recherche actuelle pour les managers est également de fournir à ses clients des produits et des services de qualité tout au long de l'année. Pour cela « *l'évaluation fait partie intégrante de la mise en place d'un ordre social visant à contrôler les incertitudes de la coordination face à des exigences toujours plus normalisées* » (MONCHATRE, 2011, p. 43). Cette caractéristique touche notamment un secteur, celui des étages. Le service des étages est en charge du produit chambre « *la qualité de son entretien est décisive pour la fidélisation de la clientèle* » (GHÉGNARD et MÉRIOT, 2008, p. 299). Le personnel des étages est donc primordial dans la réalisation du service du nettoyage.

Peu abordé et souvent délaissé car c'est un métier de *back-office*, l'employé(e) d'étages travaille seul (LUNDBERG, KARLSSON, 2011, p. 143). Sans contact réel avec le client il fait face à « *un management par les normes* » (MONCHATRE, 2011, p. 44). Dans cette première partie nous reviendrons sur le marché actuel de l'hôtellerie (I) afin d'identifier le parc hôtelier français. Par la suite nous étudierons le concept de fidélisation des salariés (II). Enfin, nous analyserons le métier d'employé(e) d'étages (III) plus communément appelé « femme de chambre ».

² Politique étrangère de la France. *Le tourisme, secteur de l'économie française* [en ligne]. Disponible sur <<https://www.diplomatie.gouv.fr>>. (Consulté le 04-10-2017).

³ COACH OMNIUM. *La fidélisation en hôtellerie en 10 questions* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.coachomnium.com>>. (Consulté le 06-10-2017).

Chapitre 1 - RÉTROSPECTIVE SUR LE MARCHÉ HÔTELIER FRANÇAIS

Avant d'évoquer le thème du mémoire à proprement dit, il semble important de comprendre la situation de l'hôtellerie française. En constante évolution, celle-ci se distingue par une diversité des emplois et des entreprises allant du petit hôtel familial à l'hôtel appartenant à une chaîne internationale. Cette variété d'offre permet de satisfaire une demande toujours grandissante. Ainsi grâce à ce chapitre nous allons comprendre l'état actuel du marché hôtelier français.

1 - QU'EST-CE QUE L'HÔTELLERIE ?

En vue d'étudier le secteur hôtelier français il est bénéfique de définir le terme *hôtel de tourisme*. Selon l'INSEE⁴ (cf. p. 111), un hôtel de tourisme est « *un établissement hôtelier qui doit comporter au moins cinq chambres et recevoir une clientèle de passage* ». Ainsi, nous comprenons que cette désignation est un élément encadré qui se doit de respecter des normes et des règles.

De plus, il faut également comprendre ce que signifie le terme *hôtellerie*. Une multitude de définitions caractérisent celui-ci. Selon l'ouvrage des auteurs AUDOUX, BESSEY et MASSEY le terme hôtellerie « *est appliqué traditionnellement à tous les établissements d'hébergement de quelque genre que ce soit, où les voyageurs/visiteurs peuvent être logés et nourris moyennant rétribution pour une occupation à la journée, à la semaine ou au mois* » (2010, p. 15).

Il est également important de souligner l'objectif de l'hôtellerie pour la France. C'est un véritable enjeu nous parlons même d'*Industrie Hôtelière* dû notamment à la diversité du nombre d'emplois proposé par ce secteur dans un premier temps. Dans un second temps ce terme est dû au critère industriel des chaînes hôtelières et à la diversité des petites entreprises hôtelières familiales et artisanales (AUDOUX, BESSEY, MASSEY, 2010, p. 15). Les enjeux sont divers pour le pays le plus visité au monde. En 2017, la France a comptabilisé près de 83,8 millions de touristes étrangers⁵. Les objectifs de cette industrie sont variés. Premièrement l'hôtelier « *accueille et héberge un touriste étranger collecte des devises étrangères qui pèsent d'une manière appréciable sur la balance des comptes de notre pays* » (AUDOUX, BESSEY, MASSEY, 2010, p. 15). Ce secteur participe également à la vie économique et sociale d'un pays.

⁴ INSEE. Institut de Statistiques français. *Hôtel de loisir* [en ligne]. Disponible sur < <https://www.insee.fr/>>. (Consulté le 04-01-2018).

⁵ УМНН. Syndicat patronat pour les professionnels de l'hôtellerie. *Chiffres clés du tourisme* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.umih.fr/fr/>>. (Consulté le 27-02-2018).

En France la dernière étude du DARES (cf. p. 111) réalisée en 2014 démontre que 370 000 personnes travaillaient dans le secteur de l'hôtellerie (2016, p. 549). Dans cette étude des *Portraits statistiques des métiers*, son auteur CHARLINE BADET annonce que le nombre d'employé(e)s dans le secteur du tourisme et de l'alimentation ne cesse de croître en France, « *en trente ans, les effectifs ont pratiquement doublé* » (2016, p. 549). Également, l'hôtellerie répond à la nécessité de s'adapter constamment au marché. En effet ce domaine reste inventif et doit répondre aux nouvelles attentes de la clientèle.

Nous pouvons ainsi prendre l'exemple de la thématisation dans l'hôtellerie qui répond à une certaine demande. Enfin il ne faut pas oublier que l'hôtellerie française contribue à la réputation et au prestige de notre pays (AUDOUX, BESSEY, MASSEY, 2010, p. 15). Nous voyons donc que l'hôtellerie constitue un des piliers de l'économie française.

Par ailleurs, le gouvernement accorde de l'importance à cette économie génératrice d'emplois et de recettes non négligeable. En septembre 2017, le gouvernement français a annoncé que son objectif sera en 2020 d'attirer 100 millions de touristes internationaux. Le gouvernement qualifie le secteur du tourisme et de l'hôtellerie comme un « *secteur clé de l'économie française qui génère près de 8 % de notre PIB et représente 2 millions d'emplois directs et indirects* ». ⁶

Ainsi, nous nous rendons compte de l'importance de l'hôtellerie, celle-ci contribue aussi bien à l'économie du pays qu'à la réputation de celui-ci à travers le monde.

2 - L'HORIZON DE L'HÔTELLERIE FRANÇAISE EN 2017

Afin de comprendre au mieux l'identité de l'hôtelière française il est de nécessaire d'examiner l'activité de celle-ci. En effet, pour mener à bien ce point nous nous appuyons sur l'étude menée par le cabinet d'étude spécialisé en marketing, tourisme et hôtellerie COACH OMNIUM. Leur étude *Panorama de L'hôtellerie en France*, publiée chaque année présente la rétrospective de l'industrie hôtelière en France ⁷.

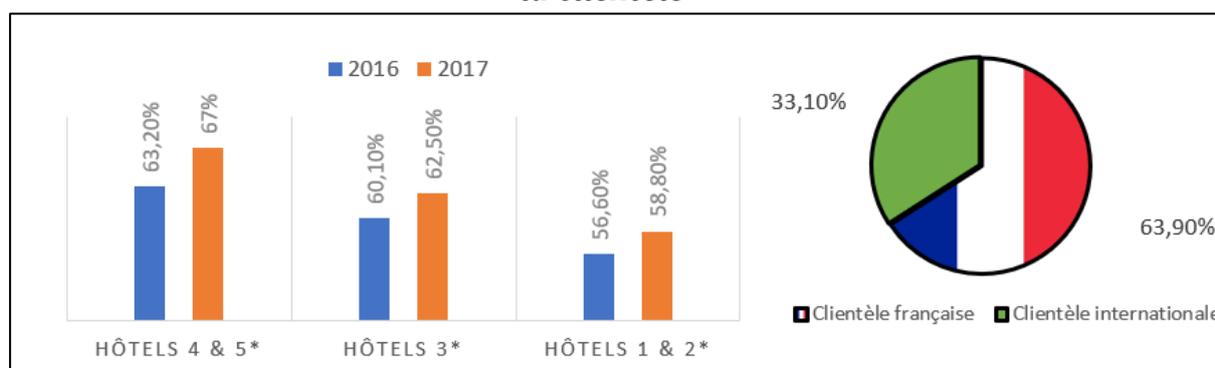
⁶ Politique étrangère de la France. *Le tourisme, secteur de l'économie française* [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.diplomatie.gouv.fr>>. (Consulté le 04-10-2017).

⁷ COACH OMNIUM. *Panorama de l'hôtellerie en France* [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.coachomnium.com/>>. (Consulté le 03-02-2018).

2.1 - Retour de la clientèle

En 2015 et 2016, la France fait face à un coup dur à la suite des attentats. Ceux-ci ont eu des répercussions sur l'activité économique du secteur tertiaire, « *Paris et sa région ont perdu près de deux millions de touristes en un an. Le manque à gagner est estimé à près d'un milliard d'euros* » selon le site internet de FRANCE INTER⁸. Ainsi tous les espoirs étaient portés sur l'année 2017 avec une certaine aspiration au retour de l'activité. En effet, le taux d'occupation a littéralement évolué en 2017 pour atteindre en moyenne 61,4 % contre 58,4 % en 2016 soit une augmentation de 3 points. Ce taux d'occupation se caractérise par une durée moyenne de séjour de 1,8 jour soit 1,6 jour pour la clientèle française et 2,1 jours pour la clientèle étrangère. Cependant nous constatons une différence entre les taux d'occupations suivant les gammes d'hôtels. Ces dernières correspondent à la classification attribuée par ATOUT FRANCE⁹. Un hôtel est donc classé grâce à des critères suivant un cahier des charges. La figure ci-dessous présente les taux d'occupation suivant les gammes.

Figure 2: Taux d'occupation en 2016 et 2017 suivant les gammes et identité de la clientèle¹⁰



Nous voyons donc que la plus forte fréquentation concerne les hôtels de haut de gamme. Cependant toutes les gammes ont profité d'un supplément de demande. Cette demande s'est notamment amplifiée dans les zones urbaines. Dans les espaces ruraux la fréquentation reste bien en deçà de la fréquentation urbaine soit 46,3 % de taux d'occupation. En ce qui concerne le profil de la clientèle, la fréquentation hôtelière est donc dominée par un profil de clientèle française.

⁸ FRANCE INTER. *L'impact désastreux des attentats terroristes sur le tourisme à Paris et en Ile de France* [en ligne]. Disponible sur <<https://www.franceinter.fr/>>. (Consulté le 05-10-2017).

⁹ ATOUT FRANCE. Institution touristique. *Classement Atout France* [en ligne]. Disponible sur <<https://www.classement.atout-france.fr/>>. (Consulté le 05-10-2017).

¹⁰ Source : COACH OMNIUM. *Panorama de l'hôtellerie en France* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.coachomnium.com/>>. (Consulté le 03-01-2018).

2.2 - Parc hôtelier français

La France comptabilise en 2017, 18 172 hôtels. De nombreux hôtels ferment dans les milieux ruraux au profit de l'installation de ceux-ci en milieu urbain. Sur l'ensemble des hôtels classés 44 % d'entre eux sont situés dans la gamme allant de 3 à 5 étoiles. L'offre hôtelière se caractérise par un parc hôtelier proposant majoritairement du milieu et du haut de gamme pour les établissements homologués. Pour exemple en 2009 ces gammes-là ne représentaient que 27 % de l'offre. Cette montée en gamme est notamment due à une rectification en 2012 du cahier des charges ATOUT FRANCE qui réalise le classement hôtelier¹¹. À la suite de ce nouveau classement, 6 hôteliers sur 10 ont demandé à gagner une étoile de plus. Ainsi nous voyons donc que le parc hôtelier français a subi une montée en gamme. Le tableau ci-dessous présente son évolution de 2013 à 2017.

Tableau 1: Photographie du parc hôtelier français de 2013 à 2017¹²

	2013	2017	Évolution	Représentation	Capacité moyenne 2017
Non classés	6 098	4 321	- 30 %	2,8 %	18 ch.
1★	538	672	+ 24 %	3,8 %	50 ch.
2★	4 017	5 124	+ 27 %	28,4 %	30 ch.
3★	4 822	5 973	+ 23 %	32,3 %	40 ch.
4★	1 280	1 761	+ 37 %	9,1 %	70 ch.
5★	226	321	+ 42 %	1,6 %	67 ch.
TOTAL hôtels	16 981	18 172	+ 7 %	100 %	36 ch.
TOTAL chambres	619 322	648 871	+ 4 %		

En somme, grâce à ce tableau nous analysons que le nombre d'hôtels a augmenté de 7 % de 2013 à 2017, marqué par une prédominance des hôtels 3 étoiles à 32,3 %. Également ces établissements détiennent en moyenne 36 chambres. Malgré ce chiffre important nous constatons une véritable disparité entre petits et grands hôtels. Sur les 18 172 établissements hôteliers que détient la France un tiers se compose de moins de 20 chambres et plus de trois quarts des établissements ont moins de 50 chambres. Le parc hôtelier français se caractérise donc par une majorité de petites structures.

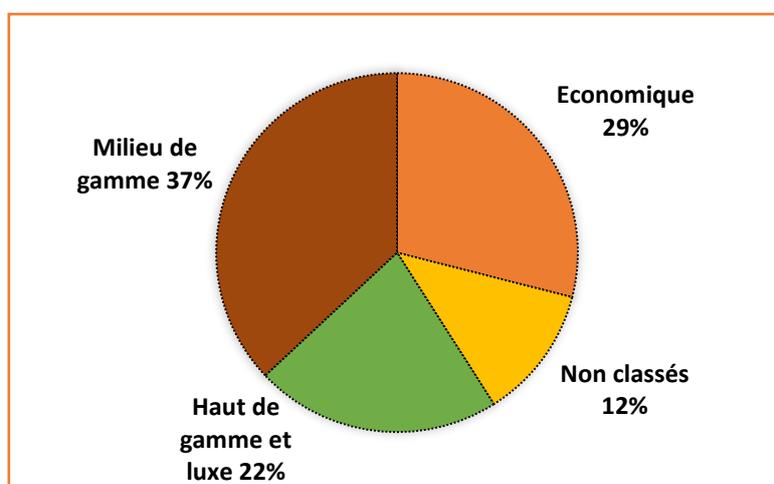
¹¹ LE MONDE. *Nouveau classement étoilé pour l'hôtellerie française* » [en ligne]. Disponible sur < <http://www.lemonde.fr/>>. (Consulté le 10-10-2017).

¹² **Source** : COACH OMNIUM. *Panorama de l'hôtellerie en France* [en ligne]. Disponible sur <http://www.coachomnium.com/>>. (Consulté le 03-01-2018).

Selon une étude de l'UMIH (cf. p. 111) la petite hôtellerie française est définie comme « *celle de moins de 25 chambres* »¹³. Aussi il est important de comprendre que les hôtels non classés sont en perdition avec 30 % d'hôtels en moins non homologués depuis 2013 soit 1 777 hôtels. Cependant malgré cette baisse importante ils représentent un quart de l'offre hôtelière. Ce rajoute à eux des établissements qui ne souhaitent pas être homologués volontairement. Aujourd'hui peu de clients font attention à ce classement puisque 14 % de la clientèle se fie aux étoiles.

De même il est de rigueur d'analyser la répartition du nombre de chambres en France suivant leur gamme. La figure ci-dessous représente la répartition des chambres suivant la gamme hôtelière.

Figure 3: Les chambres hôtelières suivant la gamme¹⁴



Au travers de ce graphique nous nous rendons compte de l'importance des hôtels appartenant à la catégorie économique et du milieu de gamme en France. La majorité de l'offre se situe donc sur ces deux piliers de l'hôtellerie.

¹³ UMIH. Organisation patronale dans le domaine de l'hôtellerie. *Enquête économique sur la petite hôtellerie française* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.umih.fr/>>. (Consulté le 14-02-2018).

¹⁴ **Source** : COACH OMNIUM. *Panorama de l'hôtellerie en France* [en ligne]. Disponible sur <http://www.coachomnium.com/>>. (Consulté le 03-01-2018).

2.3 - Entre indépendance et normalisation

Plusieurs modes d'exploitations existent pour l'hôtelier. Il peut être soit indépendant c'est à dire que l'exploitant est propriétaire de l'établissement, soit affilié à une chaîne hôtelière intégrée ou volontaire.

- ❖ L'hôtellerie de chaîne est définie selon l'INSEE (cf. p. 111)¹⁵ comme « *l'ensemble des hôtels ayant une enseigne d'un groupe hôtelier quel que soit leur statut juridique (filiales, franchisés...)* ». La chaîne intégrée est « *un ensemble d'entreprises nationales et internationales en possession d'un concept qui est généralisable autour d'un marché* ». Le groupe commercialisera les établissements sous une même enseigne suivant la gamme de l'établissement.
- ❖ La chaîne volontaire quant à elle est « *un ensemble d'hôteliers indépendants qui se réunissent afin de bénéficier des avantages d'un regroupement* ». L'hôtelier reste propriétaire de son établissement mais il respectera le cahier des charges en vigueur. Afin d'exploiter ces définitions nous nous sommes appuyés sur l'ouvrage *L'Hôtel Théorie et pratique* de AUDOUX, BESSEY et MAZZETI (2010, p. 26).
- ❖ L'hôtelier pourra également choisir la franchise, qui « *est un accord par lequel une entreprise, le franchiseur, accorde à une autre le franchisé, en échange d'une compensation directe ou indirecte, le droit d'exploiter une franchise dans le but de commercialiser des types de produits ou services* ».
- ❖ Enfin le mandat de gestion est une « *convention par laquelle un franchisé décide pour des raisons personnelles, de confier la gestion de son activité en franchise à un tiers ou à son franchiseur* »¹⁶.

Ainsi au travers de cette présentation nous avons exprimé la différence et la signification de chaque mode d'exploitation. Toujours grâce à l'aide de l'étude de COACH OMNIUM nous allons étudier les résultats des modes d'exploitation de l'année 2017.

- ❖ L'hôtellerie indépendante domine le marché sur les 18 172 hôtels que détient la France, 80 % appartiennent à des propriétaires indépendants. Ces établissements sont en majorité des organisations familiales de petite capacité qui détiennent en moyenne 26 chambres par établissement. L'hôtellerie indépendante en milieu rural souffre d'un manque de rentabilité dû à une faible fréquentation et à des établissements de très petites capacités 20 chambres en moyenne.

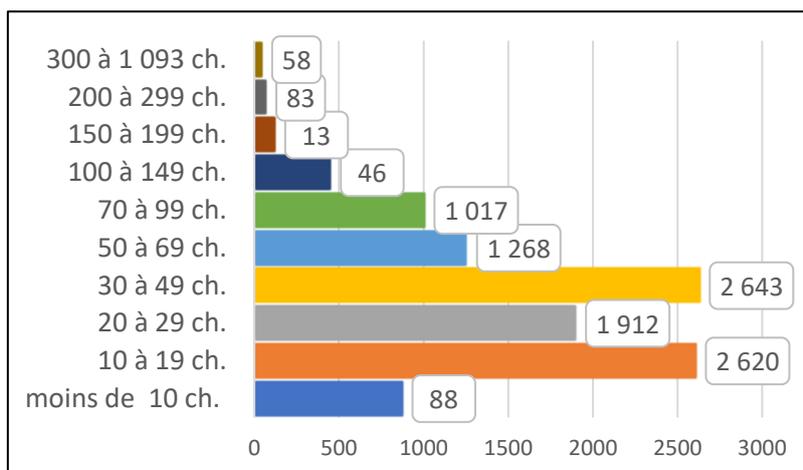
¹⁵ INSEE (cf. p. 111). Institut de statistiques. *Hôtellerie de chaîne* [en ligne]. Disponible sur <<https://www.insee.fr>>. (Consulté le 04-10-2017).

¹⁶ Toute la franchise. *Le mandat de gestion* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.toute-la-franchise.com/>>. (Consulté le 03-02-2018).

- ❖ Les chaînes hôtelières intégrées sont toujours aussi présentes sur le marché hôtelier actuel. Cependant, leur évolution est moins importante qu'avant les années 2000. En effet celles-ci se sont multipliées avec environ une centaine d'ouvertures par an. En 2017, on comptabilisait une quarantaine d'ouvertures. Malgré cette diminution néanmoins, les chaînes hôtelières en filiales, franchises ou mandat de gestion représente 46 % du nombre de chambres soit 51 % de parts de marché. Sur les 18 172 hôtels seulement 3 152 hôtels de chaînes sont présents. Un client sur deux logera dans un hôtel de chaîne. Cette dominance peut s'expliquer par un effet commercial et marketing très important mais aussi à la grande capacité de ces structures 86 chambres contre 26 pour l'hôtellerie indépendante. Un grand groupe domine le marché des hôtels : ACCORHOTELS pour 47 % des établissements.
- ❖ Les chaînes volontaires subissent depuis quelques années une diminution du nombre d'adhérents. De 2008 à 2018 la diminution s'exprime par une baisse des adhérents de l'ordre de 23 %. Sur le marché hôtelier français 23 enseignes de chaînes volontaires existent. Nous pouvons prendre l'exemple de RELAIS & CHÂTEAUX ou encore LOGIS HOTELS.

Ainsi nous voyons donc que l'hôtellerie française fait face à une sur représentation de d'hôtels indépendants. Malgré une forte présence de ceux-ci, ils représentent peu de volume en nombre de chambres. La figure ci-dessous résume cet aspect en évoquant la répartition des hôtels classés en France selon leur nombre de chambres.

Figure 4 : Répartition des hôtels classés suivant le volume de chambre¹⁷



Ainsi grâce à cette répartition nous nous rendons compte que 31,6 % des hôteliers homologués détiennent moins de 20 chambres et 72,7 % en possèdent moins de 50 chambres. En somme, grâce à cette étude menée par le cabinet de consulting COACH OMNIUM nous nous rendons compte de la richesse du marché hôtelier français.

Entre petites et grandes structures le marché hôtelier français reste attrayant et attire toujours de plus en plus de touristes ce qui en fait la destination la plus visitée au monde. Le marché reste dominé par un grand nombre de petites structures indépendantes. Cependant les chaînes classées détiennent le plus grand nombre de chambres.

¹⁷ **Source** : COACH OMNIUM. *Panorama de l'hôtellerie en France* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.coachomnium.com/>>. (Consulté le 03-01-2018).

3 - HÔTELLERIE ET INDUSTRIALISATION

Grâce à l'étude sur l'activité hôtelière nous nous sommes rendu compte des disparités des structures des indépendants. Malgré le nombre de petits hôtels indépendants en France, les hôtels de chaînes détiennent la majeure partie du nombre de chambres disponibles sur le marché. Ainsi, y a-t-il une forme d'industrialisation dans le secteur des services ?

3.1 - Qu'est-ce que l'industrialisation ?

Selon le dictionnaire LE PETIT ROBERT l'industrialisation est définie comme une « *Application des procédés des techniques industriels ; exploitation industrielle* » ou encore comme l'« *action de développer l'industrie, les équipements industriels* ». L'industrialisation est apparue dans le secteur de l'industrie mécanique et de la métallurgie au XIX^e siècle. Cette industrie devient à la pointe à la suite d'une rationalisation des activités imposée dans les grandes industries. Cette rationalisation apparaît après la mise en marche au début du XX^e siècle, de l'organisation scientifique du travail (VIGNA, 2012, p. 14-15).

L'organisation scientifique du travail mais aussi appelée également le taylorisme est une méthode inventée par l'ingénieur TAYLOR afin d'augmenter les rendements des industries tout en rationalisant les tâches¹⁸. La rationalité est définie comme un « *comportement tendant à l'obtention du bien-être maximal au moindre coût* » (BEZBAKH et GHERADI, 2000, p. 473).

3.2 - L'industrialisation dans l'hôtellerie

Alors que l'industrialisation ne touchait que le secteur secondaire, au fil des années le secteur tertiaire fut également concerné. En effet, nous parlons aujourd'hui comme évoqué plus haut (cf. p. 11) de l'industrialisation de l'hôtellerie. Ce terme s'applique lorsque l'exploitant travaille avec des groupes hôteliers car ils « *représentent la forme industrielle de l'hôtellerie internationale* » (AUDOUX, BESSENAY et MAZZETI, 2010, p. 27).

En effet, l'industrialisation se caractérise par une rationalisation des tâches. « *Cela se traduit par le recours à des procédures, parfois regroupées dans une "bible" et la mise en place de démarches qualité* »¹⁹. Le but de la rationalisation serait donc de proposer au client un produit standardisé identique dans les

¹⁸ LAPORTE CYRILLE. *Sociologie des organisations*. Cours de Master 1, MTH, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2017.

¹⁹ CINOTTI YVES. *L'industrialisation du secteur de l'hôtellerie-restauration*. Cours de Master 2, MEEFHR, Université Toulouse Jean Jaurès, 2017.

établissements de la marque afin de garantir une certaine qualité. Conformément à ce but les organisations ont donc décidé de mettre en place des matériaux, des procédures, des normes susceptibles d'améliorer la productivité. Ainsi « *les hôtels sont conçus sur le même modèle, les prestations sont uniformisées et les procédures de réservation identiques dans l'ensemble de la chaîne* » (MONCHATRE, 2011, p. 45).

Le groupe ACCOR utilise cette fonction, rappelons que celui-ci détient plus de la moitié des hôtels de chaînes en France²⁰. La marque économique IBIS propose *Un contrat satisfaction 15 minutes* (cf. Annexe A, p. 83) depuis une dizaine d'années²¹. Les équipes ont 15 minutes pour résoudre un problème lorsque le client a un souci, elles suivent alors des procédures bien précises. Afin d'optimiser la qualité, des contrôles fréquents sont réalisés. Nous faisons donc appel à un management par les normes, « *l'évaluation fait partie intégrante de la mise en place d'un ordre social visant à contrôler les incertitudes de la coordination face à des exigences toujours plus normalisées* » (MONCHATRE, 2011, p.43).

Ainsi, l'hôtellerie se caractérise donc par une standardisation majeure dans les établissements appartenant à un groupe. Cependant aujourd'hui de nombreuses clientèles recherchent un produit moins uniforme « *d'où le développement des boutiques-hôtels qui offre un cadre de service plus original* ».



En somme, ce premier chapitre nous a permis d'analyser le marché actuel de l'hôtellerie française. La demande est présente, le parc hôtelier est dominé par des petites structures. Malgré cette forte présence de petits indépendants les gros porteurs du marché détiennent une plus grande capacité en volume chambres. Cependant nous apercevons que dans le domaine des groupes la rationalisation est de rigueur afin d'augmenter le rendement des équipes.

²⁰ COACH OMNIUM. *Panorama de l'hôtellerie en France* [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.coachomnium.com/>>. (Consulté le 03-03-2018).

²¹ IBIS. *La satisfaction du client selon Ibis* [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.satisfaction-client.info/>>. (Consulté le 08-02-2018).

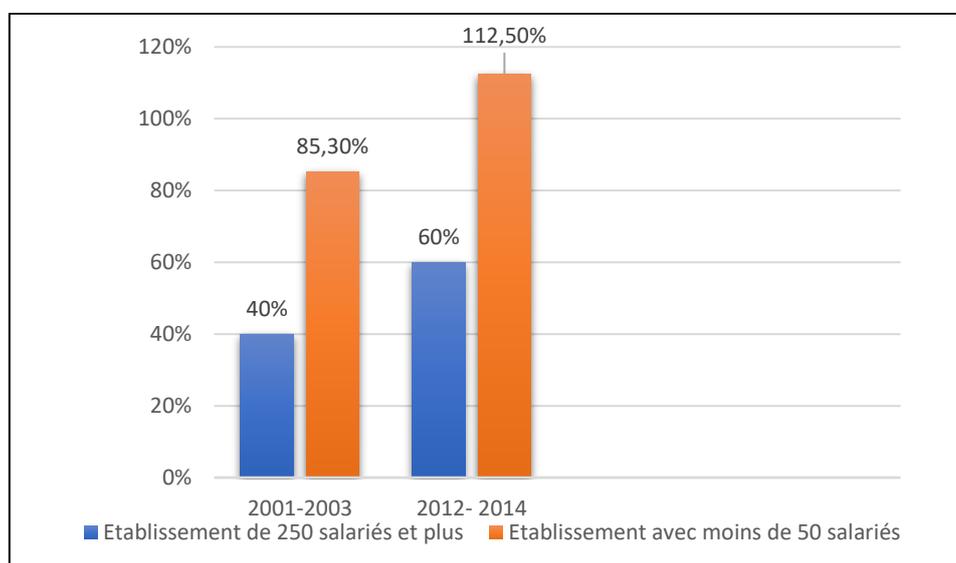
Chapitre 2 - CONCEPT DE FIDÉLISATION

1 - CONSTAT ACTUEL DU MARCHÉ DU TRAVAIL EN HÔTELLERIE

Le secteur de l'hôtellerie-restauration en France représente de nombreux emplois. Selon l'étude du DARES (cf. p. 111), *Portraits statistiques des métiers*, réalisée en 2014, 370 000 personnes travaillent dans ce secteur dont 23,51 % dans le secteur de l'hôtellerie soit 87 000 personnes. Les 2/3 des travailleurs sont des femmes de plus, « 46 % des personnes exerçant cette profession ont moins de 30 ans » (2016, p. 549). La majeure partie du personnel travaille dans des petites structures puisque « 46 % des salariés travaillent dans de très petits établissements employant moins de dix salariés » (2016, p. 549). Nous faisons face à un profil de salarié jeune majoritairement des femmes travaillant dans des petites structures. Cependant un problème persiste celui du taux de fidélité à l'entreprise « un tiers des personnes sont dans leur emploi depuis moins d'un an » (2016, p.549). L'hôtellerie fait face donc à des salariés peu fidèles. Selon une étude du DARES paru en 2018 et portant sur les chiffres de 2015, le taux de rotation dans l'hôtellerie-restauration est très important.

La figure ci-dessous représente celui-ci.

Figure 5: Taux de rotation suivant les structures hôtelières²²



²² DARES. Rapport. *Les portraits statistiques de branches professionnelles* [en ligne]. Disponible sur : <<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/>>. (Consulté le 05-03-2018).

Nous apercevons donc que le taux de rotation des employés ne cesse de progresser dans les établissements de moins de 50 salariés en France. Pour faire face à ce phénomène la fidélisation doit être de rigueur dans des métiers ou la pénibilité reste grande.

2 - FIDÉLISATION DU PERSONNEL CONCEPT ET LEVIERS

2.1 - Notion de fidélisation

La notion de fidélisation est apparue à la suite des critiques du TAYLORISME où l'individu apparaît comme un facteur de production. Les critiques font part d'un manque de souplesse, de la rigidité des organisations, d'une autonomie relative et enfin de l'inertie au changement²³. En effet ELTON MAYO l'un des opposants à cette méthode proposera quatre hypothèses relatives au monde de l'industrie. La première évoque que chaque ouvrier est source de motivation, la deuxième que l'ouvrier possède une vie sociale, la troisième qu'il y a une relation entre les normes de groupe et le comportement au travail enfin d'une existence de motivation liée à des facteurs affectifs²⁴.

Selon PAILLÉ la fidélisation du capital humain est très peu traitée dans les ouvrages spécialisés (2004, p. 5). En effet, il est difficile de trouver une définition exacte de ce terme. La fidélisation du personnel est définie selon PERETTI en 2001 comme « *l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* ». Pour DUTOT (2004, p. 12) « *la fidélité du salarié à l'entreprise correspondrait à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation* ». Pour PAILLÉ (2004, p. 6) un salarié fidèle détient une « *ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner des offres d'emplois externes et d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort* ». Pour la suite de notre étude nous conserverons cette dernière définition. Également ce thème serait aujourd'hui l'un des thèmes les plus importants de la gestion des ressources humaines pour les auteurs PAILLÉ, LIGER ET PERETTI.

La fidélisation constitue donc un enjeu important pour les organisations hôtelières. Elle permet de réduire le *turnover* des équipes. Rappelons que le *turnover* désigne le taux de rotation des équipes.

Ainsi si les entreprises ne se préoccupent pas de leur employé en termes de compétences humaines et sociales, elles risquent de faire face à un assèchement de leurs équipes (JOLIS, 1997, p.103).

²³ LAPORTE CYRILLE. *Sociologie des organisations*. Cours de Master 1, MTH, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2017.

²⁴ « *ibidem* ».

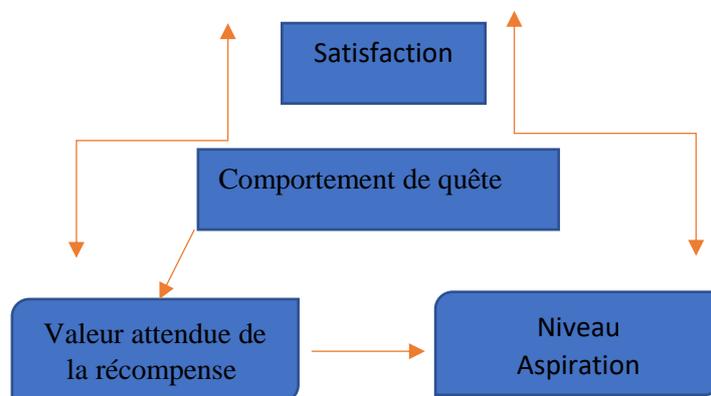
In fine, une équipe qui reste fidèle à une entreprise peut être perçue comme un avantage concurrentiel indéniable pour BECKER et CALLAIS « *les entreprises ont pris conscience que la fidélité du salarié peut leur apporter un avantage concurrentiel* ».

2.2 - Les instruments de la fidélisation

Aujourd'hui selon CAPPELLI cité par PAILLÉ (2000, p. 16) « *la sécurité de l'emploi n'apparaît plus comme un facteur déterminant des attentes professionnelles. Les salariés semblent désormais reporter leurs préférences sur l'intérêt du travail qu'ils exercent, sur les compétences interpersonnelles et sur les possibilités de développement professionnel* ».

- ❖ L'intérêt du travail réalisé ou autrement dit la satisfaction au travail constitue l'un des premiers leviers de la motivation. Il est important de montrer aux salariés que chaque personne constitue un élément central de l'entreprise. La valorisation du métier est aussi importante qu'une augmentation salariale (ROBERT HALF, 2013, p. 5). Ainsi les hôteliers doivent rappeler à chaque membre de l'équipe l'importance de l'activité qu'ils exercent. Pour qu'il y ait satisfaction les besoins de la personne doivent être assouvis. Ces besoins peuvent être matériels, financiers... ABRAHAM HAROLD MASLOW sera le premier à réaliser une théorie sur les besoins en 1943²⁵. Son hypothèse sera exprimée sous la forme d'une pyramide des besoins. Celle-ci décrirait les racines de la motivation de l'Homme cependant la critique majeure de cette forme reste l'universalisation de ses besoins qui sont aujourd'hui différents entre les hommes. Également, MARCH et SIMON, décriront le phénomène de la satisfaction au travail selon une autre théorie. La figure ci-dessous représente cette théorie.

Figure 6: La satisfaction au travail selon March et Simon²⁶



²⁵ Opus cité n°23.

²⁶ Source : PASCAL PAILLÉ. *La fidélisation des ressources humaines* (2004, p. 34).

À travers ce schéma nous comprenons que le salarié d'une entreprise a toujours un but ainsi si celui-ci est atteint il en retire de la satisfaction.

- ❖ L'engagement du salarié constitue aussi une manière dans la satisfaction au travail comme évoqué plus haut (cf. p.21). Le salarié n'est plus attaché à l'entreprise en hôtellerie-restauration 1/3 de ceux-ci ont moins d'un an d'ancienneté dans l'entreprise. Selon PAILLÉ, l'engagement du salarié est de deux types. Le premier interne, c'est toutes les relations que le salarié possède au sein de l'entreprise avec ses collègues, ses managers. Selon CROZIER et FRIEDBERG²⁷, nos relations managériales ne seraient que des relations de pouvoirs en hôtellerie -restauration. Cette forme est proche du taylorisme avec la mise en place de hiérarchie dans les structures. Cependant ce modèle d'organisation peut avoir un impact sur l'engagement et la motivation du salarié pour GUÉGNART et MARIOT « *la personnalité du directeur a un impact sur le climat social* » (2008, p. 302). Cette même idée est partagée par LIGER pour lui également la fidélisation permet de façonner l' « *image employeur* » afin de rendre compétitive l'organisation sur le marché du travail. La fidélisation passe donc par un bon manager, le salarié reflète la personnalité de celui-ci. FOREST part du même avis les relations avec son manager constituent un élément clé de la satisfaction au travail (2008, p. 3).

À contrario le manager ne devra pas « *faire ressentir de la culpabilité à l'autre, avoir recours aux menaces, manipuler l'autre en lui offrant des récompenses contingentes, donner des ordres de façon autoritaire* » (FOREST, 2008, p. 3).

Enfin, son engagement peut être externe il « *relève d'une ligne de conduite fortement influencée par les données de l'environnement d'une personne* » (PAILLÉ, 2004, p. 42). Ainsi, il faut porter attention au contexte privé que peut avoir la personne qui peut influencer sur son travail.

²⁷ LAPORTE Cyrille. *Sociologie des organisations*. Cours de Master 1, MTH, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2017.

2.3 - Quels bénéfices pour l'hôtellerie ?

L'hôtellerie-restauration est un secteur qui a connu des avancées sociales tardives. La première convention collective sera signée en 1997, celle-ci « ne prévoit ni de progression salariale à l'ancienneté, ni indemnisation des week-ends travaillés, elle propose une flexibilité à travers des contrats précaires ». Cependant en 2007 un avenant est signé « les heures supplémentaires devront être payées dès la 36^e heure à partir du 1^{er} avril 2007 » (MÉRIOT et GUÉGNART, 2008, p. 269 et p. 281). Ces contrats précaires se traduisent par des emplois à temps partiels. Selon l'étude de DARES 37 % des contrats hôteliers sont effectués à temps partiel. Selon BARNIER, 74 % des contrats dans le département des étages seraient à temps partiel. Ainsi, avec des salaires qui ne sont pas toujours attractifs et des avancées sociales minimales, le professionnel fait face à un manque crucial de personnel face à un taux de rotation élevé. Sachant, que le facteur économique n'est plus l'intérêt principal recherché par le salarié mais celui de l'intérêt au travail porté²⁸, il va de soi que fidéliser son salarié à de nombreux avantages comme le fait de diminuer les dépenses dû au recrutement. Fournir un service de qualité avec des employés fidèles, éviter des pertes de temps lors des formations sur le terrain, préserver une bonne image de l'entreprise aussi rassurer quelque fois les clients qui s'attachent à certaines personnes. Également, éviter les « fuites d'idées »²⁹. La fidélisation du personnel constitue donc un enjeu pour les organisations hôtelières. Cependant, certains auteurs éprouvent le contraire. Le taux de rotation serait bénéfique au bon fonctionnement de l'entreprise, il permet de renouveler les équipes, d'apporter de nouvelles idées et de créer une nouvelle forme de motivation au sein de l'entreprise (COLLE, 2006, p. 7). Également, certains managers stipulent qu'un bon management permet « d'améliorer le bien-être de nos collaborateurs en leur permettant de concentrer leurs efforts sur leur cœur de métier » ou encore que « cette modification des méthodes de travail permettent un meilleur équilibre des tâches et profite pleinement au client. Sans oublier une rentabilité accrue » (COSSON, 2002)³⁰.



Ainsi nous voyons que la fidélisation du personnel est d'actualité due au taux de rotation très important en hôtellerie-restauration. Malgré ce constat, il est difficile de trouver des données qui stipulent la mise en place de stratégies de fidélisation pour les structures hôtelières.

²⁸ DYNAMIQUE MAG. *En 2016, le salaire est-il encore la seule source de motivation des salariés ?* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.dynamique-mag.com/>>. (Consulté le 03-01-2018).

²⁹ FIDÉLISATION. *Pourquoi est-il indispensable de fidéliser les salariés de votre entreprise ?* [en ligne]. Disponible sur <<https://www.reducbox.com/>>. (Consulté le 04-01-2018).

³⁰ COSSON Claire. Lucien Barrière dynamise ses organigrammes. *L'Hôtellerie-Restauration*. 7 novembre 2002, n°2 794, p.4-5.

Chapitre 3 - LE PERSONNEL DES ÉTAGES

Le personnel des étages fait partie du service hébergement. C'est un métier de *back-office* car le contact client est très rare. Cette fonction est très importante pour les hôteliers car elle permet de mettre en vente « le produit chambre ». Nous allons voir au cours de ce point la fonction employé(e) d'étages au sein d'un hôtel.

1 - RÉTROSPECTIVE HISTORIQUE

À la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle, le *maître de maison* fait son apparition dans les maisons bourgeoises françaises. Son métier consiste à encadrer l'ensemble des domestiques des maisons royales. Il veillera au bien-être de ses hôtes mais également à la tenue irréprochable de la maison (CALLAIS, 2007, p. 15). Les domestiques sont des femmes pour la majorité qui entretiennent et réalisent les tâches ménagères (GUIBERT, LAZUECH, TROGER, 2013, p. 1). Le terme de la fonction évoque le ménage, *domus* en latin évoque la maison³¹. Avec l'apparition du taylorisme les tâches se divisent, la femme reste à la maison et l'homme travaille³². Le ménage est donc confié à la femme. Au début du XX^e siècle, les premiers palaces arrivent en France et notamment sur la Côte d'Azur (GUÉGNART, MÉRIOT, 2008, p. 269). Ainsi il faudra mettre en place une organisation afin de réaliser le nettoyage des chambres. La gouvernante sera la supérieure des femmes de chambre elle « *régne sur les étages ou sont logés les clients et a sous ses ordres une assistante, des gouvernantes d'étage, des valets et femmes de chambres* » (CALLAIS, 2007, p. 21). À cette époque le personnel des étages devait saluer automatiquement le client lors de l'heure du dîner. « *A la sonnerie de la cloche annonçant l'heure du dîner, tout le personnel des étages s'aligne dans les couloirs* » (CALLAIS, 2007, p. 21). Par la suite ce métier s'est démocratisé pour arriver dans les petites structures.

³¹Définition. *Domestique* [en ligne]. Disponible sur <<https://fr.wikipedia.org/>>. (Consulté le 01-12-2017).

³² FRANCE 2. *L'angle éco. La guerre des sexes* [en ligne]. Disponible sur <<https://www.francetvinfo.fr/>>. (Consulté le 01-03-2017).

2 - L'EMPLOYÉ(E) D'ÉTAGES

2.1 - Fonction

Le personnel d'étages détient une fonction primordiale dans les établissements hôtelier, c'est lui qui entretient et réalise « *les chambres étant au cœur de l'activité hôtelière, la qualité de leur entretien est un enjeu majeur* » (CÉREQ, 2007, p. 3).

Le métier d'employé(e) d'étage comporte plusieurs fonctions comme le nettoyage mais aussi des aspects techniques comme la maintenance. Également, GUÉGNARD et MÉRIOT évoquent un côté « *savoir être, le comportemental. Par exemple, avoir une présentation impeccable, ne pas crier dans les couloirs* » (GUÉGNARD et MÉRIOT, 2008, p. 290). Aussi pour BARNIER le nettoyage n'est pas la principale fonction il y a aussi le savoir être, l'attitude ou encore la ponctualité (2011, p. 4). L'ouvrage ONISEP présente le métier autour de la fonction principale : le nettoyage. Chaque matin l'employé(e) d'étages reçoit une feuille de travail donnée par sa gouvernante. Le personnel réalise le nettoyage grâce à un chariot qui contient le matériel nécessaire pour réaliser l'entretien des chambres avec des produits de nettoyage, du linge propre. Il peut assurer l'entretien du linge dans les petites structures mais cette tâche est déléguée dans les grands établissements (2014, p. 27). L'ouvrage évoque également que l'employé(e) d'étages peut-être en charge du petit déjeuner dans des petites structures. L'objectif principal de la fonction serait la rapidité et l'efficacité afin de nettoyer un maximum de chambres dans un temps imparti (2014, p. 27). Le service des étages réalise deux types de chambres en nettoyage :

- ❖ Le nettoyage des chambres à blanc : remise en état complète après le départ d'un client elle est ainsi prête à la location
- ❖ La chambre en recouche : nettoyage pour un client déjà en séjour à l'hôtel. Le changement du linge s'effectue selon la catégorie de l'établissement.

Le temps consacré au nettoyage de la chambre varie selon son état et le standing de l'établissement. Cependant en moyenne il est de 20 minutes pour les chambres à blanc et de 10 minutes pour les chambres en recouche. (AUDOUX, BESSEY, MASSEY, 2010, p. 246).

Le temps restant peut-être consacré par exemple au nettoyage des locaux communs. Un standard existe pour le temps de production des chambres il est présenté ci-dessous.

Tableau 2: Cadence nettoyage des chambres suivant la catégorie de l'établissement³³

Hôtel type palace	10 à 13 chambres/ jour quelques fois avec l'aide des valets
Hôtel de grand standing (5 étoiles)	15 à 17 chambres/ jour
Hôtel de moyenne gamme et économique	20 chambres

Dans les établissements de plus de 50 chambres l'équipe se compose d'une gouvernante, une assistante gouvernante, une 1^{ère} femme de chambre, femme de chambre, valet, équipier et lingère. (AUDOUX, BESSEY, MASSEY, 2010, p. 242). Suivant notre étude sur le parc hôtelier français nous nous sommes aperçus que la majorité des établissements sont des petites structures. Ainsi dans ces établissements les employé(e)s d'étages sont en contact direct avec le ou la gérant(e) de l'établissement.

2.2 - Profil de l'employé(e) d'étages

Comme nous l'avons vu précédemment dans l'historique de la fonction des étages. Le métier est principalement féminin. Cette caractéristique est aujourd'hui d'actualité « *on assiste à une population à prédominance féminine, âgée de 35 à 45 ans, très largement d'origine étrangère, souvent non diplômée* » (GUÉGNARD et MÉRIOT, 2008, p. 285). Ce métier ne nécessite pas forcément de diplôme spécifique. En effet cela permet à de nombreuses personnes de pouvoir faire ce métier grâce à une formation sur le tas, « *à partir du troisième jour, il est attendu une grande autonomie professionnelle et une rapidité d'exécution comparable à celle des gens expérimentés* » (p. 288). On assiste à un métier qui est souvent choisit par défaut et non pas par envie. Car comme nous l'avons vu c'est un métier qui s'apprend sur le tas. Les femmes de chambre souvent étrangères ne parlent pas la langue du pays. Ce métier est considéré comme une chance car il n'y a pas « *besoin de compétences pour faire la poussière ou passer*

³³ Source : *L'hôtel Théorie et pratique*. (AUDOUX, BESSEY, MASSEY, 2010, p. 246).

l'aspirateur » (GUÉGNARD et MÉRIOT, 2010, p. 62). De plus cette fonction représente 20 % des salariés de l'hôtellerie. (GUÉGNARD et MÉRIOT, 2008, p. 285). Également, ce métier est largement féminisé selon BARNIER 76 % des employé(e)s d'étages sont des femmes (2011, p. 2). En somme, le profil se caractérise donc par « *la féminisation et l'ethnisation du métier sont au cœur même de la construction de cette profession* » (GUÉGNARD et MÉRIOT, 2007, p. 7).

2.3 - Des caractéristiques indéniables

En effet ce métier possède de nombreuses caractéristiques. Le premier est le taux de syndicalisation qui est très faible. En hôtellerie-restauration le taux de syndicalisation est de 2 % contre en moyenne 8 % sur les autres secteurs (CÉREQ, 2007, p. 2). Les auteures GUÉGNARD et MÉRIOT soutiennent également l'idée d'une faible syndicalisation dans l'hôtellerie qui peut expliquer un certain taux de rotation des équipes (2008, p. 270). La moitié des établissements hôteliers français possèdent moins de 10 personnes dans leurs équipes (CÉREQ, 2007, p. 1).

Le personnel d'étages travaille donc soit dans de grands ou de petits établissements. Cependant, le taux de rotation des femmes de chambre est moins élevé dans les petites entreprises qui « *mettent en avant le contexte artisanal avec des managériaux paternalistes* » (GHÉGNARD et MÉRIOT, 2008, p. 301). Selon l'étude du DARES le métier des employé(e)s d'étages fait partie de la catégorie des « *employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration* » soit la majeure partie du personnel 25,7 %. Le problème majeur est donc que la qualité du produit chambre reste à désirer face à des équipes en constante rotation « *un manager de luxe considère d'ailleurs que la fidélisation du personnel contribue à personnaliser le service rendu à la clientèle, ce qui constitue bien souvent un atout sur un marché hôtelier qui base sa compétitivité quasi exclusivement sur les prix* » (CÉREQ, 2007, p. 2).

Également une caractéristique est le salaire, il est rare qu'une femme de chambre trouve immédiatement un emploi à durée déterminée (CÉREQ, 2007, p.2). Ce constat peut la pousser à réaliser différents métiers.

Enfin la dernière caractéristique est la différence entre l'hôtellerie de luxe et de moyenne gamme pour les employé(e)s d'étage. En effet la chambre est au cœur de l'activité hôtelière, « *la qualité de son entretien est décisive pour la fidélisation de la clientèle. Or, femme de chambre est le métier le moins rémunérateur de toutes les professions de l'hôtellerie* ». (GHÉGNARD et MÉRIOT, 2008, p. 299) annexe. Dans le domaine du luxe elles sont considérées comme des « *élites invisibles* » (GUIBERT, LAZUECH, TROGER, 2013, p. 1).

En effet, les employé(e)s d'étages travaillant dans l'hôtellerie de luxe détiennent des avantages plus attractifs comme des pourboires, un cadre exceptionnel ce qui réduit le taux de rotation puisque les chambres sont effectuées à deux en général (GUIBERT, LAZUECH, TROGER, 2013, p. 1).



Ainsi, au cours de cette présentation du métier employé(e) d'étages nous avons vu l'importance de ce métier pour les structures hôtelières. À prédominance féminine ce métier possède de nombreuses caractéristiques qui rend celui-ci compliqué en matière de fidélisation. Mais nous constatons que sa fidélisation est plus simple dans l'hôtellerie de luxe.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

EN SOMME, NOUS VOYONS AU COURS de cette première partie, l'importance du secteur de l'hôtellerie en France. En effet, celui-ci se caractérise par une forte valeur ajoutée pour l'économie du pays. Celui-ci représente 8 % du PIB, l'hôtellerie est donc un pilier de l'économie française. Il permet d'offrir un éventail d'emplois directs et indirects. Le parc hôtelier quant à lui est très riche avec une prédominance de petites structures. La diversité du produit permet de rencontrer différents hôtels avec des organisations plus ou moins distinctes.

Malgré cette prédominance en terme économique les avancées sociales restent compliquées dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. Ce constat se traduit par un taux de rotation très élevé. Pour remédier à ce bilan le management de la fidélisation existe. Souvent utilisé pour la clientèle celui-ci fait son apparition dans les politiques managériales des ressources humaines. Les bénéfices de ce management sont très importants pour le personnel des organisations ainsi que pour l'image de celle-ci. Métier de *back-office* le personnel des étages, trop souvent oublié est primordial. Celui-ci réalise le cœur du produit hôtelier, la chambre. Dans l'hôtellerie de luxe ce poste est très important car la qualité de la chambre est primordiale les politiques de fidélisation sont plus importantes. Le métier d'employé(e) d'étages se caractérise par la réalisation de plusieurs fonctions, métier à dominance féminine et étrangère. Il fait face à une difficulté en matière de fidélisation.

Avec un taux de rotation élevé il est important de comprendre pourquoi ce métier fait face à ce désarroi dans l'hôtellerie économique et de moyenne gamme.

PARTIE 2 - FIDÉLISATION DU PERSONNEL DES ÉTAGES

INTRODUCTION

EN EFFET, COMME NOUS L'AVONS VU dans la première partie le concept de fidélisation est assez vaste. Différents éléments peuvent entrer dans le concept de fidélisation des employé(e)s d'étages. Comme nous l'avons vu également, la fidélisation est plutôt orientée vers le client, elle fait son entrée dans les structures hôtelières qui se rendent compte que celle-ci peut provoquer un avantage concurrentiel non négligeable. Les femmes de chambre ne possèdent pas de contact avec la clientèle, elles travaillent donc en autonomie à l'abri des regards. Selon une étude du CÉREQ, ce corps de métier est « *moins disciplinable que les salariés occupant des emplois de front office, ils ne sont pas a priori de ceux que l'entreprise cherchera à s'attacher* » (2004, p. 58). Cette phrase nous évoque alors que les managers ne cherchent pas à fidéliser du personnel qui n'a en aucun cas de contact avec la clientèle. Les étages seraient donc dans l'oubli des politiques des ressources humaines. Pour répondre à ce constat nous allons nous poser la question suivante :

en quoi la fidélisation du personnel des étages constitue-t-elle une préoccupation économique et sociale des hôteliers français ?

Cette partie se compose de trois chapitres. Dans un premier temps nous étudierons le concept de fidélisation et de motivation (I). Puis nous analyserons les conditions de travail du personnel des étages (II). Enfin, nous nous concentrerons sur la perception du métier, employé(e) d'étages (III).

Chapitre 1 - MOTIVATION ET FIDÉLISATION

Comme nous l'avons vu dans la première partie concernant le point de la fidélisation (cf p.23) la motivation est l'un des piliers de celle-ci. Au travers de ce chapitre nous allons comprendre ce que signifie le concept de fidélisation, les actions qui peuvent être menées par les structures hôtelières et enfin en dernier point l'importance de la qualité du management.

1 - MOTIVATION CONCEPT ET NOTION

Le terme *motivation* est défini selon le dictionnaire LAROUSSE³⁴ comme les « *raisons, intérêts, éléments qui poussent quelqu'un dans son action ; fait pour quelqu'un d'être motivé à agir* » ou encore comme « *ce qui motive, explique, justifie une action quelconque* ». Dans ce dictionnaire la motivation apparaît sous un angle général, non spécifique au personnel. En effet, la motivation relève d'une tâche complexe à définir tant les avis divergent. Pour ROUSSEL « *autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes* » (2001, p. 3).

De nombreux auteurs vont dans le sens de ROUSSEL puisque celui-ci cite que « *déjà en 1976, TOULOUSE et POUPART parlaient de la jungle des théories de la motivation au travail* » (2001, p.3). En 1981 des auteurs recenseront le nombre de définition de la motivation. Selon KLEINGINNA A.M et KLEINGINNA P.R cité par ROUSSEL, il en existerait plus de 140 (2001, p. 3). Des psychologues se pencheront sur la notion de motivation. VALLERAND et THILL la définiront comme « *le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* » (1993, p. 18). Pour la suite de notre étude nous conserverons cette définition. La motivation est un terme qui fait son apparition à la suite des critiques du Taylorisme³⁵. Elle ne sera traitée que par des psychologues comme LEWIN en 1936 et TOLMAN en 1932.

Elle reste une notion récente puisqu'au début du XX^e siècle elle était très peu évoquée. En effet, dans cette période elle représentait une notion juridique « *la motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision* » (ROUSSEL, 2010, p. 3). Puis la motivation rentrera dans les ouvrages de gestion de ressources humaines car « *sur le plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail* » (ROUSSEL, 2010, p. 3). Il est important pour les managers de

³⁴ LAROUSSE. *Dictionnaire de français : motivation* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.larousse.fr/>>. (Consulté le 02-01-2018).

³⁵ Opus cité note n°25.

l'identifier pour éviter les départs volontaires des salariés par manque de motivation (PAILLÉ, 2004, p. 95). MARCH et SIMON partagent cette idée, la motivation est l'élément primordial qui influe sur le comportement du salarié, « *plus grande est pour l'individu sa satisfaction à l'égard du travail, plus faible sera l'attraction ressentie d'un changement* » (1958, p. 93). Nous voyons donc que la motivation fait part intégrante de la fidélisation et que de nombreuses définitions caractérisent celle-ci.

2 - LES TYPES DE MOTIVATION

Après avoir défini le terme de motivation il est important de comprendre les types de motivation qui existent.

2.1 - Motivation intrinsèque et motivation identifiée

La motivation intrinsèque est définie comme « *le fait d'accomplir une ou plusieurs tâches au travail par intérêt, par plaisir ou encore par satisfaction inhérente* » (FOREST et MAGNEAU, 2008, p. 1). Cette motivation est donc l'essence même de la personne. Pour ROUSSEL la notion de l'intérêt n'est pas le seul facteur de la motivation intrinsèque il concerne aussi « *des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur* » (2000, p. 6). CALLAIS quant à lui, exprime que la motivation intrinsèque serait « *suscitée par l'expression d'un besoin de compétence qui serait le mobile conduisant une personne à tenter de maîtriser son environnement* » (p. 182).

Des facteurs peuvent nuire à cette motivation. Le fait d'être contrôlé constamment peut engendrer une perte d'autonomie et motivation du personnel. Ainsi nous comprenons que différents facteurs engendrent de la motivation intrinsèque comme :

- l'intérêt dans la tâche réalisée ;
- du plaisir dans la tâche réalisée ;
- de la satisfaction.

La motivation identifiée serait celle qui est réalisée par conviction personnelle (FOREST et MAGNEAU, 2008, p. 1). Pour CALLAIS, elle est de rigueur lorsque le salarié ou l'individu se sent valorisé dans son métier dans la tâche qu'il accomplit. Mais aussi qu'il trouve de l'importance dans la réalisation de son métier (p. 183).

Nous voyons donc au cours de ces définitions que la motivation identifiée et intrinsèque correspondent à une certaine autonomie de la part des salariés car c'est lui qui pense pour les assouvir.

2.2 - Motivation extrinsèque et motivation introjectée

La motivation extrinsèque concerne tous les éléments de nature externe qui influent sur son travail. Pour AMABILE les individus sont extrinsèquement motivés « *lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même* » (1993, p. 188). La motivation peut s'exprimer par différents objectifs pour avoir par exemple un certain niveau de vie, pour gagner de l'argent, pour avoir des avantages sociaux. Cette motivation concerne donc principalement l'élément économique. Ainsi nous comprenons que différents facteurs engendrent la motivation extrinsèque :

- la motivation économique ;
- l'intérêt de la tâche ;
- les compétences (FOREST et MAGNEAU, 2008, p. 2).

La motivation introjectée « *traite globalement de l'engagement de légo et de la valeur personnelle contingente à la performance* » (FOREST et MAGNEAU, 2008, p. 2). Le salarié sera satisfait lorsqu'il réalise par exemple de bonnes cadences au sein d'une entreprise ou de bonnes ventes. L'individu fait donc part de son estime. Ce sentiment s'apparente à devenir le meilleur du domaine.

Nous voyons donc qu'au travers de ces deux motivations que l'individu contrôle ce qu'il réalise afin d'avoir une motivation positive tout au long de sa carrière professionnelle.

En somme nous avons compris que la notion de motivation est très vastement définie. En termes théoriques, nous avons pu identifier quatre types de motivations qui se divisent en deux catégories la motivation contrôlée et la motivation autonome.

3 - MOTIVATION EN HÔTELLERIE POUR LE PERSONNEL DES ETAGES

3.1 - Motivation et formations

Après un cadrage théorique il est nécessaire de comprendre ce qui est réalisable en hôtellerie en termes de motivation. Nous allons donc comprendre quelles méthodes peuvent être appliquées afin de proposer différentes démarches de motivation sur le terrain.

En France le législateur veille à la formation professionnelle depuis le 7 mars 2009³⁶, il est obligatoire tous les deux ans de réaliser une formation en termes de qualifications d'emploi, de contenu de travail mais elle ne peut en aucun cas porter sur l'évaluation du salarié. La formation serait un levier de motivation. Pour COLLE la motivation d'apprendre au travers d'une formation serait « *liée à la satisfaction des salariés, et par voie de conséquence à leur fidélité* » (2006, p. 195). Également, JARDILLIER partage cette idée mais pour lui le savoir professionnel est mis en avant lors des formations (1979, p. 49). L'hôtellerie n'est pas pionnière dans la formation du personnel puisqu'une étude du CÉREQ en 2006 révèle le taux d'accès à la formation suivant les secteurs d'activités. L'hôtellerie est dernière avec un taux de 27,3 %.

Le personnel des étages peut avoir droit à des formations. La formation première est celle réalisée pour apprendre à exercer le métier. Cette formation reste minimale elle est effectuée en quelques jours « *à partir du troisième jour, il est attendu une grande autonomie professionnelle et une rapidité d'exécution comparable à celle des gens expérimentés* » (CAROLI et GAUTIÉ, 2008, p. 288). La connaissance du métier se fait donc sur le tas ce qui peut freiner la motivation dès le premier jour de travail. De plus, la formation la plus courante exercée est celle des *gestes et postures*. Cette formation est obligatoire car le métier d'employé(e) d'étages concerne « *une manutention manuelle* »³⁷.

Cette formation est primordiale puisqu'elle permet au personnel d'étages de savoir utiliser les bons gestes et les bons mouvements lors de sa journée de travail. En effet, le CÉREQ évoque que cette formation va permettre de faire prendre conscience de « *l'ergonomie ou encore des ustensiles qui favorisent plus simplement le nettoyage des chambres* » (2007, p. 3). Pour le CÉREQ la formation pour le personnel d'étages constitue même « *un outil de management* ».

Elle permettrait trois grandes fonctions :

- ❖ « *Tout d'abord, elles visent à assurer l'intégration et l'accès à la carrière* » ;
- ❖ « *Elles permettent de diffuser la culture d'entreprise* » ;
- ❖ « *Ces formations visent à remonter des informations de la base en direction du sommet de la hiérarchie* » (2004, p. 48 à 49).

Le CÉREQ évoque des formations autres que celle des *gestes et postures*, comme une formation à la connaissance de l'entreprise avec par exemple ses valeurs, ses objectifs mais aussi des formations à

³⁶ LOI SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE. *Réforme formation professionnelle* [en ligne]. Disponible sur <<https://www.opcalia.com/>>. (Consulté le 02-02-2018).

³⁷ ORGANISME DE FORMATION. *Réglementation formation gestes et postures* [en ligne]. Disponible sur <<https://organisme-de-formation-professionnelle.fr/>>. (Consulté le 02-02-2018).

la polyvalence. Afin que le personnel se lasse moins des journées la poly-compétence peut être demandée. « *La polyvalence suppose pour eux de se débarrasser de leur culture de métier lorsqu'ils ont suivi une formation professionnelle* » (CÉREQ, 2004, p. 49). Des entreprises ont réalisé le choix de jouer sur la polyvalence en termes de motivation. Pour cela nous pouvons prendre l'exemple d'IBIS marque économique du groupe ACCOR. L'entreprise a mis en place une démarche, la démarche ACTEURS le but étant au personnel qui le souhaite d'apprendre deux métiers mais aussi visant à l'intégration de leurs cadres en interne (GUÉGNARD et BOSSE, 2006, p. 2). La promotion interne est donc valorisée. Les auteurs GUÉGNARD ET MÉRIOT approuvent également la même idée. La polyvalence permettrait d'appriivoiser un nouveau métier tout en étant parfois mobile géographiquement. En effet, les auteurs prennent l'exemple d'une femme de chambre qui a débuté sa carrière dans les étages. Lors de son entrée en entreprise une « *marraine* » lui a été désignée. Cette personne étant dans l'entreprise depuis quelques années, permet à la femme de chambre de s'intégrer dans l'équipe. Par la suite cette « *marraine* » lui a donné sa chance elle est ensuite devenue gouvernante, formatrice et directrice d'hôtel. Pour arriver à ce constat elle a dû se déplacer géographiquement (2007, p. 11). En effet ces destins rares existent mais il faut de la persévérance pour y arriver. La formation peut également se traduire par une connaissance du produit en offrant à l'employé(e) d'étages une nuit d'hôtel. IBIS est à l'origine du projet MY BED qui permet à l'ensemble des femmes de chambre de tester le produit. L'employé(e) détiendra une vision du client et se sentira valorisé. Impliqué dans son travail il s'adaptera plus facilement au produit chambre (GUÉGNARD et BOSSE, 2006, p. 2). Nous voyons donc que la formation fait part intégrante de la motivation pour le métier d'employé(e) d'étages.

3.2 - Motivation et salaire

Bien qu'aujourd'hui la motivation économique ne soit pas le premier facteur pour les employé(e)s. Elle constitue quand même un levier de la motivation (cf p. 23). En effet comme nous l'avons vu selon MASLOW le premier besoin fondamental restera le but que recherche le salarié, le salaire. La question des salaires reste une des questions symboliques du travail (CÉREQ, 2003, p. 36). Ainsi il faut avoir de l'attention entre les contributions versées et les avantages reçus. (PAILLÉ, 2004, p. 113). Pour les femmes de chambre « *la rémunération est l'un des premiers motifs de désengagement* » (CÉREQ, 2004, p.18). En effet, « *outré son aspect monétaire, le salaire a une dimension symbolique de reconnaissance du travail* » (CÉREQ, 2003, p.61). Effectivement, le CÉREQ exploite l'idée que si les salaires sont très

bas alors les employé(e)s chercheront à partir de l'entreprise. Pour CERDIN, COLLE et PERETTI la rémunération économique passe par le salaire direct et le sursalaire (gratifications) (2005, p. 581). Pour PAILLÉ la motivation est largement réalisée par les entreprises grâce à des gratifications économiques comme les promotions ou encore les primes (2004, p.7). Cependant pour l'auteur, malgré des avantages économiques qui peuvent pousser la personne à rester dans l'entreprise, si la part affective de la personne vis-à-vis de l'entreprise est minime alors le départ volontaire sera de rigueur. Pour PAILLÉ c'est une erreur de penser que les conditions matérielles permettent de maintenir les salariés au sein de l'entreprise (2004, p. 7). Le métier d'employé(e) d'étages reste un des métiers de l'hôtellerie les moins rémunérateurs. En effet, les employé(e)s d'étages perçoivent un salaire minimal pour une mission essentielle (CÉREQ, 2007, p.9). Cette même idée est partagée par GUÉGNARD et MÉRIOT pour les auteures « *la chambre est au cœur du service, la faiblesse des rétributions reflète la place subalterne attribuée aux femmes de chambre, en bas de l'échelle* » (2010, p. 57).

Dans certains groupes hôteliers les femmes de chambre perçoivent des avantages comme un treizième mois ou encore des primes. Dans la majorité les salaires restent très bas puisque « *la rémunération au SMIC horaire équivaut en France à 1,5 à 2 euros nets par chambre* » (CÉREQ, 2007, p.3). En Europe, le fait de travailler le week-end pour les femmes de chambre permet de gagner mieux sa vie. En effet au Danemark les heures réalisées le week-end sont payées 3 euros net de plus par heure (GUÉGNARD et MÉRIOT, 2010, p. 59). Mais les auteures stipulent qu'en France la convention collective des HCR (cf. p. 111) ne prévoient pas de progression salariale que ce soit pour les jours travaillés le week-end ou pour l'ancienneté. (2010, p. 59).

Tableau 3: Salaire mensuel net dans l'hôtellerie 39 heures ³⁸

	2005
Smic	1 286 €
Femme de chambre	1 350 €
Serveur	1 463 €
Réceptionniste	1 515 €
Total moyenne des salariés	1 608 €
Cuisinier	1 617 €
Gouvernante	1 683 €
Manager	3 109 €

Ainsi nous voyons que le salaire d'une femme de chambre reste inférieur à la moyenne de tous les autres salaires du secteur.

³⁸ Source : *Bas salaires et qualité de l'emploi : L'exception française ?* (CAROLI et GAUTIE, 2008, p. 300).

3.3 - Motivation et manager

La motivation peut se traduire par la personne même du manager « *dans une entreprise les salariés peuvent s'associer à la personnalité d'un manager* » selon BECKER ET BILINGS en 1993 cité par PAILLÉ (2004, p. 49). Le responsable hiérarchique du département des étages est le ou la gouvernant(e), c'est le « *seul contact hiérarchique qui gère l'organisation du travail* » (CAROLI et GAUTIE, 2008, p. 290). En effet, la gouvernante s'occupe généralement du recrutement, des plannings, des absences, du contrôle, la réalisation de la feuille de travail ou encore de la partie administrative. Son rôle est très important puisqu'elle guide les femmes de chambre. En effet les employeurs valorisent ce métier car dans la profession on les surnomme « *les perles rares* » (CAROLI et GAUTIE, 2008, p.289). En effet, « *dans ce secteur, l'importance du management du directeur ou du manager joue un rôle clé* » (GUÉGNARD, 2004, p.10). La personne responsable peut-être également le ou la directrice dans de petites structures. Pour le CÉREQ, le comportement du manager peut-être à l'origine d'un manque de motivation sur le terrain car des relations de travail négatives sont propices aux départs des femmes de chambre (2004, p. 14). Ainsi le rôle du manager est un élément clé dans la fidélisation. Le manager sera le premier pilier qui permettra l'intégration du salarié dans l'entreprise. Aussi la reconnaissance au travers de son management est très importante pour ce métier physiquement difficile. Le nettoyage est une fonction difficile ainsi le rôle du directeur est primordial dans la valorisation de la tâche (CÉREQ, 2004, p.36). Pour le CÉREQ, le manque de contact avec son manager ne serait pas « *vécu comme une marge d'autonomie mais comme une relégation* ». Les relations peuvent être difficiles face à un métier en proie à la normalisation (cf : 46), les gouvernantes doivent alors pratiquer un management de la norme (MONCHATRE, 2006, p. 50). En somme nous voyons donc que « *la personnalité du directeur a un impact sur le climat social* » de l'entreprise (GUÉGNART et MÉRIOT, 2008, p. 302).



En somme, le terme motivation est vaste nous avons choisi la définition de VALLERAND et THILL qui insiste sur la notion de comportement au travers de quelconques motivations. Les motivations sont vastes, mais sont-elles vraiment sources de fidélité pour un hôtelier ? La rétribution financière ne serait pas uniquement l'objectif recherché par les femmes de chambre ? Face à ces nombreuses questions nous allons exploiter la question de recherche suivante : **en quoi la motivation est au cœur de la fidélisation ?** Pour répondre à cette question nous allons, dans notre troisième partie de travail essayer de répondre à cette question de recherche au travers d'entretiens réalisés avec des responsables du département des étages.

Chapitre 2 - PENIBILITE DU TRAVAIL

La pénibilité est définie comme « *le caractère pénible d'une action* »³⁹. La loi 2010-1330 du 9 novembre 2010 a complété le Code du travail (article L.4121-1) pour instaurer une prévention sur la pénibilité au travail. L'employeur se doit de réaliser les actions nécessaires afin de privilégier la sécurité et la santé de ses collaborateurs⁴⁰. Pour les femmes de chambre l'exemple type est la formation *gestes et postures* qui rentre dans le cadre de la pénibilité au travail. Au travers de ce chapitre nous étudierons donc les points qui sont susceptibles de provoquer une certaine pénibilité.

1 - CONDITIONS DE TRAVAIL

Avant d'analyser le contenu du travail des employé(e)s d'étages il est important de comprendre de quoi sont constituées les conditions de travail. Dans son ouvrage PIERRE JARDILLIER évoque différentes définitions des conditions de travail. Il cite la définition de BELLONE en 1976 qui stipule « *de l'amélioration des conditions de l'homme au travail* » (1979, p. 7).

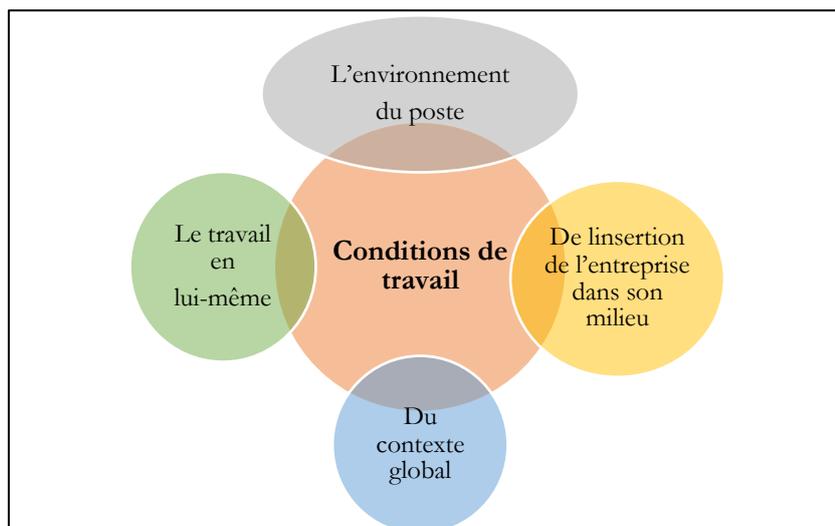
À la suite nombreux conflits dans les années 80, les conditions de travail sont devenues essentielles dans le travail. Pour « *toute caractéristique du travail à condition à devenir une condition de travail* » (GOLLAC et VOLKOFF, 2000, p. 10). Pour la suite de notre étude nous nous concentrerons sur la définition de JARDILLER.

Ce dernier s'est concentré sur les facteurs qui influent sur les conditions de travail, la figure ci-dessous démontre cela.

³⁹ LAROUSSE DICTIONNAIRE. *Définition la pénibilité* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.larousse.fr/>>. (Consulté le 14-02-2018).

⁴⁰ Santé et sécurité au travail. *Pénibilité au travail* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.inrs.fr/>>. (Consulté le 14-02-2018).

Figure 7: Les conditions de travail⁴¹



L'auteur se base donc sur quatre grandes familles pour les conditions de travail. Le travail en lui-même constitue tout ce qui est relatif aux charges, aux cadences, utilisations de produits. L'environnement immédiat du poste présente les horaires de travail, la rémunération. L'insertion dans l'entreprise représente le contexte social de l'entreprise et le contexte privée. Enfin le contexte général relate de la situation de l'emploi de la considération. Selon GOLLAC et VOLKOFF au cours de l'histoire des tâches pénibles ont disparu. Cependant de nombreux métiers font face encore à des conditions de travail difficiles.

Le 11 juillet 2013 un accord de branche est signé pour la branche des HCR (cf. p. 111). Celle-ci regroupe les métiers dont la pénibilité est grande. Les étages en font partie dû aux postures, aux manutentions et au travail de nuit. Mais l'employeur n'ouvrira pas de compte pénibilité cela dépendant des établissements. Une femme de chambre qui détient une formation *gestes et postures* travaillant uniquement avec des outils ergonomiques sera moins exposée face à une femme de chambre ne détenant rien de cela. Cette dernière percevra un compte de pénibilité déclaré aux caisses de retraite.

⁴¹ PIERRE JARDILLIER. *Les Conditions de travail* (1976, p. 18).

L'employeur se devra dans un premier temps de :

- Verser une cotisation de base, même pour ceux qui n'ont pas de compte de pénibilité dans l'entreprise.
- Aussi, il versera une cotisation annuelle supplémentaire au salaire pour les salariés bénéficiant du compte pénibilité⁴².

Une étude menée par la FONDATION EUROPÉENNE démontre que le métier de femme de chambre est difficile dû notamment aux positions, aux charges, aux rythmes et contacts permanents avec l'eau.

2 - EMPLOYÉ(E) D'ÉTAGES MÉTIER DIFICILE ?

2.1 - La chambre réalisation et conséquences

Dans la profession hôtelière, le métier d'employé(e) d'étages est considéré comme un des emplois les plus difficiles (CÉREQ, 2004, p. 58). En effet, il est important d'étudier le rythme de travail réalisé par les employé(e)s d'étages au cours d'une journée. Comme nous l'avons évoqué plus haut (cf p.28), le métier de femme de chambre détient des cadences réglementées qui stipulent un certain nombre de chambres à réaliser à l'heure, suivant la catégorie de l'établissement. L'ouvrage ONISEP, spécialisé dans l'orientation des élèves relate l'ensemble des métiers disponibles sur le marché du travail. Dans la description du métier employé(e) d'étages le ton est donné. La personne « *doit travailler rapidement* » et une « *bonne condition physique s'impose également* » (2014, p. 27). Le métier est donc constamment sous la contrainte du temps. Les auteures GUÉGARD et MÉRIOT relatent ce fait grâce à l'entretien avec une femme de chambre qui stipule, qu'il faut toujours aller vite « *nous sommes des êtres humains pas des robots* » (2010, p. 62).

Cette contrainte de temps peut-être même mis à profit par certains managers en fixant des objectifs irréalisables (CAROLI et GAUTIE, 2008, p. 290). Cette même idée est partagée par GUÉGNARD et MÉRIOT qui évoquent une difficulté à réaliser le nombre de chambres imposé dans la journée (2007, p. 8). Pour les femmes de chambre les sources de stress « *sont le chronométrage du temps de nettoyage de la chambre et, avant que les femmes de chambre n'entrent dans la chambre, de se demander dans quel état elles vont la trouver* » (CAROLI et GAUTIE, 2008, p. 293). Pour l'auteure MACÊDO, la modification de la clientèle

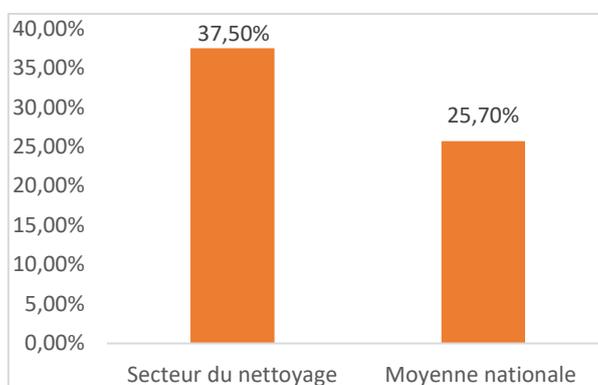
⁴² RESO SERVICES. *La pénibilité en hôtellerie-restauration : quels métiers concernés ?* [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.reso-services.fr/>>. (Consulté le 20-02-2018).

influe également sur le temps. La clientèle loisirs présente en été partira plus tard ainsi la femme de chambre possèdera moins de temps dans la réalisation de ses chambres (2003, p. 195). Également pour l'auteure, le rythme est difficile suivant le type de chambre à réaliser. Une chambre en recouche sera faite dans la majorité rapidement face à une chambre à blanc qui doit être mise en état pour la vente (2003, p. 195).

Ainsi, la cadence, le rythme sont des facteurs d'un métier difficile. Les femmes de chambre travaillent donc sous l'emprise du temps pour réaliser les chambres. S'ajoute à cela la difficulté de retenir l'ensemble des missions à réaliser comme les chambres en priorités par exemple. DUTTON cité par GUÉGNARD et MÉRIOT estime comme l'ensemble des auteurs que le travail est difficile mais ce « *n'est pas seulement physique, c'est aussi mental, car vous avez besoin de vous souvenir de chaque chose à faire* » (2010, p.64). En effet dans les établissements de gamme économique il est rare de trouver un service de maintenance. L'employé(e) d'étages devra être en capacité lors de la réalisation de la chambre de vérifier si celle-ci ne comporte pas d'anomalies techniques (CAROLI et GAUTIE, 2008, p. 290). La cadence ainsi que la réalisation des chambres en elle-même favorise les accidents du travail.

La figure ci-dessous représente les accidents du travail en hôtellerie contre la moyenne nationale.

Figure 8: Taux d'accidents au travail⁴³



Rappelons qu'un accident de travail est défini selon l'article L411-1 du Code de la Sécurité Sociale⁴⁴ comme un « *accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise* ». Celui-ci est donc très important dans ce secteur ce qui implique des coûts pour l'entreprise lorsque son

⁴³ INSEE. *Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans ?* [en ligne]. Disponible sur <<https://www.insee.fr/fr>>. (Consulté le 18-02-2018).

⁴⁴ ATOUT SANTÉ. *Définition d'un accident de travail* [en ligne]. Disponible sur <<https://www.atousante.com/>>. (Consulté le 16-02-2018).

salarié(e) est absent. Avant l'accident de travail des troubles musculo-squelettiques (TMS), peuvent apparaître comme les maux de dos par exemple⁴⁵. Ce taux peut être expliqué par le nettoyage de la chambre. Les femmes de chambre réalisent tout au long de la journée des gestes répétitifs dans des positions différentes. BARNIER évoque « *que le travail dans le nettoyage sollicite le corps* » (2011, p. 5). Pour MACÊDO également la difficulté de la tâche s'apparente à différentes postures qui influent sur les maladies professionnelles comme les postures courbées, penchées et debout (2011, p. 195). Pour les employé(e)s d'étages, la tâche la plus difficile reste celle de la salle de bain car si celle-ci possède une baignoire, l'employé(e) aura le dos courbé. Aussi la multiplication des lits *king size* avec leurs matelas de plus en plus épais favorise la satisfaction de la clientèle mais en contrepartie multiplie les douleurs dans les bras et dans le dos du personnel de nettoyage (CÉREQ, 2007, p. 2). La pénibilité de la chambre s'exprime aussi par l'utilisation des produits qui favorisent des allergies selon le CÉREQ et MACÊDO. Aussi la difficulté de la tâche s'exprime par les charges présentes. La charge principale est celle du chariot que la femme de chambre pousse dans le couloir. Il représente son outil de travail principal. Il comporte l'ensemble du matériel nécessaire pour réaliser la chambre. Pour exprimer ce propos nous pouvons prendre exemple sur un site d'achat pour professionnel, d'un chariot à la vente qui pèse à lui seul 38 kg⁴⁶. Avec le matériel dessus, la charge peut atteindre le double. À cela s'ajoute des aléas récurrents comme une chambre sale qui s'apparente à de la pénibilité visuelle. Lors de recouches par exemple, la femme de chambre s'assurera qu'« *il y a des saletés dans les draps (sécrétions des rapports sexuels, des règles, médicaments...)* » (MACÊDO, 2003, p.197-198). Ainsi nous voyons donc que la pénibilité s'exprime entre les postures, les cadences, les charges et l'état des chambres.

⁴⁵ TISSOT. *Démarches de prévention pour le personnel d'étage dans l'hôtellerie* [en ligne]. Disponible sur <<https://www2.editions-tissot.fr/>>. (Consulté le 16-02-2018).

⁴⁶ ÉQUIPEMENTS HÔTELIERS. *Chariot femme de chambre* [en ligne]. Disponible sur <<https://www.equipementshoteliers.fr/>> (Consulté le 18-02-2018).

2.2 - Monde professionnel et monde domestique

Selon une étude de l'INSEE (cf. p. 111) réalisée en 2010, les femmes réalisent de 65 % à 71 % des tâches ménagères au sein de la sphère privée⁴⁷. Le métier de femme de chambre est donc divisé entre le professionnel et le domestique. FERREIRA DE MACÊDO cite dans son œuvre ESMAN-TUCELLA pour cette dernière ce métier est apparenté au travail domestique car « *le ménage à l'hôtel est donc aussi vécu comme le prolongement du travail domestique, comme un travail quotidien et répétitif* » (2003, p. 200). Il y a donc un manque de différenciation entre le monde professionnel et le monde domestique. Les femmes de chambre « *se plaignent de la répétition sans fin de ce même travail dans leur vie* » (2003, p. 199). A l'inverse FERREIRA DE MACÊDO évoque que le métier, au contraire, permet de casser la routine domestique car les femmes de chambre peuvent discuter entre elles, plaisanter tout en étant hors de la maison. L'auteure prend la comparaison avec le travail en usine ou selon elle les contraintes sont plus importantes (2003, p. 199-200). Ainsi nous voyons que le prolongement de la sphère privée vers la sphère professionnelle peut avoir des impacts sur le travail.

2.3 - Normalisation

Selon MONCHATRE, l'objectif ultime pour une entreprise est la réalisation de produits et services de qualité pour ses clients. Ainsi pour faire face à cet enjeu des contrôles fréquents doivent être réalisés afin d'améliorer la qualité. Le métier de femme de chambre fait face à ces contrôles puisqu'elles sont « *soumises à des contraintes de qualité et de traçabilité qui s'accompagnent d'une codification accrue des relations de travail* » (2011, p. 43). Cette même idée est partagée par TOULOUSE et OCTARÈS, cité par MONCHATRE pour eux les employé(e)s d'étages font face à un contrôle renforcé par la hiérarchie afin de tenir une ligne de qualité (2006, p.47). Les contrôles sont donc effectués par les gouvernantes ou par des cabinets de sociétés extérieures lors de la visite d'un client mystère par exemple. Lors de la mise en place de certification ou de label des primes peuvent être accordées lors de résultats satisfaisants, « *les emplois de femmes de chambre font l'objet de contrôles quotidiens qui alimentent un système de notation négatif menaçant de réduire leur prime trimestrielle* » (MONCHATRE, 2006, p.51). Pour eux « *les contrôles qualité dans les étages conduisent, au contraire, à une intensification du travail dont la contrepartie est problématique* » (2006, p. 51). Cette même idée est partagée par les auteures

⁴⁷ INSEE. *Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans ?* [en ligne]. Disponible sur <<https://www.insee.fr/fr>>. (Consulté le 18-02-2018).

GUÉGNARD et MÉRIOT qui estiment que la politique de qualité des hôtels joue sur une intensification du travail des femmes de chambre (2010, p. 64).



Ainsi au travers de ce deuxième chapitre nous nous sommes aperçus de la pénibilité qu'entraîne le travail de femme de chambre. Les gestes, les postures, les charges ou encore les cadences sont autant de troubles qui pèsent sur le métier. Les auteures GUÉGNARD et MÉRIOT citent dans leur ouvrage la FONDATION EUROPÉENNE pour l'amélioration des conditions de vie au travail. Cette organisation a mené une enquête, leur constat est sans appel le métier d'employé(e) d'étages est difficile, physique et pénible (2008, p. 294). Cependant, le métier connaît-il des avancées techniques et technologiques ? Les conditions de travail sont-elles en voie d'amélioration ? Ces questionnements nous amènent à nous poser la question de recherche suivante : **la pénibilité du métier explique-t-elle le turnover des employé(e)s d'étages ?** Dans la prochaine partie de ce travail de recherche, nous essaierons de répondre à cette question de recherche grâce à différents entretiens réalisés avec des professionnels de l'hôtellerie.

Chapitre 3 - PERCEPTION DU MÉTIER

La perception est définie selon le LAROUSSE⁴⁸ comme « l'idée, la compréhension plus ou moins nette de quelque chose » ou encore en philosophie la perception comprend « un élément de connaissance qui permet de nommer, de déterminer l'objet »⁴⁹. Ainsi selon la perception en philosophie, le métier d'employé(e) d'étages serait défini comme le fait de connaître un métier sans avoir beaucoup d'information sur celui-ci. La perception peut donc se baser sur des préjugés. Dans ce dernier chapitre de la partie II nous allons étudier comment le métier de femme de chambre est perçu.

1 - EMPLOYÉ(E)S DE L'OMBRE

1.1 - Une profession sous-estimée, discrète

Avant d'étudier la perception il est important de comprendre comment cette profession est insérée au sein d'un hôtel. Selon TESTENOIRE les employé(e)s d'étages n'ont pas de contact avec la clientèle, ils travaillent en *back-office*. Pour l'auteure « les étages sont séparés géographiquement du rez-de-chaussée, lieu de vie où s'instaure une certaine convivialité avec les membres du personnel » (2010, p.89). EFF partage cette idée mais pour elle les employé(e)s d'étages arrivent par « la porte de devant comme les clients, mais toujours en décalé, sans contact, elles quand eux partent et inversement » (2003, p. 1). Les femmes de chambre arrivent quand les clients partent, il n'y a donc peu de chances pour que ceux-ci se rencontrent. Pour l'auteure les clients ne connaissent pas ce métier car la femme de chambre représente la « petite main invisible et travailleuse, rapide et discrète, souple et précise » (2003, p. 1).

Ce même point est partagé par GUÉGNARD et MÉRIOT pour les auteures « les femmes de chambre occupent une place particulière dans l'hôtellerie : une position subalterne au sein des employés, une invisibilité vis-à-vis de la clientèle, une activité pénible et servile » (2008, p. 289). Elles comparent même les employé(e)s d'étages à la poussière. Cette métaphore nous rappelle la discrétion qu'entretienne les femmes de chambre. L'hôtellerie fait partie du secteur des services « où le rapport au client est au cœur du métier, les femmes de chambre, sont avec le personnel technique, évincées du face-à-face avec la clientèle » (CAROLI et GAUTIE 2008, p. 294).

⁴⁸ LAROUSSE. *Définition perception* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.larousse.fr/>>. (Consulté le 18-02-2018).

⁴⁹ LA PHILOSOPHIE. *La perception en philosophie* [en ligne]. Disponible sur <<https://la-philosophie.com/>>. (Consulté le 18-02-2018).

Nous assistons donc à une profession qui n'est finalement que très peu connue de la clientèle. Alors que la chambre reste le cœur de l'activité hôtelière il n'en reste pas moins « *que le travail des femmes de chambre repose sur l'invisibilité* » (CÉREQ, 2007, p.3). Alors que la femme de chambre entre chaque jour dans l'intimité du client. Elle porte une grande responsabilité vis-à-vis des affaires du client (CÉREQ, 2004, p. 60). Ainsi, entre discrétion et rapidité le client ne connaît pas le personnel qui réalise pourtant chaque jour sa chambre.

1.2 - Employé(e) d'étages, vision du manager

Nous venons de voir que le métier de femme de chambre n'est finalement pas connu des clients. Mais comment celui-ci est-il perçu par les managers ? La considération est-elle vraiment présente ? Rappelons que la considération au travail est définie selon BRUN comme « *la reconnaissance de la personne comme un être unique, libre, égal, qui mérite respect, qui connaît des besoins, mais qui possède également une expérience utile* » (2002, p. 20). Ainsi le poste de femme de chambre est-il vraiment reconnu ?

Dans certaines politiques managériales et commerciales l'invisibilité de la femme de chambre est le mot d'ordre. Nous pouvons prendre l'exemple d'IBIS, l'hôtel économique du groupe leader sur le marché français, ACCOR. En effet, le chariot des employées d'étages ne doit plus être à la vue des clients. Les femmes de chambres sont dans l'obligation de réaliser des allers-retours entre l'office et les chambres (TESTENOIRE, 2010, p. 95). Leurs matériels de travail serait donc source de gêne et non esthétique pour l'établissement. L'auteure souligne aussi le manque de contact entre ce service et les directions d'hôtel. La gouvernante est en charge du recrutement dans la plupart des hôtels, les femmes de chambre se rapportent donc à celle-ci.

Le manque de considération s'exprime aussi par un manque de formation comparé aux différents services de l'établissement, « *30 % contre 121 % pour les cadres et 98 % pour les agents de maîtrise* » (2010, p. 91). En effet, pour TRIBY cité par le CÉREQ les femmes de chambre sont isolées car elles sont peu intégrées dans la vie de l'établissement que ce soit avec les collègues des différents services qu'avec la direction. « *L'absence de regard de la direction n'est pas vécue comme une marge d'autonomie mais comme une relégation* » (2011, p.61). Pour l'auteur les emplois de *back-office* sont exclus de la direction. Également, le manque de considération peut se traduire par une accumulation d'emplois précaires. Pour le CÉREQ les conditions de travail du métier d'employé(e) d'étages sont difficilement tenables à temps plein (2007, p. 2). Il est rare qu'une femme de chambre arrive directement à avoir un contrat à durée indéterminée et par conséquent un revenu stable. Également, le CÉREQ stipule que

« L'augmentation du temps de travail se fait au mérite, à l'appréciation de chaque employeur, ce qui développe une véritable compétition pour l'accès à un emploi stable et à des plannings de travail réguliers » (2007, p. 2).

Le tableau ci-dessous représente les travailleurs à bas salaire dans l'hôtellerie, c'est-à-dire les personnes qui perçoivent moins des deux tiers du SMIC.

Tableau 4: Les bas salaires dans l'hôtellerie⁵⁰

	Proportion de travailleurs à bas salaire		Salaire horaire médian	Salaire horaire minimum (fin 2005)
	Parmi l'ensemble des salariés	Au sein de l'hôtellerie		
France	10 %	27 %	14,22 €	8,03 €

Ainsi nous remarquons que l'hôtellerie utilise un nombre important de contrats précaire. Selon un directeur d'hôtel le recours aux emplois précaires, « permet de limiter ses recrutements sur contrats stables car parfois, les personnes embauchées se désinvestissent un peu » (CAROLI et GAUTIE, 2008, p. 298). Ainsi ce manager estime que les contrats précaires permettent d'assurer l'activité en ayant une marge de manœuvre pour s'adapter aux fluctuations de l'activité. Ainsi, nous voyons que le manque de considération de la part des managers peut être perçu comme dévalorisant pour les employé(e)s d'étages.

⁵⁰ Source : CÉREQ BREF. *Les emplois à bas salaire et les salariés à l'épreuve de la flexibilité* (2007, p. 2).

2 - VALORISATION ET PERCEPTION

2.1 - Le « sale boulot »

Selon LHUILIER, le « *sale boulot* » est une notion inventée par HUGHES. Ce dernier a divisé les professions suivant différents champs dont le « *sale boulot* ». Ce dernier est défini comme « *recouvrant essentiellement les activités qui confrontent à la souillure et à la transgression* » (2005, p. 73). En effet, pour BARNIER, le travail de femme de chambre reste un emploi « *extrêmement dévalorisé* » (2011, p. 2). Il serait perçu « *comme indigne et honteux* » (2011, p. 2). Pour le CÉREQ, ce métier est également dévalorisé du fait de la réalisation de « *tâches ayant un rapport au sale* » (2004, p. 61). Il y a donc une dévalorisation aussi bien de la part de la société que du personnel qui exécute ce métier. C'est un métier qui s'apprend sur le tas et qui peut être réalisé par n'importe qui, ce qui ne le rend pas qualifiant (2007, p. 3). TESTENOIRE partage également cette même idée car les femmes de chambre « *sont en contact quotidien avec la saleté et le désordre, associés symboliquement à l'impur. Leur tâche consiste à conjurer la souillure et à rétablir l'ordre* » (2010, p. 89). La dénomination de « *sale boulot* » serait alors dégradante pour le métier de femme de chambre. Ce métier serait donc rejeté par la clientèle du fait du rapprochement avec le « *sale boulot* ».

2.2 - Service et servitude

Pour le CÉREQ, l'effet de servitude peut être difficile à supporter aux fins des années (2004, p. 18). Rappelons que la servitude est définie comme l'« *état de dépendance complète de quelqu'un envers quelqu'un d'autre* »⁵¹. En effet selon FRÉDÉRIQUE, le nettoyage s'apparente aux domestiques comme nous l'avons vu dans la première partie (cf p.26). Dans l'imaginaire collectif le métier de femme de chambre serait inférieur et méprisé (2011, p. 7). Par conséquent pour certains clients la femme de chambre sera là pour nettoyer, d'où le comportement volontaire de certains d'entre eux qui laissent un désordre dans la chambre. FRÉDÉRIQUE assimile ce constat à des « *marques de mépris et d'insultes à leur dignité, le rappel d'une condition indigne, esclave ou domestique parfois teintée de relents sexistes ou racistes* » (2011, p.7). Le terme « *esclave* » est fort mais il permet de faire la comparaison avec certains comportements de la clientèle. Les femmes de chambre seraient donc « *confinées dans l'invisibilité et sont rebutées par " le sale boulot "* » (CAROLI et GAUTIE, 2008, p. 287). Pour EFF la notion de « *sale boulot* » est expliquée par une femme de chambre. Pour elle le plus dégradant est de toucher les

⁵¹ LAROUSSE. *Définition servitude* . Disponible sur <<http://www.larousse.fr/>>. Consulté le (19-02-2018).

affaires sales des clients mais la difficulté est de nettoyer sans les déplacer car sinon elle est accusée de vol (2003, p.61)



Ainsi, nous voyons que la perception du métier de femme de chambre reste inconnue. Reclus dans les étages, elles exécutent leur travail avec méthodologie et discrétion sans vouloir porter atteinte à l'intimité de la clientèle. Métier non considéré et réfuté par la société, il engrange une certaine « *honte* » pour celui qui le réalise. L'affiliation à un métier jugé comme « *sale boulot* » renforce un sentiment de mépris pour les personnes qui le réalisent. Le manque de considération peut autant venir des clients que des managers. En reliant cette conclusion et le contexte des hôtels, nous pouvons nous poser la question suivante : **la perception du métier peut-elle expliquer un manque de considération de la part des clients et des managers ?** Dans la troisième partie de ce travail, nous répondrons à cette question grâce à différents entretiens réalisés avec des managers.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

EN SOMME, DANS CETTE PARTIE nous avons pu analyser différentes notions grâce à notre question de départ. En effet, nous avons pu constater que la motivation est une part intégrante de la fidélisation. Elle peut se traduire par la mise en place de formation pour le personnel des étages, par la personnalité du manager qui influe sur le moral et la motivation des équipes. La polyvalence peut-être un moyen de motivation qui permet de laisser moins rapidement le personnel des étages et éviter des troubles sur la santé des femmes de chambre.

Dans un second point, nous avons traité des conditions de travail du personnel des étages. Difficiles, elles entraînent un fort taux d'accidents de travail et de TMS. Face à une normalisation accrue des politiques commerciales des établissements, les femmes de chambres font face à une complexité de la tâche qui joue sur les conditions de travail. La réalisation de la chambre reste le point fort de la difficulté du métier avec des gestes répétitifs, des postures changeantes et des charges lourdes. Le métier en lui-même reste complexe pour le personnel des étages majoritairement des femmes. Celles-ci se sentent « comme à la maison » lorsqu'elles réalisent le nettoyage. Il ne serait que la continuité de la sphère privée.

Enfin dans le dernier volet de cette deuxième partie nous nous sommes rendu compte de l'image négative provoquée par le métier de femme de chambre. Ce métier reste inconnu des clients et sous-estimé des managers. Appelé même le « *sale boulot* », il reste une « honte » pour celui qui l'exécute.

Au cours de notre ultime partie nous analyserons la réponse aux questions de recherche évoquées grâce à un terrain d'application.

PARTIE 3 - ANALYSE DE LA FIDÉLISATION DES FEMMES DE CHAMBRE SUR LE TERRAIN

INTRODUCTION

GRÂCE À LA REVUE DE LITTÉRATURE que nous avons réalisé au cours de la première et deuxième partie, nous avons présenté le thème de la fidélisation du personnel des étages au travers de différentes notions comme la motivation, la pénibilité du métier ainsi que la considération de celui-ci. Nous avons compris que la fidélisation du personnel des étages est souvent oubliée au profit du personnel en contact.

La première question de recherche formulée nous a éclairé sur les méthodes de motivation. Entre les formations proposées, la rémunération qui peut jouer sur la motivation et le profil du manager nous faisons face, à différentes techniques de motivation. Nous avons pu voir que la motivation s'applique à tous les niveaux et qu'elle peut jouer sur la fidélisation du personnel des étages.

La seconde question de recherche nous a permis de traiter l'influence de la pénibilité au travers de ce métier. Nous avons notamment évoqué les conditions de travail en termes de réalisation de la chambre mais aussi sa pénibilité au travers du taux d'accidents de travail ou des TMS. Enfin nous avons évoqué la ressemblance du métier entre la sphère privée et professionnelle qui peut jouer sur un sentiment de pénibilité. Ces différents items nous ont mis en lumière des éléments de la pénibilité au travail.

Enfin, la dernière question de recherche s'est penchée sur la considération des managers et des clients à l'égard du métier de femme de chambre. Ce métier appartenant en sociologie à la catégorie du « *sale boulot* » fait face à des difficultés en termes de reconnaissance aussi bien de la part des clients que des managers.

Dans cette troisième partie nous présenterons notre démarche méthodologique correspondant aux différentes questions de recherche évoquées. Elle se composera de trois chapitres. Dans un premier temps nous étudierons la méthodologie de recherche que nous avons réalisé au cours de cette année au travers d'un terrain d'application (I). Par la suite, nous analyserons les entretiens que nous avons exercé (II) et enfin nous présenterons la méthode de travail pour la deuxième année de recherche (III).

Chapitre 1 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Afin de répondre à nos questions de recherche nous avons décidé de travailler sur un terrain d'application précis. L'objectif étant de connaître les attitudes de fidélisation du personnel des étages dans les établissements hôteliers. Au cours de ce chapitre nous présenterons la méthodologie de recherche et la définition du terrain d'application.

1 - MÉTHODOLOGIE

1.1 - Présentation de la méthode

En effet pour collecter des informations sur nos trois questions de recherche il fallait choisir une méthode appropriée en termes de recueil et d'analyse de données. Rappelons que nos questions de recherche étaient les suivantes :

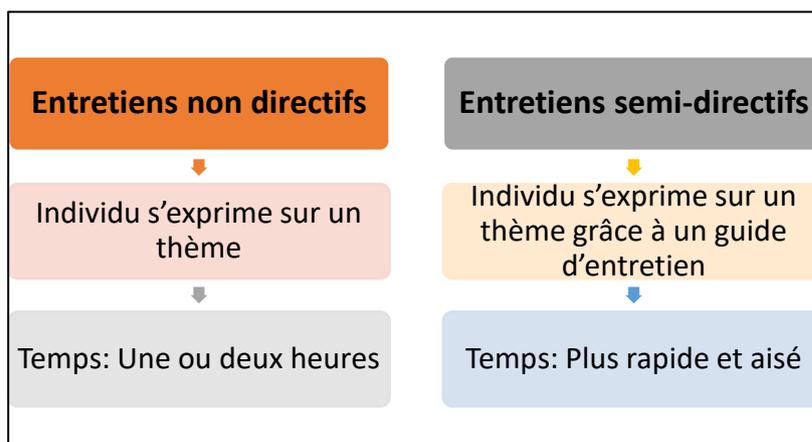
- ① En quoi la motivation est au cœur de la fidélisation ?
- ② La pénibilité du métier explique-t-elle le turnover pour le personnel d'étages ?
- ③ La perception du métier peut-elle expliquer un manque de considération de la part des clients et des managers ?

Pour cela il existe deux différentes procédures. La méthode quantitative et la méthode dite qualitative reposent sur la réalisation d'une enquête. Une enquête est définie comme « *une analyse conduite scientifiquement en vue de recueillir des informations nécessaires à l'entreprise pour qu'elle puisse prendre des décisions* »⁵². La procédure quantitative « *est fondée sur la fréquence d'apparition de certains éléments du message* » (BARDIN, 2011, p. 147). Elle se traduit par la réalisation d'un questionnaire qui permettra de recueillir des éléments chiffrables sur lesquels on peut également faire des calculs. Pour notre étude la méthode qualitative semble la plus appropriée. Elle est définie comme « *une étude destinée à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont le plus souvent non directement chiffrables par les individus interrogés ou étudiés* »⁵³. La méthode qualitative est donc destinée à recueillir des éléments d'un discours d'un individu. En effet, elle émane de la réalisation d'un questionnaire pour réaliser un entretien. Il existe deux entretiens dans la méthode qualitative selon BARDIN.

⁵² HALTY NATHALIE, *Marketing, Sondages et enquêtes qualitatives*, Cours de BTS, HROA, Lycée Biarritz Atlantique, 2015.

⁵³ Définition marketing. « *Définition, étude qualitative* » [en ligne]. Disponible sur <<https://www.definitionsmarketing.com/>>. (Consulté le 10-03-2018).

Figure 9: Classification des entretiens individuels⁵⁴



Pour notre analyse nous choisirons la méthode semi-directive avec l'élaboration d'un guide d'entretien. Cette méthode permet notamment d'avoir « *une parole relativement spontanée, à un discours parlé, qu'une personne - l'interviewé - orchestre plus ou moins à sa guise* » (BARDIN, 2011, p. 93). Lors de l'entretien semi-directif, l'enquêteur laisse parler librement le répondant et n'intervient qu'à travers les questions ou encore les relances⁵⁵. Pour réaliser le guide d'entretien il faut comprendre la question de départ du mémoire, pour ensuite le créer. C'est un document qui va prendre la forme d'une feuille de route dans laquelle on posera des questions relatives à des thèmes⁵⁶.

Dans notre cas nous avons décidé de nous aider de nos questions de recherche afin de réaliser des sous-hypothèses et de nouvelles questions. Ainsi au cours de l'entretien la personne interrogée fera part de ses anecdotes, son expérience et son vécu par rapport au sujet étudié. Pour traiter au mieux ces entretiens, ils se doivent d'être enregistrés puis retranscrits (BARDIN, 2011, p. 93). Au cours de l'entretien il faudra faire attention à ne pas répondre à des questions ou l'enquêté demande notre avis⁵⁷. La conduite de l'entretien se joue principalement au premier contact par téléphone, par mail ou en face à face. L'entretien comprendra quatre phases. La phase d'introduction, elle permet de mettre en confiance l'interviewé. La phase de recentrage du sujet permet après avoir gagné la confiance de la personne interrogée, nous pouvons commencer à parler du sujet de l'étude. La phase d'approfondissement permet de traiter des questions relatives aux thèmes, aux questions de

⁵⁴ BARDIN LAURENCE. « *L'analyse de contenu* » (2011, p. 93).

⁵⁵ PICHON PAUL-EMMANUEL. *Marketing*. Cours de Licence Pro HR, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2017.

⁵⁶ OLIVEIRA DIANA. *Analyse qualitative*. Cours de Master MHR première année, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2018.

⁵⁷ Opus cité n°55.

recherche. Puis enfin la phase de conclusion où nous remercions la personne pour l'entretien⁵⁸. La grille d'entretien ci-dessous a été utilisée tout au long du travail.

1.2 - Présentation de la grille d'entretien

Celle-ci se trouve en page suivante. Pour la réaliser nous nous sommes appuyés sur nos trois questions de recherche afin de dégager différentes questions relatives à ce sujet. Ces questions sont le résultat de la revue de littérature et de l'ensemble des constats évoqués dans la partie deux.

⁵⁸ « *ibidem* »

Grille d'entretien mémoire première année

Dans le cadre de mon mémoire portant sur la fidélisation des femmes de chambre, je viens vers vous afin de m'éclairer sur ce sujet encore peu exploité. Je vais donc vous poser une série de questions portant sur ce thème. Cet entretien sera anonyme et enregistré (demander l'autorisation, rassurer la personne).

Introduction/ présentation du professionnel

- Pouvez-vous nous raconter votre parcours professionnel ?
- En quoi consiste votre poste dans l'entreprise ?
- Pouvez-vous nous expliquer l'organisation de l'hôtel ? (Nombre de chambres, employés).
- La clientèle type

Question de départ : Comment les hôteliers peuvent-ils fidéliser les employé(e)s d'étages ?

Questions de recherche	Sous-Hypothèses	Questions	Relances
En quoi la motivation est au cœur de la fidélisation ?	Il existe différentes manières de motiver son personnel d'étages.	Quels sont d'après vous les meilleurs leviers pour motiver son personnel d'étages ?	Pratiquez-vous des formations ? Comment intégrez-vous le personnel dans votre équipe ?
	La motivation peut être économique pour le personnel des étages.	Pensez-vous que motiver votre équipe grâce à une bonne rémunération est source de fidélité pour le personnel d'étages ?	Si oui, comment l'expliquez-vous ? Si non, pourquoi (quelles formes : formation, intégration) ?
	La personnalité du manager peut influencer sur la motivation du personnel.	Y a-t-il une personnalité à avoir pour s'adresser au mieux à son personnel ? Où Quel comportement adoptez-vous en présence de votre équipe ?	Si oui, quel est le profil du manager idéal ? Si non, pour quelles raisons ?
	La polycompétence est de plus en plus exigée.	Pensez-vous qu'un employé(e) d'étages doit-être en capacité de travailler dans différents services pour rester fidèle à l'entreprise ?	Si oui, pensez-vous que cela favorise la motivation ? Si non, pour quelles raisons ?

La fidélisation des employé(e)s d'étages

La pénibilité du métier explique-t-elle le turnover ou le taux de rotation ?	Les conditions de travail du personnel des étages sont très difficiles.	Pensez-vous que les conditions de travail du personnel des étages sont difficiles ?	Ne pas oublier l'état des chambres (pénibilité visuelle).
	Il y a peu d'avancées techniques et technologiques dans ce corps de métier.	Y a-t-il une avancée technique et technologique pour votre équipe ?	Avez-vous vu des évolutions dans le métier au fil des années ?
	Le taux de rotation du personnel des étages est très élevé.	Avez-vous un taux de rotation élevé dans votre équipe ?	Si oui, comment l'expliquez-vous ? Si non, pour quelles raisons ?
	L'hôtellerie fait face à une normalisation de plus en plus forte de son produit.	Selon-vous les normes officielles et commerciales de plus en plus présentes dans l'hôtellerie favorisent-elles une complexité dans la réalisation de la tâche ?	Le temps de réalisation des chambres augmente-t-il avec l'accumulation des normes ?
La perception du métier peut-elle expliquer un manque de considération de la part des clients et des managers ?	Ce métier est souvent rejeté par la société, appelé même le « sale boulot ».	Comment pensez-vous que le métier de femme de chambre est perçu par la société ?	
	Les clients peuvent être irrespectueux avec le personnel des étages.	Pensez-vous que certains clients accordent peu d'importance à cette fonction ?	Des clients sont-ils irrespectueux avec votre équipe ?
	Le personnel d'étages est invisible.	Le manque de contact avec la clientèle peut-il jouer sur un sentiment de mise à l'écart de la femme de chambre ?	
	Le personnel des étages très peu de contacts avec la direction.	Votre direction s'intéresse-t-elle à ce service ?	

2 - TERRAIN D'APPLICATION

En effet pour administrer ce questionnaire il fallait choisir des acteurs en corrélation avec notre sujet. Après réflexion notre choix s'est arrêté sur un échantillon de population spécifique. Rappelons qu'un échantillon est défini comme « *un sous-ensemble de la population de base qui est interrogé après avoir été sélectionné* »⁵⁹. Nous avons donc décidé d'interroger des établissements au cours de notre enquête qui appartiennent à des catégories dites économique et de moyenne gamme. Également nous avons choisi des établissements avec une équipe inférieure à 50 employé(e)s. En effet, celles-ci détiennent en moyenne un taux de rotation exponentiel de l'ordre de 111,8 % en moyenne selon une étude du DARES en 2014. Aussi la part des employé(e)s et agents de maîtrises constituent la majeure partie des équipes en hôtellerie.

Pour ce faire et répondre au mieux à nos questions de recherche nous avons décidé d'interroger quatre managers des équipes d'étages que ce soit des directeurs ou directrices pour les petits établissements ainsi que des gouvernants et gouvernantes pour des structures un peu plus importantes.

- La première personne interrogée est un gouvernant d'un établissement comprenant 148 chambres appartenant à une chaîne hôtelière. L'établissement détient quatre étoiles et six femmes de chambre dont trois à temps complet et trois à temps partiel. Le reste du nettoyage est sous-traité à une société extérieure. L'entretien s'adresse uniquement au personnel propre à l'établissement. À la suite de cet entretien le manager nous a permis de rencontrer une gouvernante par effet « boule de neige ». Ce manager travaille dans l'établissement depuis 30 ans, il est gouvernant depuis 20 ans, l'entreprise sera surnommée **A** par la suite (cf. Annexe B, p. 84).
- La deuxième personne est donc une gouvernante travaillant dans un établissement de moyenne gamme, quatre étoiles. Cette personne gère sept femmes de chambre dont une à temps complet et le reste à temps partiel. L'établissement détient 138 chambres il appartient à une chaîne hôtelière. Depuis 1999 cette personne est gouvernante dans l'établissement, l'entreprise sera nommée **B** par la suite (cf. Annexe C, p. 92).

⁵⁹ GOYENEIX ISABELLE. *Marketing*. Cours BTS HR OA, deuxième année, École hôtelière de Biarritz, 2016.

- La troisième personne est également une gouvernante travaillant dans un appart hôtel comprenant 247 appartements. L'équipe se compose de 18 employé(e)s d'étages propre à l'établissement. Cet établissement de moyenne gamme appartient à une chaîne. Après plusieurs années d'externalisation du nettoyage la gouvernante et le directeur ont décidé d'embaucher uniquement du personnel propre à l'établissement. Depuis 9 ans cette personne est gouvernante dans l'établissement, l'entreprise sera nommée **C** par la suite (cf. Annexe D, p. 96).
- Enfin la dernière personne est un directeur possédant un petit hôtel indépendant de 21 chambres. Cet hôtel économique possède deux femmes de chambre. Leur manager direct est donc le directeur. Cette personne à 30 ans d'expérience dans l'hôtellerie. Il a été directeur de nombreux hôtels en France. L'entreprise sera nommée **D** par la suite (cf. Annexe E, p.100).

Ainsi nous avons interrogé quatre personnes afin de nous éclairer sur nos questions de recherche.



En somme, au cours de ce premier chapitre nous avons perçu que la méthode qualitative avec entretien semi-directif correspond à notre objectif de recherche. Nous avons décidé d'interroger quatre personnes travaillant dans des hôtels de classe économique ou de moyenne gamme. Ces personnes managent le personnel des étages.

Chapitre 2 - ANALYSE DES ENTRETIENS

Selon BARDIN l'analyse des entretiens peut s'effectuer de manière verticale et horizontale grâce à une grille d'analyse catégorielle (2011, p. 95). Au cours de ce chapitre nous analyserons nos entretiens grâce à la méthode horizontale nous pour répondre à nos questions de recherche

1 - ANALYSE HORIZONTALE

1.1 - Méthode

L'analyse horizontale permet à l'enquêteur de faire un bilan de ses questions de recherche face à une confrontation des entretiens. Cette méthode représente l'élément clé de l'analyse de l'enquête qualitative. Nous allons donc comparer les idées entre elles, les convictions ainsi que les pratiques⁶⁰.

Pour réaliser cette méthode nous nous appuierons que l'élaboration d'un tableau de confrontation des entretiens disponible en (cf. Annexe F, p. 106). Pour réaliser l'analyse de nos entretiens nous avons réalisé une grille d'analyse catégorielle. Selon BARDIN pour réaliser celle-ci nous devons faire apparaître des thèmes qui nous aident dans la compréhension de notre question de départ et de nos questions de recherche (2011, p. 95). La grille d'analyse thématique sera présentée en annexe. Constat de l'analyse horizontale

Nous nous appuyons des propos relatés dans nos entretiens. En effet ces entretiens nous ont permis d'éclairer nos questions de recherche afin d'avoir l'avis des professionnels du secteur. Nous allons analyser nos trois questions de recherche.

- **En quoi la motivation est au cœur de la fidélisation ?**

Nous avons voulu exploiter plusieurs thèmes autour de la motivation dans notre guide d'entretien. Ces questions se sont concentrées sur plusieurs thèmes, relatifs à la revue de littérature. Nous avons voulu évoquer les piliers de la motivation pour les employé(e)s d'étages selon les managers. Les avis divergent à ce sujet cependant un point les réunit. Pour eux il faut être proche du personnel et exercer un management « au cas par cas » (l. 31) selon la gouvernante de l'ÉTABLISSEMENT B. Le social est donc très important dans ce corps de métier. Il faut comprendre, écouter le personnel

⁶⁰ ÉTUDES QUALITATIVES. *Études qualitatives* [en ligne]. Disponible sur <<https://fr.slideshare.net/>>. (Consulté le 15-03-2018).

pour le manager de l'ÉTABLISSEMENT A. Le deuxième élément de motivation commun aux quatre managers serait la formation. Dans chaque établissement la formation diverge, dans les ÉTABLISSEMENTS A ET B les employé(e)s d'étages pourront avoir une formation suivie en *gestes et postures*. Un ostéopathe se rendra dans l'établissement pendant un mois afin d'accompagner les femmes de chambre dans la conduite de leur journée de travail. Le but étant de les former au mieux dans les gestes et postures pour éviter de se blesser et de se faire mal. Pour la gouvernante de l'ÉTABLISSEMENT B les formations sont très importantes, elles seraient gages de motivation. Elle réalise des formations environ tous les deux mois en réalisant des rappels sur l'utilisation des produits par exemple ou sur la réalisation d'une recouche. Pour les personnes ne sachant ni lire ni écrire, l'établissement propose un accompagnement d'un an grâce à une formation payée par l'établissement. L'HÔTELIER qui gère seul les femmes de chambre affirment également que la formation est gage de motivation mais selon-lui la première source de motivation serait dans l'appellation du métier. Il ne parlera pas de femmes de chambre mais d'employé(e)s d'étages. Aussi le fait d'avoir un uniforme et un badge permettraient au personnel d'être plus intégré et donc motivé. Le manager de l'ÉTABLISSEMENT A propose également à ses femmes de chambre de réaliser le parcours client car « *ça peut motiver au travail le fait d'avoir une vision client* » (l. 100).

La rémunération quant à elle ne serait pas source de motivation. Pour le gouvernant de l'ÉTABLISSEMENT A la femme de chambre peut être satisfaite de son salaire « *mais si elle vient tous les matins avec un nœud à l'estomac c'est pas motivant* » (l. 129-130). Le salaire serait donc un plus pour lui et la gouvernante de l'ÉTABLISSEMENT B c'est un plus car les groupes proposent des avantages non négligeables comme le treizième mois ou des primes. Selon la gouvernante de l'ÉTABLISSEMENT A le salaire serait la seule source de motivation mais le problème reste que c'est l'un des postes les moins rémunérateurs. Pour le directeur de l'ÉTABLISSEMENT D les primes sont sources de motivation comme « *la bonne utilisation des produits, pour l'ambiance, la prime de la qualité des chambres* » (l. 105). Mais pour ce dernier la rémunération n'est pas le centre de la motivation des femmes de chambre.

Au cours de nos lectures nous avons pu nous apercevoir que le manager peut jouer un rôle dans la motivation de ses collaborateurs. Selon le MANAGER A il faut être « *proche de son personnel* » (l. 138). Mais il faut fixer des règles à ne pas dépasser car il y a des clients derrière tout cela. Également pour la GOUVERNANTE qui gère une équipe de 18 personnes il faut être « *sociable* » (l. 85) mais également être « *tolérant et dur à la fois* » (l. 86). Pour les MANAGERS B ET D il faut avoir un profil suivant la personne à qui nous parlons. Il faut donc s'adapter à chaque personne.

Aussi, la polyvalence serait une bonne idée pour le MANAGER A la personne se sentirait valorisée elle permettrait de sortir la femme de chambre de la routine. Pour les MANAGERS B ET C c'est une mauvaise idée car une personne ne peut pas tout faire. « *J'estime qu'on ne peut pas être bon dans tout* » (l. 46) selon la gouvernante de l'ÉTABLISSEMENT B. Elle a essayé de mettre en place la réalisation du service des petits déjeuners par les femmes de chambre mais ça n'a pas marché. Pour elle, la volonté doit venir de la femme de chambre et non le contraire. Pour la gouvernante de l'ÉTABLISSEMENT C c'est également une mauvaise idée car les femmes de chambres dans son équipe sont timides, elles n'aiment pas le contact client. Dans l'ÉTABLISSEMENT D la polyvalence est une bonne idée pour les petites structures puisqu'avec un hôtel comprenant 21 chambres les femmes de chambres réalisent la plonge. Mais pour lui l'employé(e) d'étages détient plusieurs corps de métier à son arc comme la maintenance.

Nous avons donc vu qu'au travers de la motivation plusieurs propositions se dégagent, les piliers sont donc variés tout dépend de la taille de l'établissement dans ces exemples.

Pour notre deuxième question de recherche.

- **La pénibilité du métier explique-t-elle le turnover ou le taux de rotation ?**

Au travers de cette question de recherche nous avons posé plusieurs questions relatives à ce sujet. La première concernant la pénibilité du métier. Les quatre managers sont tous d'accord sur ce point c'est un métier difficile, extrêmement physique. Notamment dû au rythme, aux charges et au stress. Pour le manager de l'ÉTABLISSEMENT A il y a de plus en plus d'exigence demandée pour le personnel des étages au sein des groupes en termes de qualité, d'hygiène et rythme « *dans le but de la satisfaction totale du client* » (l. 179-180). Également pour ce manager il n'y a pas que la pénibilité physique pour les femmes de chambres, elle serait également psychique due notamment à la difficulté visuelle lorsqu'elles rentrent dans la chambre. Cette idée est partagée par le directeur du petit établissement car pour lui également « *moralement c'est difficile* » (l. 138). La gouvernante des appartements hôtels évoque aussi un métier pas facile mais « *après tout travail à ses inconvénients* » (l. 101-102). Également, pour le DIRECTEUR la difficulté du métier le pousse à réaliser que des temps partiels. Il stipule que les temps complets sont très fatigants et qu'elles peuvent par conséquent facilement se blesser. Cependant le GOUVERNANT, au cours de sa carrière, a vu des avancées considérables pour le métier. Il nous émane dans un premier temps du poids des chariots. Au fil des années ceux-ci ont considérablement diminué au profil de chariot de travail plus petit et plus léger. Aussi l'avancée technique fut l'apparition des lèves lits dans chaque chambre ce qui permettait à chaque

femme de chambre d'éviter notamment les maux de dos et aussi gagner du temps dans la réalisation du lit. Cette même idée est partagée par la gouvernante de l'ÉTABLISSEMENT B car son hôtel en possède également « *les ergolits ça n'existaient pas. C'était la révolution* » (l. 83). Pour le DIRECTEUR des avancées sont aussi de rigueur comme dans les produits désinfectants et nettoyeurs. Ils sont beaucoup moins dosés qu'auparavant et donc moins dangereux pour la personne qui les utilise. Aussi le matériel comme l'aspirateur est devenu un peu plus léger et moins bruyant. Ces avancées ne sont donc pas négligeables pour le personnel des étages.

A l'inverse la gouvernante de l'ÉTABLISSEMENT C stipule que les avancées n'existent que dans les groupes hôteliers dû à la présence de syndicats pour celle-ci « *un aspirateur est un aspirateur le chiffon, le produit* » (l. 110).

En ce qui concerne le *turnover* il a été plus difficile d'avoir des informations. Pour le GOUVERNANT A il n'y en a pas car en moyenne ses femmes de chambres ont 20 ans d'ancienneté dans l'établissement ce qui reste très rare. Pour la gouvernante de l'ÉTABLISSEMENT B c'était plus facile avant de maintenir son personnel « *grâce à la rémunération en nombre de chambres* » (l. 95). Pour le directeur les « *personnes qui n'étaient pas motivées je cherche pas forcément à les garder* » (l. 174) enfin la GOUVERNANTE de l'établissement C explique qu'en ce moment beaucoup de « *conflits* » (l. 60) sont présents dans l'équipe. Pour les MANAGER A ET B les difficultés seraient aujourd'hui de trouver du personnel qui veut travailler dans les étages. Il est de plus en plus difficile pour eux de recruter ils font face à une pénurie de main d'œuvre ce qui devient problématique.

- **La perception du métier peut-elle expliquer un manque de considération de la part des clients et des managers ?**

Cette question de recherche nous a permis de recueillir des éléments relatifs à la considération des clients et des managers. Pour le GOUVERNANT A le métier de femme de chambre reste « *inconnu* » (l. 269) pour les clients, car pour lui « *elle travaille dans l'ombre* » (l. 289). Alors que cette dernière, lui a permis de dormir grâce à la réalisation de son travail. Pour la GOUVERNANTE B il y a des clients qui « *s'en fichent* » (l. 125) qui sont « *irrespectueux* » (l. 105) au travers du rendu de la chambre.

Cette même idée est soulevée dans l'ÉTABLISSEMENT C « *des clients sont irrespectueux* » (l. 88). Elle affirme ce propos au travers d'un exemple. Un client de l'établissement réalisé tous les jours ses besoins à côté de la lunette des toilettes. Ce manque de considération se ressentait donc pour la femme de chambre comme si elle n'était dévouée qu'à réaliser les tâches les plus intégrantes. La GOUVERNANTE B partage cette idée car elle connaît une femme de chambre qui ne dit pas à sa

famille qu'elle exerce ce métier par « *bonte* » (l. 107). Le DIRECTEUR évoque également un manque de respect de la part de certains clients, pour lui le client ne pensera qu'à la femme de chambre « *si c'est mal fait* » (l. 207). Le GOUVERNANT A lui évoque au contraire l'apparition d'avis en ligne de plus en plus fréquents pour les femmes de chambre. L'item « *nettoyage* » dans la notation de BOOKING reflète ce constat. Aussi la GOUVERNANTE C a mis en place sur le lit de chaque client une pancarte ou la femme de chambre écrit son prénom dessus pour stipuler que c'est celle-ci qui a réalisé la chambre. Cette pancarte serait source de reconnaissance pour les clients car régulièrement ils remercieraient la femme de chambre dessus pour la réalisation de son travail.

En ce qui concerne les managers, la GOUVERNANTE B estime que le poste de femme de chambre est un « *pilier de notre métier* » (l. 115), car un hôtel vend du sommeil. Pour celle-ci dans un établissement hôtelier on peut fonctionner sans restaurant même sans réception grâce à l'installation de bornes. Le métier de femme de chambre serait irremplaçable. Pour celle-ci il y a un paradoxe car c'est aussi le « *poste le moins reconnu de l'hôtellerie* » (l. 116). Cette même idée est stipulée par la gouvernante des appartement hôtels car s'il n'y a pas de chambres propres il n'y a pas d'hôtel. Pour le directeur ce sont « *les petites fourmis* » (l. 193) d'un établissement « *c'est elles qui travaillent le plus en quantité et en qualité* » (l. 194). Le GOUVERNANT A stipule que « *le directeur est proche du personnel des étages* » (l. 322). Il passe tous les jours saluer les femmes de chambres que ce soit au moment de la pause déjeuner ou dans les étages. Pour ce manager le fait que la direction s'intéresse est significatif le « *personnel voit le personnel est content* » (l. 326). Il n'y a pas de différence entre le personnel en contact et celui-ci. Pour la GOUVERNANTE B la direction fait également attention au personnel des étages. Celui-ci est invité à chaque fête du personnel par exemple. Pour l'ÉTABLISSEMENT C, la gouvernante gère entièrement ce service ce qui diminue le contact avec la direction. La direction saluera le personnel si celui-ci est présent dans le bureau de la gouvernante, mais elle ne souciera pas de monter dans les étages. Le DIRECTEUR quant à lui évoque qu'il est tout à fait normal de saluer les femmes de chambres tous les jours pour éviter par la suite des problèmes de non qualité de service par exemple ou des problèmes de conflits. Il faut mener une veille constante. En effet, celui-ci stipule également qu'il faut avoir de l'expérience en tant que directeur dans le management du service des étages car c'est le service le plus compliqué à gérer. Ainsi pour celui-ci « *c'est normal que la direction surveille ce qu'il se passe* » (l. 224).

1.2 - Réponses aux questions de recherche

- **En quoi la motivation est au cœur de la fidélisation ?**

Ainsi grâce à l'analyse des entretiens nous nous sommes rendu compte que la motivation fait part intégrante de la fidélisation. Elle serait l'élément clé de la fidélisation des femmes de chambre. Au cours de notre analyse nous avons pu voir que celle-ci s'exprime de différentes manières dans les organisations parcours clients, polyvalence, différentes formations etc. La rémunération bien qu'au second plan reste pour les managers l'un des premiers moyens de fidélisation. Nous avons pu voir également que le profil du manager rentre dans la motivation, l'employé est donc le reflet de son manager. La motivation est au donc au cœur de la fidélisation.

- **La pénibilité du travail peut-elle expliquer le turnover ?**

Au cours de nos entretiens nous nous sommes aperçus que la pénibilité du métier est largement évoquée par les managers. Cette pénibilité due aux charges, aux cadences, aux rythmes et à l'état des chambres influe sur la motivation des équipes. Malgré des avancées, ce métier fait toujours face à des difficultés physiques et psychiques. Nous avons pu remarquer qu'il reste délicat de parler du *turnover* comme s'il s'agissait d'un élément tabou pour les managers. On évoque plus de conflits, de difficulté à trouver du personnel que du *turnover*. Ainsi la pénibilité au travail ne serait pas la seule source de *turnover* pour le personnel d'étages.

- **La perception du métier peut-elle expliquer un manque de considération de la part des clients et des managers ?**

Au cours de nos entretiens nous sommes aperçus que les avis divergent au niveau de la perception du métier pour les clients entre respect et irrespect. Les managers évoquent en majorité un manque de respect des clients qui peut se traduire par un état des chambres. Cependant il ne faut pas oublier qu'aujourd'hui le client laisse de plus en plus d'avis en ligne pour remercier le personnel d'étage dans la qualité de la propreté de la chambre. Le métier reste en majorité inconnu pour les clients. Les managers quant à eux évoquent tous que le personnel des étages constitue un pilier dans l'organisation de l'hôtel. Cependant certaines directions portent moins d'attention à ce service de

back-office. La perception du métier évoque donc un manque de considération de la part des clients et des managers.



Ainsi au cours de ce chapitre nous avons analysé nos entretiens. À l'issu de ceux-ci nous avons pu répondre à nos questions de recherche. Ces entretiens nous ont permis de nous éclairer sur des éléments non disponibles dans la revue de littérature.

Chapitre 3 - PERSPECTIVE DEUXIÈME ANNÉE

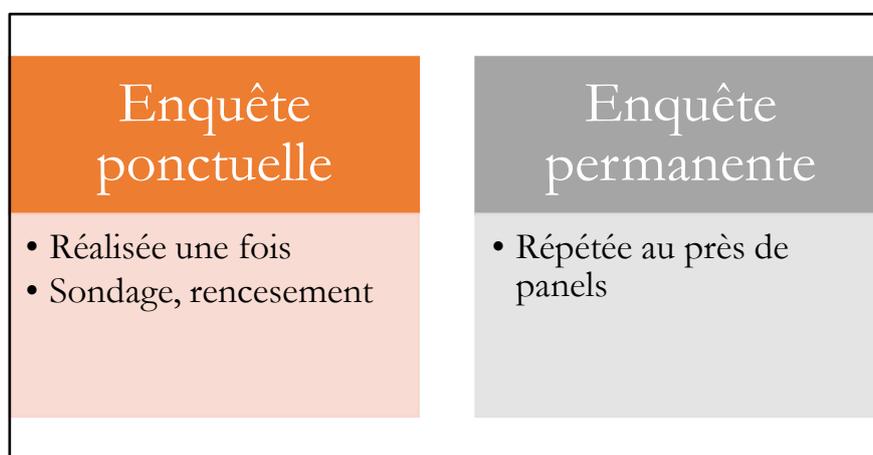
À la suite de nos recherches en première année de master il semble important d'évoquer la poursuite de nos recherches pour l'année à venir. Dans ce chapitre nous évoquerons ce point.

1 - CHOIX DE LA MÉTHODE

1.1 - Méthode quantitative

Dans cette continuité de recherche nous opterons pour la manière quantitative. En effet, la manière quantitative se distingue de la manière qualitative. La manière quantitative est une méthode qui permet de « mesurer » et « d'expliquer » des faits⁶¹. La manière quantitative serait complémentaire de la méthode qualitative puisqu'elle s'exerce après celle-ci⁶². La méthode quantitative permet d'explorer un domaine de recherche. Elle est définie comme le fait « de recueillir des éléments chiffrables ou sur lesquels on peut faire des calculs »⁶³. On distingue différentes méthodes quantitatives. La figure ci-dessous les présentes.

Figure 10: Classification de la méthode quantitative⁶⁴



Dans cette étude nous réaliserons une enquête ponctuelle. L'enquête ponctuelle quantitative se caractérise par la réalisation d'un questionnaire.

⁶¹ PICHON PAUL-EMMANUEL. *Marketing*. Cours de Licence Pro HR, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2017.

⁶² Opus cité note n°60

⁶³ HALTY Nathalie. *Marketing*. Cours de BTS HR OA première année, École hôtelière de Biarritz, 2016.

⁶⁴ OPUS cité n°57

1.2 - Le questionnaire

Le questionnaire est l'outil utilisé dans la réalisation d'une enquête quantitative. Selon le LAROUSSE il est défini comme « *une série de questions auxquelles on doit répondre* »⁶⁵.

La réalisation d'un questionnaire repose sur des règles bien précises. Le questionnaire doit être clair et concis. Il découle d'une méthode allant sur des questions de différents types :

- fermées ;
- ouvertes ;
- à échelles.

Elles permettent de faire varier les questions pour créer une certaine interactivité afin que le questionnaire soit ludique. Nous veillerons également à ne pas avoir de réponse moyenne pour éviter de fausser les résultats par la suite. Grâce au questionnaire il est possible d'interroger un grand nombre de personnes appartenant à notre échantillon de base. Dans la deuxième année de *master* celui-ci sera administré à des hôteliers et des managers du personnel des étages appartenant à des établissements de moyenne gamme.

2 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE DEUXIÈME ANNÉE

2.1 - Objectifs

Comme nous l'avons vu précédemment il est plus facile d'interroger un grand nombre de personnes au travers d'un questionnaire quantitatif. Grâce à nos entretiens qualitatifs nous pouvons affiner nos questions suite aux propos des professionnels. L'objectif majeur étant de s'adresser à un plus grand nombre de personnes pour que nous comprenions les techniques de fidélisations des managers pour le service des étages. Aussi un grand nombre de réponses rendrait plus crédible et représentatif notre étude. Le questionnaire pourrait également nous permettre de différencier les techniques de fidélisation dans les établissements suivant leurs structures et leurs catégories.

⁶⁵ LAROUSSE. *Définition questionnaire* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.larousse.fr/>>. (Consulté le 16-03-2018).

La fidélisation des employé(e)s d'étages

Également le questionnaire n'est pas obligatoirement administré en face à face ce qui peut parfois rassurer les enquêté(e)s. Les réponses peuvent être plus franches.

2.2 - Questionnaire deuxième année

24/03/2018

Enquête fidélisation employé(e)s d'étages

Enquête fidélisation employé(e)s d'étages

Dans le cadre de ma deuxième année de master, je travaille sur un mémoire portant sur la fidélisation des femmes de chambre.
En tant qu'hôtelier ou manager du personnel des étages votre avis sur ce sujet m'est bénéfique dans la poursuite de mes recherches.
La durée de ce questionnaire est estimée à environ 5 minutes.

Merci d'y répondre, votre aide m'est importante.

*Obligatoire

1. Quel poste occupez-vous ?

Une seule réponse possible.

- Gouvernant(e)
 Directeur/ Directrice

2. A quelle catégorie votre établissement appartient-il ?

Une seule réponse possible.

- Economique
 Moyenne gamme

3. Votre établissement

Une seule réponse possible.

- Est indépendant
 Appartient à un groupe hôtelier

4. Selon-vous, quels sont les meilleurs leviers pour fidéliser son personnel d'étage ? *

Plusieurs réponses possibles.

- La rémunération
 La formations
 L'ambiance ou atmosphère au travail
 La personnalité du manager
 La polyvalence
 Autre : _____

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

Une seule réponse possible.

- Très difficiles
 Difficiles
 Faciles

La fidélisation des employé(e)s d'étages

24/03/2018

Enquête fidélisation employé(e)s d'étages

6. Avez-vous vu des avancées techniques ou technologiques pour le personnel des étages ?

*

7. Constatez-vous un turnover au sein de votre personnel ?

Une seule réponse possible.

Oui

Non

8. Si oui, comment l'expliquez-vous ?

9. Avez-vous du mal à recruter du personnel des étages ?

Une seule réponse possible.

Pas du tout

Difficile de trouver des personnes motivées

De plus en plus difficile au cours du temps

10. Selon-vous comment les clients sont-ils vis-à-vis de ce personnel ?

Une seule réponse possible.

Irrespectueux

Sans attention spécifique

Respectueux

De plus en plus de considération dans les avis en ligne

11. Selon-vous comment les différents managers et directeurs considèrent ces personnels ? *

Plusieurs réponses possibles.

Pilier de l'établissement

Employé comme un autre

Peu de considération de la part des directeurs

Employé au bas de l'échelle

Autre : _____

Fourni par



Ce questionnaire comprend différentes questions relatives à notre enquête qualitative en termes de motivation, de pénibilité et de considération. Le choix des questions ouvertes permet à l'enquêteur d'exprimer ses propos plus librement suivant ses convictions. La question du *turnover* serait moins difficile à exprimer au travers d'un questionnaire quantitatifs. Cependant ce questionnaire peut être amené à évoluer au cours de la deuxième année il correspond à une idée du travail de recherche l'année prochaine.



Ainsi au cours de ce chapitre nous avons fait le choix d'utiliser la méthode quantitative qui semble la plus adéquate dans la continuité de notre travail de recherche. Le questionnaire sera donc administré à des hôteliers et des managers d'établissements de moyenne gamme et économique. Notre travail sera en continuité de notre travail de recherche qualitatif.

CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE

AINSI NOUS AVONS PU VOIR, grâce à la réalisation de nos entretiens qualitatifs que les méthodes de fidélisation divergent suivant les établissements. Chaque manager détient une idée différente de la fidélisation et du personnel des étages.

En ce qui concerne la motivation nous avons pu remarquer que celle-ci diffère suivant la structure et la catégorie de l'établissement. Les managers estiment que la motivation fait part intégrante de la fidélisation. De plus la pénibilité du métier est évoquée pour l'ensemble des enquêtés mais des évolutions sont à soulignées au cours de ces dernières années. En termes de considération nous avons vu que certains clients ne sont pas forcément respectueux avec ce corps de métier mais de plus en plus d'avis en ligne souligne le travail des femmes de chambres au travers de clients. Les managers estiment tous que ce métier reste le plus important dans l'hôtellerie car il réalise le produit chambre. Sans ce corps de métier l'hôtelier ne pourrait plus avancer. Ainsi nous voyons que la question de la fidélisation est d'actualité pour les hôteliers.

Cette méthodologie probatoire nous a permis d'avoir des renseignements sur nos questions de recherche mais ceux-ci ne sont pas généralisables face à un faible échantillon. Ainsi, le début de ce travail se poursuivra en deuxième année grâce notamment à la mise en place d'une méthode quantitative. Le but étant d'interroger un plus large échantillon toujours sur nos thématiques de motivations, de pénibilité et de considération. La méthode quantitative permettra d'avoir des résultats plus réalistes afin de proposer des éléments de solutions pour les femmes de chambre en deuxième année.

CONCLUSION GÉNÉRALE

EN SOMME, AU TRAVERS DE CE MÉMOIRE nous avons pu parler d'un phénomène réel et actuel que subit le monde hôtelier français. En effet, le *turnover* du personnel des étages reste un problème pour les managers. Face à une concurrence de plus en plus présente, un gage de qualité est de rigueur. De nombreux établissements ont compris que la différence peut se jouer grâce à un personnel fidèle. En effet, un employé(e) d'étages fidèle connaît l'établissement et les techniques de travail ce qui se répercutera sur la qualité de la réalisation de la chambre.

En outre, le personnel d'étages est souvent représenté par une prédominance féminine et de personne d'origine étrangère. Ce métier ne nécessite pas de formation particulière ce qui permet d'attirer un grand nombre de personnes sur ce marché. Cependant, des professionnels nous ont fait part de leur inquiétude en ce qui concerne le recrutement futur des femmes de chambre. Il est de plus en plus difficile de trouver du personnel.

Pour faire face à ce constat l'hôtelier se doit de générer des pratiques de fidélisation. Nous avons pu voir que la fidélisation est engendrée en grande partie grâce à la motivation et la reconnaissance. La motivation passe par une mise en place de formations, de gratifications ou encore de polyvalence. La considération quant à elle s'exprime par le comportement du manager, le personnel reflètera la personnalité de celui-ci.

Également, il est important que la direction, porte de l'attention sur ce personnel de back-office. Le fait de monter dans les étages pour aller saluer l'équipe est un gage de considération. Les clients quant à eux ne connaissent pas forcément ce métier mais l'apparition des avis en ligne a notamment contribué à une certaine reconnaissance des clients vis-à-vis des femmes de chambre. Nous avons pu apercevoir également que les avancées techniques et technologiques ne sont guères importantes. La majorité de celles-ci sont présentes dans des établissements appartenant à des groupes hôteliers. Cependant il n'en reste pas moins qu'il est possible de trouver du matériel plus léger, performant et silencieux pour les petites structures.

L'hôtellerie fait face aujourd'hui à des multitudes d'avancées technologiques qui s'expriment par un changement total de certains métiers. Il est possible aujourd'hui de trouver des bornes à la place de réceptionnistes, à l'heure actuelle il y a très peu d'avancées dans le domaine des étages.

Métier central d'un hôtel, les femmes de chambre réalisent à elles seules, la chambre. Un hôtelier vend du sommeil si les femmes de chambre venaient à disparaître il est en incapacité de vendre son

La fidélisation des employé(e)s d'étages

produit. Ainsi il est important aujourd'hui de faire comprendre aux managers et aux hôteliers que la fidélisation du personnel des étages constitue un élément clé des préoccupations au niveau des ressources humaines. Une prise de conscience donnerait une solution à ce qui risque d'être l'un des problèmes majeurs dans les années futures.

Ainsi, grâce à notre problématique nous avons pu constater que la fidélisation du personnel des étages constitue sans équivoque un enjeu social et économique pour les hôteliers français.

BIBLIOGRAPHIE

- ASKENAZY P., CAROLI E., GAUTIE J., ET AL.,** *Bas salaire et qualité de l'emploi : L'exception française ?* Paris : Edition Presses de l'école normale supérieure, 2009, 510 p.
- AUDOUX M.T, BESSEY J., BESSEY J.,** *L'hôtel théorie et pratique.* Saint-Amand-Montrond : Éditions Jacques Lanor, 2010, 302 p.
- BARDIN** Laurence. *L'analyse de contenu.* 3^{ème} édition. Paris : Presses Universitaires de France, 2011, 291 p.
- BARNIER** Frédérique, Emploi précaire, travail indigne : condition salariale moderne dans le nettoyage. *¿Interrogation ?*, 2011, n°12, 12 p [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.revue-interrogations.org>>. (Consulté le 4-01-2018).
- BEZBAKH** Pierre, **GHERARDI** Sophie. *Dictionnaire de l'économie de A à Z.* Pampelune : Edition Larousse, 2000, 672 p.
- 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 p. [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.departement06.fr/>>. (Consulté le 03-12-2017).
- CAROLI** Eve. *Bas salaires et qualité de l'emploi : L'exception Française ?* 2009, 510 p. [en ligne]. Disponible sur : < <http://www.cepremap.fr/>>. (Consulté le 13-12-2017).
- Cathy A. Enz, SIMON** Tony, Motivating Hotel Employees: Beyond the Carrot and the Stick, *Cornell University*, 1995, n°477, p.20-27.
- CÉREQ,** *A la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration,* Marseille : Edition Relief, 2004, 96 p.
- CÉREQ.** *Caractéristiques de l'appareil productif et indicateurs économiques. MC hôtellerie,* 2015, 10 p. [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.insee.fr/>>. (Consulté le 15-12-2017).
- CÉREQ.** *Taux d'accès à la formation continue selon les secteurs d'activité économique et la taille des entreprises,* 2006, p.1

- COLLE** Rodolphe. *L'influence de la GRH a la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Marseille : Université Paul Cézanne, 2006, 505 p.
- DARES**. *Formation professionnelle*, 2016, 204 p. [en ligne]. Disponible sur : <<http://dares.travailemploi.gouv.fr/>>. (Consulté le 02-01-2018).
- DARES**. *Le taux de rotation de la main-d'œuvre poursuit sa hausse au 1^{er} trimestre*, 2015, 5 p. [en ligne]. Disponible sur : <<http://dares.travail-emploi.gouv.fr>>. (Consulté le 03-12-2017).
- DARES**. *Mode de gestion de la main-d'œuvre et difficultés de recrutement dans les métiers de l'hôtellerie-restauration*, 2001, 7 p [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.epsilon.insee.fr/>>. (Consulté le 10-10-2017).
- DARES**. *Portraits statistiques des métiers*, 2016, 686 p. [en ligne]. Disponible sur : <<http://dares.travail-emploi.gouv.fr>>. (Consulté le 10-12-2017).
- DUTOT** Claire. *Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : Eléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs. Le cas de deux industries métallurgiques du Pays de Retz*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers, 2004, 500 p.
- EFF CARINE**, Journal d'une femme de chambre. La lutte improbable des salariées d'Arcade. *Vacarme*, 2003, n°22, p. 60-66.
- FOREST** Jacques, **MAGNEAU** Geneviève. La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination, *Psychologie Québec*, 2008, n°34, 4 p.
- GUÉGNARD** Christine, **MÉRIOT** Anne-Sylvie. Les emplois à « bas salaires » et les salariés à l'épreuve de la flexibilité. *Bref du CÉREQ, Centre d'études et de recherches sur les qualifications*, 2007, n°237, 4 p.
- GUÉGNARD** Christine, **MÉRIOT** Sylvie Anne, Travail et Emploi. Les femmes de chambre en Europe. *DARES- Ministère du travail de la solidarité et de la fonction publique*, 2010, n°121, p. 55-66.
- GUÉGNARD** Christine, **MÉRIOT** Sylvie-Anne, Les emplois à bas salaire et les salariés à l'épreuve de la flexibilité, *CÉREQ*, 2007, n°237 p.1-4.

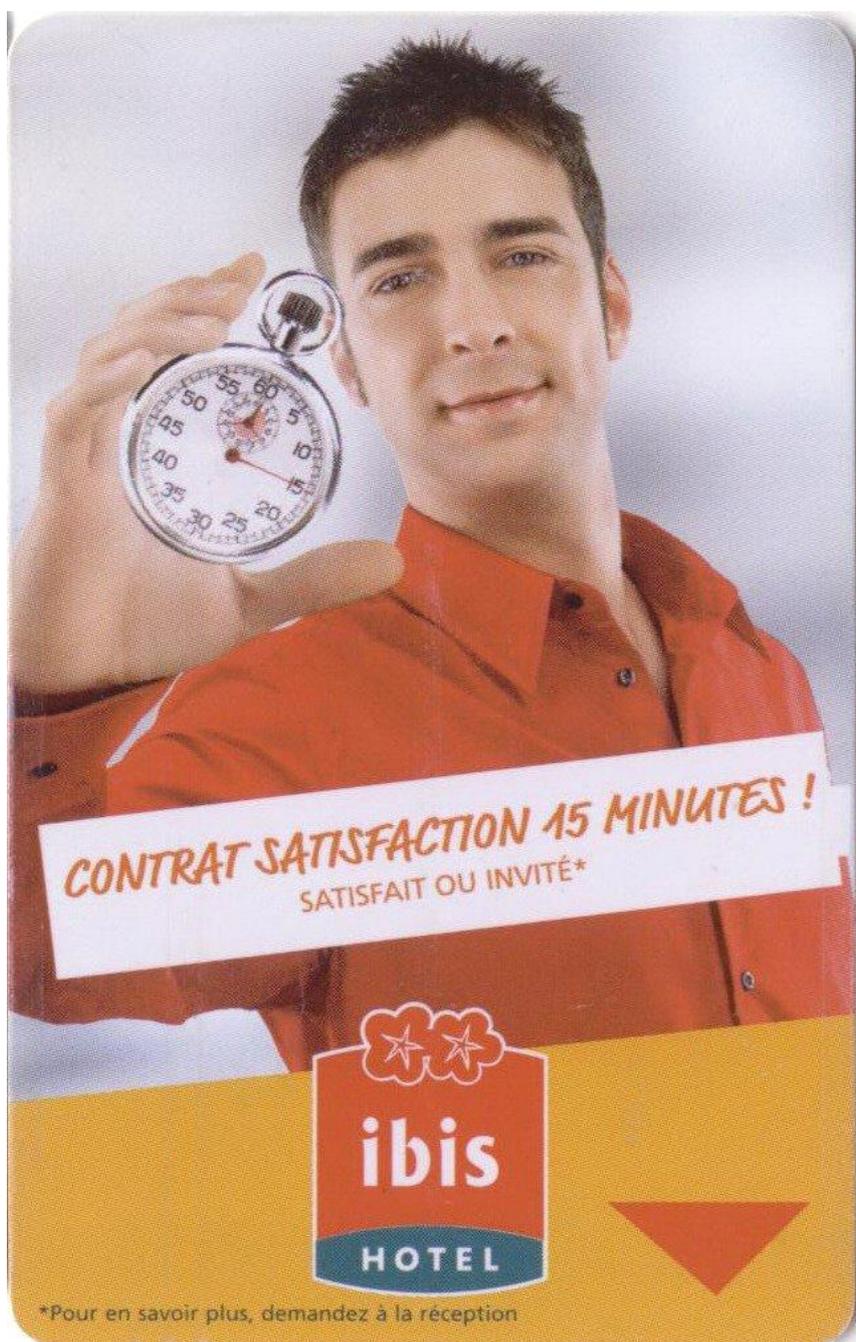
- GUÉGNARD** Christine, **MÉRIOT** Sylvie-Anne. *Régulation et précarisation : l'exemple des femmes de chambre*. XI Journées internationales de sociologie du travail (JIST), Londres, 2007, 13 p.
- GUIBERT** Pascal, **LAZUECH** Gilles, **TROGER** Vincent, Les femmes de chambre de l'hôtellerie de luxe ou le déclassé d'une élite invisible. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 2013, n°123, p. 27-44.
- HUGHES** Everett C., Le regard sociologique. Essais sociologiques, *In : Annales. Histoire, Sciences Sociales*. 53^{ème} année, n°2, 1998. p. 425-429.
- INSEE**. *Direction des Statistiques Démographiques et Sociales*, 2014, 77 p. [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.insee.fr/>>. (Consulté le 03-12-2017).
- JARDILLIER** Pierre. *Les conditions de travail*. Paris : Presses universitaires de France, Collection : QSJ ?, 1979, 125 p.
- JOLIS** Nadine. *Piloter les compétences*. Paris : Éditions d'organisations, 1997, 128 p.
- KARLSSON** Ch. Jan, **LUNDBERG** Helena, Under the clean surface : working as a hotel attendant, *Work, employment and society*, 2011, n°25, p. 141-148.
- LE FLOCH** Marie-Christine, Une relecture du sale boulot. Entre une division morale et une division sociale du travail éducatif, *Pensée plurielle*, 2008, n°18, p. 31-48.
- LE FLOCH** Marie-Christine. Une relecture du sale boulot. Entre une division morale et une division sociale du travail éducatif, *Pensée plurielle*, 2008, n°19, p. 31-43.
- LHUILIER** Dominique. Le « sale boulot », *Travailler*, 2005, n°14, p.73-98.
- LIGER** Philippe. *Le marketing des ressources humaines*. 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 2007, 206 p.
- MACÊDO DE FERREIRA** Maria Bernardete. Femmes de ménage et veilleurs de nuit : une approche sexuée du travail précaire dans un hôtel en France, *Cahiers du genre*, 2003, n°35, p.189-208.
- 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, p. 42-57.

- ONISEP**, *Les métiers de l'hôtellerie et de la restauration*. Paris : Edition Parcours, 2014, 168 p.
- PAILLÉ PASCAL**, *La fidélisation des ressources humaines*. Paris : Edition Economica, 2004, 154 p.
- PERETTI J.M, CERDIN J.L, COLLE R**, L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser. *In : Actes du 14^{ème} Congrès AGRH-GHR : Innovons, Grenoble : AGRH, 2003, p.578-600* [en ligne]. Disponible sur < <https://www.researchgate.net/>>. (Consulté le 03-12-2017).
- PERETTI Jean-Marie**. *Dictionnaire des Ressources Humaines*. 2^{ème} édition. Paris : Edition Vuibert, 2001, 259 p.
- PUECH Isabelle, Mayent Faty**, ménages et remue-ménage d'une femme de chambre, *Travail, genre et sociétés*, 2005, n°13, p. 5-25.
- ROUSSEL Patrice**. La motivation au travail concept et théories. *Les grands auteurs en GRH*, 2001, n°326, 20 p.
- TESTENOIRE Armelle**, Articuler les paradigmes de la reconnaissance et de la redistribution ; la situation des femmes de chambre, *L'homme et la société*, 2010, n°176, p. 83-99.
- TUCELLA-ESMAN Sylvie**, Faire le travail domestique chez les autres. Transcription de l'instruction au sosie suivie du commentaire, *Travailler*, 2002, n°8, p. 45-72.
- VIGNA Xavier**. *Histoire des ouvriers en France au XXème siècle*. Paris : Éditions Perrin, 2012, 404 p.

TABLE DES ANNEXES

Annexe A : Contrat de satisfaction 15 minutes IBIS:.....	83
Annexe B : Entretien établissement A	84
Annexe C : Entretien établissement B	92
Annexe D : Entretien établissement C.....	96
Annexe E : Entretien établissement D.....	100
Annexe F : Tableau de confrontation entretiens.....	106

Annexe A : Contrat de satisfaction 15 minutes IBIS⁶⁶



⁶⁶ Opus cité n°21.

5

Annexe B : Entretien établissement A

Retranscription hôtel de moyenne gamme appartenant à une chaîne.

Le 21/02/201

Durée 1h18 et 32 sec

10 Entretien avec un gouvernant d'un hôtel 4 étoiles à Toulouse. Cet établissement possède 6 femmes de chambres. Cet entretien a permis d'avoir la vision d'un manager qui gère une équipe de femme de chambre depuis plus de 10 ans. Son expérience ainsi que l'ancienneté de ses équipes (au moins 20 ans de carrière dans le même établissement pour la moitié de l'équipe) permettent de comprendre quelles sont les leviers selon lui de la fidélisation des employé(e)s d'étages.

E : enquêteur

15 E : enquêté



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

E : Bien sûr, je ne suis pas issu de l'hôtellerie, du tout. Je suis arrivé par hasard, je cherchais tout simplement un emploi et j'avais été embauché à mi-temps dans cet hôtel parce que on avait besoin de quelqu'un pour conduire des équipages car on avait un contrat avec la compagnie Y, il fallait conduire les équipages matin et soir à l'aéroport. J'ai atterri donc dans cet hôtel pour faire ce job heu à mi-temps. Il se trouve que ce contrat n'a pas été renouvelé avec la compagnie Y au bout de quatre mois c'était la fin du contrat il n'a pas été renouvelé. On m'avait immédiatement proposé si j'étais intéressé par un temps complet, j'ai dit oui bien sûr car il y avait un économiste qui avait eu sa mutation sur Paris. On me l'a proposé un vendredi après-midi je commencé le poste le lundi matin. C'était assés chaud. Ensuite au bout de six mois il y a eu changement de direction au niveau du groupe, l'hôtel était tenu par une direction régionale ainsi que les entreprises X, Z et V. Même gestion, même direction, même comptabilité de ce fait j'ai travaillé pour les trois hôtels en même temps. Je gérais tous les achats pour les trois hôtels. Au bout de quelques années le groupe décide que chaque hôtel doit s'autogérer, il y a eu la séparation des hôtels. De ce fait j'avais moins de travail, je n'ai pas attendu longtemps au bout d'une semaine j'ai vu le directeur je lui ai dit qu'est-ce qu'on fait ? La personne qui était gouvernante à l'époque est devenue commerciale. On n'embauche pas de gouvernante est-ce que monsieur A voulez-vous prendre la direction du personnel étage ? J'ai dit oui.

35 Donc à ce jour partie étages gestion du personnel étages, contrôle d'une part et d'autre part la partie achat non alimentaire.

E : Pouvez-vous nous expliquer l'organisation de l'hôtel le nombre de chambres etc ?

40 E : Bien sûr. Nous sommes un hôtel de 148 chambres dont 28 appartements il y a donc 120 chambres. Initialement c'était un hôtel à 178 chambres transformé en 148 chambres. On a supprimé des chambres car il fallait deux modules pour faire un appartement. Car à l'époque il y avait une forte demande de long séjour. A ce jour il y a 120 chambres et 27 appartements. Nous avons des chambres standards, twins, familles pour 3 personnes des chambres familles pouvant accueillir jusqu'à 4 personnes deux adultes deux enfants. Nous avons 44 chambres qui peuvent se transformer en twins.

45 **E : Vous nous avez parlé de votre parcours professionnel de votre métier actuel. Mais pouvez-vous expliquer s'il vous plaît une journée type dans l'entreprise ?**

E : Une journée classique, heu pour moi ça commence le matin à 8h00. Première priorité c'est récupérer un rapport d'ouverture des clients présents en départs ou en recouches récupérer également les feuilles de travail pour les femmes de chambre. Contrôler ces feuilles de travail, que
50 tout est ok qu'il n'y est pas d'oubli. Qu'il n'y est pas de consignes particulières à donner aux femmes de chambre. C'est la priorité du matin. Les femmes de chambres arrivent à 8h30 tout est prêt il n'y a pas de perte de temps. Elles prennent les feuilles elles montent travailler. Puis je réponds au fur et à mesure aux demandes faites par la réception en fonction des demandes clients, des cosignes. Ensuite faire un point tous les matins avec la direction et les chefs de service c'est un point
55 quotidien ou on va se passer les consignes tous les chefs de service vont être informés de l'activité du jour de ce qui s'est passé la veille. Puis je commence à faire ma tournée pour contrôler puis je libère les chambres au fur et à mesure pour être mises à la vente. De 10h00 du matin à 15h00 c'est que du contrôle, du contrôle et du contrôle. Que tout soit aux normes. L'après-midi c'est la partie administrative, je dois traiter les factures effectuer des commandes, gérer les plannings. Puis faire
60 un point avec chaque femme de chambre pour voir si il n'y a pas de particularité la journée finit en principe vers 17h00.

E: Votre équipe d'employé(e)s d'étages se compose de combien de personnes ?

E : A l'hôtel aujourd'hui j'ai 6 femmes de chambres.

E : Elles sont toutes à temps complet ?

65 E : 3 à temps complet et 3 à temps partiel à 80 % du temps complet.

E : D'accord. Je vais vous poser quelques questions sur la fidélisation des employé(e)s d'étages donc le thème de mon mémoire. D'après vous quels sont les meilleurs leviers pour motiver son personnel d'étage ?

E : Les meilleurs leviers pour motiver son personnel d'étage. Heu je dirai le meilleur c'est pas le
70 meilleur il y a plusieurs leviers. Point très important pour moi, je pense c'est d'abord être très proche du personnel, beaucoup à l'écoute de ce même personnel, un accompagnement je dirai même une compréhension. C'est un travail difficile, c'est un travail physique on peut avoir peut-être des soucis on peut être fatigué pour x raisons. J'essaie d'en savoir plus pour savoir si quelque chose ne va pas par rapport au travail, comprendre la personne pour essayer quelle se sente mieux peut-être même
75 ce jour-là lui alléger la charge de travail. Même sans le dire elle va apprécier. Il est important de comprendre la personne tout simplement.

E : Est-ce que vous pratiquez des formations pour votre personnel ?

E : Des formations gestes et postures avec notamment un rappel au mois de mars. Elles ont toutes fait cette formation gestes et postures tous les deux ans on fait des rappels des petites formations.
80 Notamment là c'est d'actualité, aujourd'hui à partir du 8 mars elles ont une formation gestes et postures avec une ostéopathe. (Il montre la feuille de la formation). C'est une ostéopathe qui se déplace qui vient ici sur place qui va leur faire une formation théorique qui va les suivre sur le terrain. Elle va suivre chaque personne sur le terrain tous les jeudis du mois de mars. C'est très, très suivi c'est à l'initiative de l'hôtel et non du groupe.

85 **E : Comment est-ce que vous intégrez le personnel dans votre équipe ?**

90 E : Dès qu'il y a une nouvelle personne embauchée, pas spécifiquement l'équipe étage mais aussi l'ensemble du personnel. Il y a un parrainage qui est fait, je vais être parrain de la personne qui à été embauché par exemple en restauration alors que je ne suis pas de la restauration. C'est tout simplement un accompagnement cette personne là va se sentir plus à l'aise elle n'est pas seule, cette
95 personne est là pour l'accompagner pour la présenter pour lui parler de l'entreprise, pour l'intégrer, l'intégration se fait plus facilement. On va proposer [coupure téléphonique] en même temps que la parrainage chaque fois qu'une personne est embauchée une fois qu'elle est à l'aise, on n'attend pas 6 mois, dans le mois qui suit on l'invite on lui propose de faire le parcours client c'est-à-dire on lui offre l'hébergement, le petit déjeuner, un cocktail et un room service. Le but est de faire le parcours comme si la personne était un client.

[Les femmes de chambres viennent voir le manager pour rendre la feuille].

E : Ducoup le parcours client ?

100 E : Effectivement, on propose celui-ci le week-end, la personne est de repos, elle va être ou il va être la cliente le client de l'hôtel. Cela permet d'avoir la vision que va avoir le client. La personne est embauchée, elle est employée et là elle passe côté client, elle a la vision client.

E : Vous pensez que ça peut motiver au travail ?

E : Ça peut motiver au travail, d'avoir une vision client, ça peut motiver on comprend mieux la demande ce que le client attend de nous, ça peut motiver. [Coupure téléphonique].

E : Est-ce que vous effectuez des rotations de plannings ?

105 E : Non seulement on applique la rotation. Cela va de soit il faut qui est que tout le monde est un voir deux week-ends minimums par mois en même temps le personnel peut avoir besoin pour x raisons d'un jour en milieu de semaine un jour de repos parce que on a un rendez-vous bien sûr il faut faire de sorte pour donner toujours, sauf vraiment, vraiment en cas d'impossibilité mais en principe ça ne m'est jamais arrivé. Je donne toujours une issu favorable à toutes les demandes c'est
110 ce que j'applique. Je pense que le personnel le voit le comprend on fait tout je fais tout pour le personnel de mon service pour qu'il y est satisfaction totale par rapport à leur demande par rapport à leur envie même s'il ne peut pas y avoir de rendez-vous médical ou avoir un mercredi de repos pour des raisons personnelles.

115 E : Ensuite, est-ce que vous pensez que motiver son équipe grâce à une bonne rémunération est source de fidélité pour le personnel des étages ?

120 E : Ça peut faire partie mais il n'y a pas que ça, y a pas que ça. Je parle de cet hôtel, bonne rémunération par rapport au métier je pense je dirai assez correcte. Pourquoi ? D'une part il y a le salaire qui est bien sûr normal, s'ajoute à cela un treizième mois qui n'est pas d'office offert dans toutes les entreprises ça fait quand même un mois de salaire en plus. Ensuite il y a des intéressements en fonction bien sûr des chiffres d'affaires du résultat du groupe. Pour te donner une petite idée aujourd'hui de mémoire le personnel va toucher, tout le personnel que ce soit le directeur, le plongeur, la femme de chambre ont à l'identique ça va tourner autour de x euros si je prends le salaire mensuel je rajoute un treizième mois, je rajoute les primes d'intéressements qu'on

125

130 va toucher ça fait une moyenne qui a mon sens n'est pas négligeable qui est correcte par rapport à ce qui peut se pratiquer dans d'autres établissements ou d'autres hôtels. Ça peut être une source de motivation car effectivement quand on touche une prime de x euros on est content quand même quand on touche le treizième mois on est content quand même. Mais évidemment il n'y a pas que le côté financier comme source de motivation je dirai les rapports qu'on peut avoir dans l'entreprise aussi bien avec son responsable qu'avec les collègues qu'avec la direction je peux toucher je peux être satisfait de mon salaire mais si je viens tous les matins avec un nœud à l'estomac parce que je me sens pas bien dans l'entreprise c'est pas motivant. En revanche si je viens travailler tous les jours l'esprit tranquille parce que je sais que bon ça se passe très bien j'ai de bons rapports avec 135 mon directeur j'ai de bons rapports avec mon chef de service j'aime bien mes collègues, on discute, ensemble on prend un café peut être on fume une cigarette pour les personnes qui fument s'il a ça plus le côté financier la source de motivation les deux font que le personnel peut être motivé pour rester dans cet établissement et être fidèle à son hôtel.

E: Pensez-vous qu'il y a une personnalité à avoir avec son personnel ?

140 E : C'est sur il faut avoir une personnalité, il faut être en même temps qu'on se le disait au début proche de son personnel très proche même les écouter les comprendre faire des efforts pour son personnel mais en même temps il faut que ce personnel sache qu'il y a derrière tout ça il y a un travail il y a des clients et que si mon responsable mon chef de service mon directeur est proche de moi me comprend m'écoute il faut que je comprenne moi en tant qu'employé qu'il y a des limites 145 à ne pas dépasser que ça reste toujours mon responsable mon directeur. Pour ça il faut que ce responsable, si je parle de moi responsable du service étage oui il faut une certaine personnalité. Un pour faire comprendre au personnel je suis proche je vous comprends je vous soutiens, je vous accompagne, mais n'oubliez pas que je suis votre responsable et qu'il y a des clients derrière tout ça. Mon objectif c'est bien sûr de vous accompagner que tout se passe bien pour vous et que mon 150 client soit satisfait. Pour qu'il soit satisfait il faut un respect, respect du travail, un respect du matériel respect des procédures. Que ce soit de nettoyage, d'hygiène, autre pour cela pour faire comprendre au personnel et impliqué dans tous ces domaines. Il faut donc avoir une certaine personnalité pour pouvoir encadrer et gérer.

E : Est-ce que vous pensez qu'un employé d'étage doit-être en capacité de travailler dans différents services comme le petit déjeuner par exemple ?

155 E : Bien sûr, bien sûr. C'est une bonne idée, si la personne le désire il faut pas que ça soit forcé à partir du moment où s'est forcé ça ne peut pas être bénéfique pour la personne. Si elle n'aime pas faire le petit-déjeuner, elle n'aime pas le contact direct client pour x raisons il ne faut pas que je la force à le faire. Elle va le faire mais est-ce que ça va être bénéfique ? Aussi bien pour le service que 160 pour elle personnellement en revanche si c'est à sa demande elle est intéressée, oui pourquoi pas. J'aimerais bien voir ce qui se passe ailleurs ça peut être bénéfique effectivement il faut l'accompagner il faut lui donner cette opportunité lui offrir cette opportunité de voir autre chose que ce qu'elle fait tous les jours depuis x années x mois. Là ça peut être effectivement bénéfique. Elle va se sentir valorisée, je suis capable de faire autre chose et c'est vrai ça va lui permettre de de 165 s'épanouir elle sort de la routine. Ça peut être bénéfique et c'est bénéfique pour l'entreprise aujourd'hui de plus en plus c'est la polyvalence.

E : Vous l'avez déjà vu ?

170 E : Personnellement je ne le vois pas mais la polyvalence oui c'est bénéfique. Je prends l'exemple de la dernière personne que nous avons embauché en blanchisserie c'était une ancienne femme de chambre elle a toujours été femme de chambre. J'ai proposé si elle voulait travailler en blanchisserie,

heureuse elle a sauté sur l'occasion c'était toujours ce que je voulais faire. Très bien nous l'avons embauché. Elle fait un travail impeccable mais en même temps elle ne fait pas que ça elle fait quelques chambres. Cette personne connaît le travail, elle connaît le travail blanchisserie, elle connaît très bien le travail en chambre elle fait 90 % de blanchisserie mais s'il le faut peut-être 10 % de chambre. Donc c'est la polyvalence c'est bien pour le personnel mais je reviens encore une fois là-dessus il ne faut pas que ce soit forcé. Il faut présenter il faut encourager si les personnes sont intéressées il faut les accompagner.

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

180 E : Certes c'est un travail physique, faire des chambres tous les jours ce n'est pas rien c'est un travail où on demande beaucoup d'exigence. Le rapport à la qualité, à l'hygiène par rapport aux normes à tout point de vue au rythme dans le but de la satisfaction totale du client. Donc évidemment c'est physique il y a un rythme à tenir ça peut être stressant. Effectivement par exemple si un groupe de 185 90 personnes doit arriver à midi je n'ai pas forcément 90 chambres de libre donc prête à midi. Ça peut-être stressant il y a vraiment un certain rythme, tout en gardant la qualité de la prestation qu'on va offrir au client donc effectivement c'est un travail qui peut être difficile.

E : Au niveau du rythme qu'elle est la norme pour la réalisation des chambres ?

E : C'est 3 chambres à l'heure ça fait une moyenne de 20 minutes par chambre. Après évidemment s'il y a des chambres où ça nécessite de passer un peu plus de temps parce que ces chambres ont été occupé par des clients long séjour. Il y a donc plus de travail il y a plus de temps à passer dans ce cas-là on fait le nécessaire pour alléger le travail de la femme de chambre. C'est-à-dire si une 190 femme de chambre à temps complet elle fait 20 chambres par jour elle a 3 longs séjours on va lui enlever 3 chambres chaque long séjour sera compté double, comme si c'était deux chambres. Ça lui allège un petit peu la charge de travail ça lui laisse un peu plus de temps pour pouvoir faire ses 195 chambres qui nécessite un peu plus de temps à passer.

E : Est-ce que vous pensez qu'il y a une difficulté au niveau de la pénibilité visuelle lorsque le client laisse sa chambre sans dessus dessous par exemple ?

E : Ça peut être une certaine pénibilité pas physique, mais psychique c'est-à-dire je pense le fait qu'elle rentre dans une chambre dans un appartement où elle voit tout sans dessus-dessous cette 200 vision peut la décourager. Elle va faire le travail elle le fera mais effectivement ça peut être une source de pénibilité mais c'est rare. Elle peut ouvrir une chambre puis elle voit une catastrophe dans la salle de bain ou dans la chambre le client a vomi partout elle n'a pas encore commencé à travailler cette vision risque de la décourager. Il faut l'accompagner, il faut la soutenir, il faut l'aider.

E : Grâce à votre expérience avez-vous vu des avancées techniques et technologiques dans le service des étages ?

E : Oui pour les femmes de chambre je prends exemple de la pénibilité. Pour la femme de chambre faire 20 chambres tous les jours. Elle va faire 20 lits sans parler de la salle de bain sans parler de la moquette de la poussière elle va faire 20 lits. Il faut débarrasser le linge sale où il faut mettre en place le linge propre mettre la couette dans la housse de couette combien de fois par jour elle va se 210 baisser dans chaque chambre. Elle va se baisser et se relever plusieurs fois dans la même chambre que pour le lit c'est une grande pénibilité. L'avancée qu'il y a eu c'est que on a installé dans toutes les chambres dans les 148 des lèves lit. Ce système permet avec un simple appuie sur une pédale de soulever ce lit à sa hauteur, à la hauteur qui lui convient. Effectivement c'est une avancée ça permet de préserver la femme de chambre préserver son dos car il y a moins de pénibilité. Aussi

215 nous avons fait des travaux, il y a 2 ans où on a épuré la chambre. Il n'y a presque plus de mobilier il y a juste une petite tablette qu'on peut déplacer facilement. Moins de travail pour la femme de chambre donc moins de temps à passer dans la chambre, moins pénible le fait d'avoir moins de meubles dans une chambre donc il y a moins de meubles à nettoyer.

E : Est-ce que vous avez un taux de rotation élevé dans votre équipe ?

220 E : Du tout c'est très, très, très rare. Tout simplement pour vous donner une idée sur les 6 femmes de chambre que nous avons la première ça doit faire 22 ans, la deuxième ça doit faire minimum 33 ans, la troisième ça fait plus de 30 ans dans le même hôtel. Les trois autres ça fait un an et si je prends un exemple des deux dernières pour rien au monde elles ne partiraient travailler dans un autre hôtel.

225 E : Comment vous expliquez ce constat justement que votre équipe soit aussi fidèle ?

E : C'est que les gens se sentent bien. Si on se sent pas bien, si on se sent mal on ne reste pas 30 ans dans l'entreprise. Si on a proposé à un moment donné pas de mutation mais juste faire voir ce qui se passe dans un autre hôtel du groupe. Si vous voulez on peut faire des sondages à l'époque des échanges toniques tu vas travailler pendant une semaine à l'hôtel A, qu'une personne à une autre du A cette semaine elle va venir ici de cette manière il n'y en a pas, je préfère rester là où je suis, c'est vraiment, vraiment très rare. Effectivement on ne connaît pas le temps ouvert ici vraiment, vraiment c'est très rare et dans ce métier qui est difficile et dans le secteur. Ça prouve que les personnes se sentent bien il n'y a pas que le côté financier le salaire l'intéressement qu'on doit avoir le 13ème mois tout ça c'est très bien ouais mais si la personne se sent mal elle ne reste pas 30 ans. Le seul problème que nous avons c'est la difficulté à trouver du personnel pour l'été par exemple. Pas grand nombre de personnes veulent faire ce métier aujourd'hui. Ce n'est pas un métier voulu à la base mais plutôt choisi pas dépit.

E : Selon vous les normes officielles et commerciales de plus en plus présentes dans l'hôtellerie complexifient-elles la réalisation de la chambre ?

240 E : C'est là que rentre en jeu l'accompagnement comme on le sait tous dès qu'il y a quelque chose de nouveau d'inconnu qu'on a jamais fait dans un premier temps qu'elle est la réaction humaine ? Générée à 90 % on va dire "oh non ah non ce n'est pas bien c'est trop on l'a pas encore, je pourrai pas", mais déjà on sait qu'on va pas pouvoir le faire alors qu'on a même pas tester. C'est là que rentre en jeu avec cette gestion "du personnel" c'est l'accompagnement expliquer, montrer donner un sens c'est pas juste "c'est comme ça, vous devez faire ça ne se discute pas" non non non accompagner montrer, donner du sens à la chose, le pourquoi. Il faut le faire avec les personnes et puis après ça va tout seul. Quand on a installé les ergolits qui pourtant sont faits pour faciliter le travail de la femme de chambre toutes à 99 % étaient réticentes. Moi je suis habitué à faire le lit de cette manière moi ça ne m'arrange pas si vous allez voir au début ça vous paraît bizarre peut-être mais vous allez voir aujourd'hui elles ne peuvent plus s'en passer. Il a fallu pendant 1 jour, 2 jours, 250 3 jours, une semaine peut être deux semaines les accompagner, les encourager peut-être faire avec elles et puis après ça vient tout seul. On était dans l'hôtel et dans tous les hôtels d'ailleurs il n'y avait pas de couettes il y avait des couvertures et puis à un moment donné plus de couverture on peut mettre en place et les couettes. C'est pareil les couettes c'était abondant c'est trop difficile on peut pas mais on va s'habituer on va accompagner on va montrer gestes et postures on doit montrer comment mettre une couette dans sa housse et au bout d'un moment les rares fois où on oublie de demander de faire le lit à la française avec deux draps et une couverture et le personnel était encore réticent. Tu vois au début toujours face à l'inconnu un pas en arrière "non je ne pourrai pas non c'est difficile non je connais pas" c'est toujours une appréhension de l'inconnu c'est là qu'il faut

260 accompagner et expliquer et puis après tout se passe bien. Non souvent elle gagne du temps maintenant avec la couette. Avant elles mettaient un premier bras la couverture un deuxième drap et un couvre-lit. Aujourd'hui elles mettent un drap une couette dans sa housse. D'autre part à partir du moment où elles ont prit la technique comment mettre la couette dans la housse la bonne technique après ça va tout seul quoi. Aujourd'hui notamment on a des recouches avec change et
265 des recouches sans change alors elle bas la couette met le drap et retire la couette donc c'est un gain de temps. Pas pour donner plus de chambres non parce qu'elles ont le même nombre de chambres avec le temps on diminuait le nombre de chambres mais gain de temps pour la femme de chambre et moins de pénibilité pour la femme de chambre c'est plus facile De mettre un drap une couette qu'une couverture et un couvre-lit.

270 **E : Comment pensez-vous que le métier de femme de chambre est perçu par la société ?**

E : C'est un métier qui reste inconnu quand je dis inconnu c'est des personnes qui travaillent dans l'ombre. Elles font un énorme travail et c'est ce que j'ai toujours dit si je vais dans un hôtel c'est pas pour prendre un café, c'est parce que j'ai besoin d'une chambre pour dormir. Si c'est pour prendre un café ou boire un demi il y a des bars partout. Si je vais dans un hôtel on vend du sommeil
275 on vend pas du café bien sur la prestation café et en plus le client il vient parce car il a besoin d'une chambre le client va peut-être trouver l'hôtel jolie, le design. Il va rentrer dans sa chambre il va se sentir à l'aise très bien tout est nickel cet hôtel est magnifique. Sauf qu'il a vu le réceptionniste, le barman les personnes au petit-déjeuner les serveurs, les serveuses il a vu tout le monde mais il n'a pas vu la femme de chambre or la femme de chambre c'est elle qui a permis grâce à son travail la qualité de son travail. Qui a permis au client de se sentir bien, de se sentir à l'aise dans sa chambre de se sentir presque chez lui mais il n'a pas vu elle a fait son travail et voilà. Elle travaille dans l'ombre c'est dans ce sens-là que je dis que le travail reste inconnu car elle travaille dans l'ombre. Mais de plus en plus aujourd'hui les clients sont conscients de l'importance du travail. De la femme de chambre il n'hésite pas à le dire grâce à la femme de chambre j'ai passé une bonne nuit. Donc
280 indirectement mais le fait qu'il fasse un commentaire sur les réseaux sociaux ou autre un bon commentaire quand il dit j'ai bien dormi. Bonne literie, la chambre était très propre. C'est une reconnaissance indirectement pour la femme de chambre il ne l'a pas vu pour lui dire directement mais indirectement il reconnaît le travail effectué par la femme de chambre.

E : Vous pensez qu'il y a une volonté de ne pas aller la voir ?

290 E : Nous avons des petits chariots qui n'encombrent pas du tout le passage Qu'on avait acheté car premièrement ça n'encombre pas le passage et deux je reviens à la pénibilité car ce chariot est hyper léger. Si aujourd'hui je vais sur le site et des achats je regarde le référencement les chariots référencés pour les femmes de chambre avide de mémoire il pèse dans les 60 kg. Ils sont très grand plus lourd nous n'avons pas acheté ça on a acheté des chariots certes elle met moins de linge
295 dans le chariot. Il est 10 fois plus léger il y a moins de linge c'est pas grave il y a des offices dans chaque étage elle met sur son chariot de quoi faire 5 chambres puis elle part à l'office il y a 20 m je reviens donc à la pénibilité. Ensuite être discret par rapport aux clients. Non ce métier n'est pas mal perçu le client n'est pas gêné par l'encombrement le passage est libre d'une part et d'autre part discret car il permet car il permet au client de ne pas voir ce qu'il se passe dans la chambre est
300 ouverte et le personnel travaille.

E : Est-ce que vous pensez que certains clients apportent peu d'importance à cette fonction ?

E : Les clients sont respectueux ils sont pas irrespectueux dans la grande, grande majorité. On ne rencontre pas ce genre de problème, très respectueux ce n'est pas un manque de respect mais dans

305 l'hôtellerie. Il y a des gens dans certaines cultures on peut dire "bonjour" ils ne vont pas répondre ça ne veut pas dire qu'il est irrespectueux mais ne connais pas c'est ça mais peut-être qu'ils disent
310 bonjour différemment mais c'est très rare. Notre clientèle est particulièrement affaire c'est le plus gros de notre clientèle. Mais depuis 2 ans de plus en plus même 3 ans on a de plus en plus de clientèle loisirs pendant les périodes de vacances. Toulouse reçoit le tourisme augmente et de ce fait sur certaines périodes de l'année on a de la clientèle loisirs lors des vacances scolaires les weekends et bien sur l'été on a de plus en plus effectivement de clientèle loisir mais surtout aussi nous avons la capacité de les accueillir en ayant des chambres famille.

E : Vous avez qualifié les femmes de chambre en disant qu'elle travaillait « dans l'ombre » est-ce que vous pensez justement que le fait qu'elles n'aient pas de contact avec la clientèle peut jouer sur un sentiment de mise à l'écart du salarié ?

315 E : Non je ne pense pas, je pense pas parce que c'est pas une mise à l'écart c'est dans la logique des choses son interlocuteur c'est la personne qui a donné la clé c'est la réception. Dans la documentation de la chambre son interlocuteur c'est la réception la réception est là pour répondre à toutes les questions du client. Ce n'est pas une mise à l'écart mais lorsqu'elle donne par exemple
320 à un client une serviette, un savon de plus ça rentre dans son domaine de travail dans ces compétences.

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

E : Notre direction s'intéresse à tous les services et au service étage également C'est très important je parlais du relationnel d'être proche du personnel le directeur est proche du personnel étage. Il se
325 passe pas un jour sauf si le directeur n'est pas là où il va pas faire un tour dans les étages pour dire bonjour à toutes les femmes de chambre. Si il n'a pas eu le temps de le faire parce qu'il était un rendez-vous pour X raisons il va prendre soin de passer au réfectoire pour dire bonjour à tout le monde. C'est tous les jours sans exception et le personnel voit le personnel est content le personnel se sent valorisé le personnel ne se sent pas être mise à l'écart parce qu'il ne travaille pas la réception.
330 Car il est dans l'ombre non. La semaine dernière c'était la Saint-Valentin le lendemain de la Saint-Valentin le directeur après avoir pris soin de passer dans tous les services, dans les étages de voir toutes les femmes de chambre et de leur offrir une rose. Il allait offrir une rose à une des femmes de chambre et elle a dit que c'était la première fois dans sa carrière de femme de chambre qu'elle voyait un directeur qui faisait ça. La cliente a vu ça elle était contente pour la femme de chambre.
335 Ce n'est rien une rose c'est le geste c'est important pour le personnel pour le relationnel et pour les chefs de service.

E: Je vous remercie pour cet entretien.

Annexe C : Entretien établissement B

Retranscription entretien n°2 hôtel de moyenne gamme appartenant à une chaîne

Durée de l'entretien : 38 min 04 sec

Mercredi 14 mars 2018

5



E : Enquêteur

E : Enquêté

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

10 E : Donc j'ai fait une école hôtelière pour être gouvernante donc je le suis depuis 89 j'ai commencé ma carrière à Paris j'ai changé d'hôtel plusieurs fois j'ai également été gouvernante pour une société de nettoyage et je suis arrivé dans cet hôtel depuis 99 en tant que gouvernante générale.

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

15 E : Je suis la gouvernante générale de l'hôtel donc le matin première chose préparer l'ouverture. Je vérifie les feuilles il peut y avoir des erreurs et quand le travail est donné je m'occupe du pressing des clients je contrôle les chambres. Je m'occupe aussi du planning, de la blanchisserie, des uniformes du personnel, des plantes de l'hôtel et des parties communes. Nous nous traitons le nettoyage pour les parties communes. Je réalise également le recrutement pour mon service.

E : De combien de personnes se compose votre équipe ?

20 E : A l'heure actuelle nous sommes 7 une à temps complet et le reste à temps partiel. Le temps partiel = 6 heures de travail par jour cela permet d'être moins fatigué après une journée de travail. Pour le reste de l'équipe nous faisons appel à des extras. Ils viennent régulièrement pour compléter l'équipe. Nous avons 136 chambres donc il faut compléter l'équipe. Dans les 7 j'ai une assistante gouvernante et une première femme de chambre elles me remplacent lorsque je ne suis pas là. C'est uniquement des femmes. Des hommes il y en a très peu c'est toujours l'idéal d'avoir un garçon.
25 J'en ai eu mais ils ne sont jamais restés. Justement ce qui est difficile c'est d'être entre femmes il n'y a rien de pire que d'être qu'avec des femmes ça c'est sûr. C'est très compliqué il y a toujours des histoires des gamineries se crêper le chignon on se croirait à l'école maternelle.

E : Quels sont d'après vous les meilleurs leviers pour motiver son personnel d'étage ?

30 E : Dans un premier temps je dirais qu'il faut être proche des personnes, c'est beaucoup de social. Faut être beaucoup à l'écoute c'est beaucoup de social c'est vraiment la clé de la motivation c'est du management au cas par cas après le reste ça vient tout seul.

E : Est-ce que vous pratiquez des formations pour votre équipe ?

35 E : Dans mon service régulièrement. Je fais des formations internes si je peux tous les mois, si on est en pleine activité tous les deux mois. Donc on peut revoir le process là par exemple on a une note concernant les punaises de lit. Il y a 4 mois à peu près j'ai fait une formation sur les punaises mais aussi le handicap, comment se comporter avec un client quand on le croise dans les couloirs,

40 dire bonjour ce n'est pas facile pour tout le monde, comment se présenter donc avec l'apparence physique la blouse propre. Comment revoir le process pour une recouche il ne faut jamais laisser tomber, il faut toujours les suivre. Par exemple pour les recouches on s'est rendu compte qu'elles
45 tirées la couette mais pas le drap de dessous. On refait des formations pour mettre à jour tout ça et pour faire des petits rappels. C'est pour ça il faut revenir vers elles régulièrement. Donc c'est moi qui réalise ces formations. Aussi durant ma carrière j'ai eu des femmes de chambre qui ne parlaient pas français qui ne savaient ni lire ni écrire. On a donc fait des formations d'apprentissage à la langue de 1 an pour qu'elles apprennent. C'était très dérangeant pour passer des consignes ou
même pour comprendre ce que signifie ce qui a écrit sur la feuille. Là j'en ai une encore j'attends la décision du centre de formation pour qu'elle commence c'est une chance pour elle.

E : Pensez-vous que motiver votre équipe grâce à une bonne rémunération est source de fidélité ?

50 E : Je pense oui mais ce n'est pas le cas actuellement elles sont payées au SMIC après dans ce groupe on a de la chance d'avoir des primes d'intéressement collectif, le 13e mois, participation aux bénéficiaires... Avant il y a 30 ans les femmes de chambre étaient payées au nombre de chambres qu'elles faisaient. C'était très motivant mais ça n'existe plus.

E : Pensez-vous qu'un employé(e) d'étage doit-être en capacité de travailler dans différents services ?

55 E : Je n'aime pas trop la polyvalence. J'estime qu'on ne peut pas être bon dans tout. On ne peut pas être efficace dans tous les secteurs. Après c'est vrai que dans certains hôtels il y en a qui font petit déjeuner femme de chambre, c'est une autre façon de travailler je ne dis pas que c'est pas possible y'en a qui ça intéresse fortement. Aussi de faire les petits déjeuners peut-être que ça les
60 repose c'est pas la même fatigue au lieu de faire 16 ou 18 chambres elles vont en faire que neuf. Ça fait une petite coupure ça peut être intéressant pour certaines personnes si on veut finir plus tôt par exemple. Elles peuvent aussi travailler en plonge je connais un hôtel qui fait ça. Cependant il faut l'accord des salariés car il peut avoir des personnes qui n'aiment pas le contact client.

E : Vous pensez que ça peut les motiver ?

65 E : Tout dépend des personnes. Moi les miennes personnellement on a tenté, ça ne plaît pas à tout le monde il y en a qui ont dit non je ne veux pas faire les petits déjeuners. Il ne faut pas que ça soit forcé ça doit être de la volonté de la femme de chambre.

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

70 E : Oui elles sont difficiles, c'est physique. C'est pour ça que je reviens dessus il faut toujours les accompagner être à leur écoute leur montrer qu'on s'intéresse à elles. Ce n'est pas parce qu'elles sont femmes de chambre qu'on ne s'intéresse pas à elles. C'est un métier très important il ne faut pas l'oublier On ne peut pas se passer d'elles.

E : Est-ce que vous pensez qu'il y a une difficulté au niveau de l'état des chambres, de la pénibilité visuelle ?

75 E : Ah oui bien sûr si c'est un homme d'affaires qui reste une nuit pas de problème avant les 23 minutes elle finira. Je vous parle de 23 minutes car c'est le temps qu'il faut pour faire une chambre chez nous. Maintenant effectivement si c'est une twin des jeunes qui sont restés plusieurs jours

c'est sûr qu'on est plus sûr de la 23 minute on va y passer beaucoup plus de temps. Elles font 16 chambres par jour pour les temps partiels.

E ; Est-ce que vous avez vu au cours de votre carrière des avancées techniques ou technologiques pour les femmes de chambre ?

E : Alors oui au début quand j'ai commencé les ergolits ça n'existait pas. C'était la révolution ils ont aussi des formations que le groupe a mis en place gestes et postures, charges lourdes. L'année dernière on a mis en place gestes et postures, adaptation au travail avec une ostéopathe qui est passée. Elle a observé chaque fille travailler en leur disant ça ça ne va pas plutôt que te baisser 10 fois sur ton seau ça serait bien de mettre en hauteur pour faire la douche plutôt que de plier comme ça tu devrais te mettre comme ça etcetera etcetera. Montrer comment faire certains exercices avant de commencer pour s'échauffer. Le directeur a mis en place également des séances de kiné pour ceux qui le souhaitent. Tout ça pour mettre en place quelque chose de cohérent qui puisse les soulager.

E : Est-ce que vous avez un taux de rotation élevé dans votre équipe ?

E : Non pas spécialement ça fait longtemps qu'elles sont là les 7. À partir du moment où elle se plaisent vu qu'il y a de nombreuses primes qu'il n'y a pas ailleurs, si vous avez la peur de partir ailleurs sincèrement je ne sais pas. Mais avant il était plus facile de maintenir son équipe parce que la rémunération était faite suivant le nombre de chambre effectué comme dans les restaurants par exemple depuis ça a été supprimé.

E : Selon-vous les normes officielles et commerciales de plus en plus présentes dans l'hôtellerie complexifient la réalisation de la chambre ?

E : Après il suffit de s'y mettre toute manière on a pas le choix. Il faut l'appliquer justement on doit vérifier que tout ce qu'on leur montre doit être appliqué. Après le suivi c'est hyper important c'est pas tout de mettre en place sinon les gens ils ont vite fait s'il n'y a pas de suivi ils vont pas le réaliser. Pour les filles souvent au début c'est je perds du temps ça plaît pas toujours mais après c'est accepté.

E : Comment pensez-vous que le métier de femme de chambre est perçu par la société ?

E : Ça je pense que c'est à elle qu'il faudrait leur demander je ne sais pas. Elles le perçoivent mal moi je sais qu'il y en a par exemple qui ne disent pas à leur entourage quelle sont femme de chambre parce qu'elles ont honte. Après elles ont l'impression aussi quand elles voient l'état des chambres que les clients ne respectent pas les femmes de chambre. Donc je pense qu'elles ont une mauvaise image de leur métier. Comme je leur dis une femme de chambre c'est ce qu'il y a de plus important dans l'hôtel. On vend du sommeil si la gouvernante demain elle n'est plus là l'hôtel il va continuer à tourner on peut s'en passer. Alors que s'il n'y a plus de femme de chambre il ne se passe plus rien l'hôtel il peut fermer. J'essaie de leur montrer leur rôle central dans l'hôtel. C'est-elles qui ont le rôle le plus important de l'hôtel demain s'il y a plus de réceptionnistes on met une borne et hôtel il continuera à tourner alors que femme de chambre c'est différent. Je n'ai pas l'impression que grand monde se rend compte de cette important, c'est vraiment un pilier de notre métier et c'est le poste le moins reconnu. Ce qui m'inquiète justement c'est pour le futur car il est de plus en plus difficile de trouver des personnes qui veulent faire ce métier car il est jugé justement trop difficile et pas assez mis en valeur. Par contre il y a une difficulté à trouver du personnel. Moi sincèrement je me dis dans 4 ou 5 ans je sais pas comment ils vont faire il va falloir mettre des robots. Sincèrement

je suis inquiète pour la nouvelle génération. Ça va poser des problèmes c'est un métier difficile les gens ne veulent plus s'embêter avec des métiers difficiles.

120 **E : Pensez-vous que certains clients accordent peu d'importance à cette fonction ?**

E : Je pense, oui, oui, oui c'est sûr. Quand on voit l'état des chambres les gens ils s'en fichent ça ne les intéresse pas.

E : Est-ce que vous pensez que le manque de contact avec la clientèle peut jouer sur un sentiment de mise à l'écart pour le personnel d'étage ?

125 E : Ça dépend des personnes moi j'ai des personnes des femmes de chambre qui vont vers le client tout à fait naturellement et qui sont contents. Ça leur convient qui sont épanouies comme ça et puis j'en ai d'autres qui vont vous dire on va dire bonjour au revoir monsieur sauf si le client vient vers elles pour leur demander quelque chose. Il n'y a pas de souci elles vont être à l'écoute du client mais y en a plein qui ne vont pas parce que y en a qui ne vont pas car elles ne maîtrisent pas la langue qui sont timides.

130

E : Comment elles sont intégrées par rapport aux autres services ?

E : Les filles elles ont toujours l'impression d'être en dehors de ce qui se passe à l'hôtel. C'est pour ça qu'on essaie de les intégrer, de les faire à participer aux fêtes du personnel par exemple. Par des bons chiffres, par exemple tout le monde descend on va boire quelque chose ensemble on va faire la galette par exemple justement ça permet aux personnes de se mélanger et pas de se sentir isolé. On a un réfectoire donc tout le monde mange ensemble ça permet de discuter et puis voilà. Bon après toujours pareil il y a des personnes qui vont le faire naturellement et puis y en a d'autres qui vont se mettre en retrait, qui ne vont pas oser s'intégrer avec d'autres personnes après ça on peut pas tout gérer non plus.

135

140 **E : Est-ce que votre direction s'intéresse au personnel des étages ?**

E : Oui nous il est sur 2 hôtels donc il ne les voit pas tous les jours mais s'il les croise il leur dira bonjour. Par exemple quand il passe le matin s'il y en a deux ou trois qui sont dans mon bureau bien sûr bonjour mesdames il il n'y a pas de souci.

E : Je vous remercie pour cet entretien.

145

Annexe D : Entretien établissement C

Retranscription entretien n°3 hôtel de moyenne gamme appartenant à une chaîne d'appartements hôtel.

Durée de l'entretien : 35 minutes

5 **Lundi 12 mars 2018**

E : Enquêteur

E : Enquêté



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

10 E : Dans un premier temps j'ai commencé par l'hôtellerie j'ai fait un CAP, un BEP restauration et un bac pro restauration. Puis j'ai passé un CAP, BEP hébergement en candidat libre. Ensuite j'ai fait des stages dans des grands hôtels 4 étoiles comme le Sofitel sur la côte bretonne j'ai trouvé le métier de gouvernante qui me plaisait énormément du coup j'ai fait un BP gouvernant par alternance sur 2 ans dans un Sofitel. J'ai trouvé un poste d'assistante gouvernante dans un hôtel 4
15 étoiles avec 148 chambres pendant 3 ans j'ai travaillé là-bas. Puis j'ai voulu revenir en Bretagne pour raisons personnelles. Puis j'ai trouvé un poste d'assistante gouvernante. Je suis restée quelques temps là-bas puis j'ai fait une rupture conventionnelle. Puis j'ai repris mes études j'ai fait un BP adjoint de direction puis j'ai réalisé l'ouverture d'un l'hôtel au bout de quelques temps ils se sont rendu compte qu'il n'était pas assez rentable donc j'ai eu un licenciement économique. Je suis
20 repartie sur le métier de gouvernante dans un autre hôtel pendant 3, 4 ans je faisais des saisons. Il y avait 60 chambres et 90 appartements c'était dans le Finistère. Puis je suis revenu dans le Morbihan j'ai fait une ouverture d'hôtel et au bout de quelques temps ils ont mis fin à ma période d'essai. Là ça a été dur j'étais un petit peu dégoûté je me suis dit mais qu'est-ce que je vais faire du coup j'ai fait des petits travaux. Puis je suis devenu responsable hébergement je gérais la partie
25 séminaire et les étages également c'était très intéressant j'ai fait une saison et je me suis dit je dois partir. Je cherchais des annonces et je suis partie à Toulouse. Ça fait 9 ans que je travaille ici et j'ai fait l'ouverture d'ici. Il n'y avait rien dans la chambre j'ai tout fait. En 2015 nous avons changé de marque. Ici nous n'utilisons pas de sous-traitance nous avons notre équipe en direct. Ce n'est pas facile de travailler avec la sous-traitance c'est mieux avec une équipe en direct. Je suis très contente.

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

E : Je suis la gouvernante générale de cet hôtel je m'occupe de tout ce qui est partie qualité entretien, des parties communes des appartements des sous-sol tout ce que les clients peuvent nous demander également satisfaire nos clients. Je m'occupe aussi de la partie RH tout ce qui est planning demande de congé formation et aussi je m'occupe de tout ce qui est planning des chefs de service. Ils me
35 remettent leurs plannings, je les classes. Je m'occupe des contrats des CDD des CDI et je tiens à jour le cahier du service du personnel. Je recrute mon équipe et je suis en renfort au petit-déjeuner quand ils en ont besoin. On a vraiment un souci pour trouver du personnel aux étages c'est un métier que pas grand monde veut faire.

40 **E : Vous avez combien de personnes dans votre équipe ?**

E : J'ai 18 personnes dans mon équipe. J'ai 3 hommes mais le reste c'est des femmes. En ce moment j'ai deux congés maternité et 2 arrêts maladie. Nous avons 247 appartements tous les appartements ont un coin cuisine. Il y a du travail j'ai également deux premières femmes de chambre pour m'aider. J'effectue le contrôle il y a 2 premières femmes de chambre qui le réalisent avec moi également.

45 On contrôle les départs les recouches.

E : Quel est votre type de clientèle ?

E : Particulièrement VRP et l'été loisirs. Entre du mardi au jeudi je peux donner plus d'appartements à mes femmes de chambre car les appartements ne sont pas sales avec les VRP ils sont relativement plus propres.

50 **E : Quels sont d'après vous les meilleurs leviers pour motiver son personnel d'étages ?**

E : La rémunération mais le problème c'est que dans le métier hôtellerie le service des ménages c'est pas forcément bien payé non plus. Cet été je vais essayer d'avoir une prime pour les motiver car les appartements sont relativement sales c'est quand même plus compliqué à les nettoyer. Ils savent qu'ils peuvent compter sur moi s'ils ont besoin de quoi que ce soit le social le relationnel

55 c'est très, très important. Je peux les aider que ce soit du côté personnel ou quoi que ce soit en contrepartie je veux que le travail soit bien fait parce que si ça ne va pas elles savent que ça va pas passer avec moi. Pour moi c'est important de venir travailler avec du plaisir déjà ce n'est pas forcément facile de travailler dans le service des étages il y a des appartements qui sont quand même très sales et des clients qui sont très irrespectueux. S'il y a quoi que ce soit je leur demande de venir

60 me voir que ce soit entre les équipes où dans l'espace personnel. Je demande qu'elles se respectent entre elles. En ce moment il y a des conflits par rapport à certaines personnes je les recadre et puis ça passe à autre chose. Mais c'est sûr que la rémunération si elle était plus importante ça serait plus intéressant pour eux. Également je réalise des formations comme celle des gestes et postures ça se fait par le FAFI . Pour l'utilisation des produits la formation est assez facile vu que j'ai une centrale

65 de distribution très simple.

E : Comment intégrez-vous le personnel dans votre équipe ?

E : Le matin je la présente à toute l'équipe à la limite avec une première femme de chambre pour qu'elle soit bien intégrée. Chaque personne doit se présenter à la nouvelle personne. Quand elle commence à travailler je ne la mets pas toute seule je la mets en binôme avec quelqu'un.

70 **E : Pensez-vous que motiver votre équipe grâce à une bonne rémunération est source de fidélité pour l'employé d'étage ?**

E : Ça pourrait oui. Après moi ici ils ne sont pas forcément bien payés mais j'ai pas à me plaindre au niveau du turnover. Ça fait 2 ans et demi que j'ai que des congés maternité une oui on a fait une rupture conventionnelle car son comportement n'était pas du tout possible car il y avait beaucoup

75 de tensions à cause de celle-ci dans l'équipe. J'en ai un autre qui prend le relais là donc ça va être pareil. C'est des gens qui ne comprennent pas le travail en équipe. C'est des gens qui viennent de loin qui n'ont pas travaillé ailleurs (**explication d'un comportement d'un salarié pendant 2 minutes**). Pour tout ce que je tiens à dire à c'est de ne rien lâcher Il faut tenir sa personnalité au moindre petit truc il faut pas baisser les bras il faut pas laisser passer aujourd'hui il y a quelqu'un

80 qui a refusé de me dire bonjour je n'ai pas laissé passer ça. Le conseil que je donne également c'est le vouvoiement. Il ne faut rien lâcher le plus dur c'est le personnel.

E : Vous pensez qu'il y a une personnalité avoir pour s'intéresser au mieux à son personnel ?

85 E : Moi je dis qu'il faut être sociable il faut être tolérant et dur à la fois je suis une personne très franche. Mais attention je ne suis pas rancunière je peux, je peux être franche avec une personne mes 5 minutes après j'ai oublié. Faut être humaine aussi et faire du management au cas par cas. Ne faut pas oublier que c'est pas un métier facile. Il y a des clients irrespectueux là j'ai un client ça fait 3 semaines qu'il est là ça ne l'empêche pas de faire pipi partout dans la chambre tous les jours c'est vraiment un manque de respect. Pour les femmes de chambre c'est terminé j'ai passé la consigne 90 elles ne nettoient plus ça c'est à lui de le faire. Il le nettoiera lui-même. S'il se plaint à la réception je lui dirai que les femmes de chambre ne sont pas là pour nettoyer le pipi. Il fait vraiment à côté on dirait que c'est fait exprès. Pareil si dans un appartement il y a trop de vaisselle je dis à mes femmes de chambre c'est une prestation elles ne sont pas là pour leur faire la vaisselle. Par contre s'il y a deux trois assiettes que ça ne déborde pas de l'évier alors là elles le font si ça dépasse elles 95 ne le font pas.

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

100 E : Nous on essaye de faire au mieux que l'équipe que tout monde possède le matériel déjà. S'ils ont tout ce qu'il faut pour travailler c'est que bien après s'ils n'ont pas le nécessaire c'est sûr qu'ils vont perdre trop de temps. C'est épuisant pour eux et puis c'est sûr qu'ils vont finir par bâcler leur travail. Après tout travail a ses inconvénients Comme les gens de la réception par exemple oui peut-être qu'ils sont derrière un poste d'ordinateur mais quand il y a des clients agaçants c'est compliqué moralement c'est difficile. Chaque travail a ses points négatifs. Il y a aussi la pénibilité visuelle comme j'ai donné l'exemple tout à l'heure.

105 **E : Est-ce que vous avez vu au cours de votre carrière des avancées techniques ou technologiques pour le personnel des étages ?**

E : Non je n'en ai pas vu. Dans des groupes c'est possible de voir ça parce qu'il y a de forts syndicats. Donc c'est obligé c'est le confort de personnel ce qui est très, très bien. Mais après dans l'hôtellerie pure il n'y en n'a pas. Un aspirateur est un aspirateur le chiffon, le produit.

110 **E : Est-ce que vous avez un taux de rotation élevé dans votre équipe ?**

115 E : Non je n'ai pas eu de taux de rotation élevé dans mes équipes. Comme je l'ai dit j'essaie de faire au mieux pour que mes équipes se sentent bien avec du management au cas par cas et ça c'est important justement, justement pour éviter les arrêts maladie et les départs volontaire. C'est pour ça des appartements je pourrai en donner plus mais mon directeur le comprend tout à fait bah du coup elles vont se fatiguer elles vont se mettre en arrêt maladie c'est un engrenage.

E : Selon-vous les normes officielles et commerciales de plus en plus présentes dans l'hôtellerie complexifient la réalisation de la chambre ?

E : Non par contre pour moi ça fait 9 ans que je suis ici mais avec moi c'est toujours pareil la vaisselle dans n'importe quel appartement elle est rangée d'une certaine façon. Tout est disposé

120 pareil la télécommande se trouve à tel endroit le lit est fait de telle manière les chaises positionnées à tel endroit la vaisselle tout alignée dans le même sens. Les couverts toujours dans le même sens aussi la cafetière au même endroit tout positionné exactement pareil. Ça simplifie justement par exemple la femme de chambre elle voit tout de suite ce qu'il manque ce qu'elle a oublié ça simplifie justement la réalisation de la chambre.

125 **E : Quel est votre temps de réalisation pour les chambres ?**

E : Entre 30 et 45 minutes pour les appartements tout dépend de la taille des appartements.

E : Comment pensez-vous que le métier de femme de chambre est perçu par la société ?

130 E : Comme je l'explique si la qualité du travail n'est pas là on aura pas de clients donc ça c'est important justement quand on a un client qui marque personnel très agréable qualité professionnalisme c'est très valorisant pour les femmes de chambre c'est valorisant pour la femme de chambre. Si l'appartement était sale on aurait pas de clients le travail de femme de chambre est très important oui.

E : Est-ce que vous pensez que certains clients apportent peu d'importance à cette fonction ?

135 E : Je pense oui après je ne suis pas dans la tête des clients je pense que oui.

E : Est-ce que vous pensez que le manque de contact avec la clientèle peut jouer sur un sentiment de mise à l'écart pour les femmes de chambre ?

140 E : Je ne pense pas parce que mon personnel est très réservé. Mon personnel est discret. Mais cependant elles doivent dire bonjour au client c'est une obligation bonjour monsieur bonjour madame. Après elles sont à l'écoute des clients ça c'est sûr.

E : Comment le personnel est intégré au niveau des services ?

E : Au niveau des services ça se passe très bien après ils n'ont pas les mêmes horaires. La réception ils mangent à 11heures, la restauration à 11heures moi mes équipes à 13 heures et celles qui ne mangent pas elles partent après leur travail elles ont pas de contact direct avec les autres services.

145 **E : Est-ce que votre direction s'intéresse au personnel des étages ?**

E : C'est moi qui gère tout mon directeur me fait entièrement confiance s'il les croise il leur dira bonjour après il ne vient pas dans mon bureau pour leur dire bonjour.

Je vous remercie pour cet entretien.

Annexe E : Entretien établissement D

Retranscription entretien hôtel 3 étoiles indépendant

Samedi 24 février 2018

Durée de l'entretien : 58 min 12 sec

5 **E : enquêteur**

E : enquêté



E : Donc dans un premier temps pouvez-vous m'expliquer votre parcours professionnel ?

10 E : J'ai 51 ans ce qui permettra de relativiser un peu mon parcours [rires]. J'ai commencé par un CAP de cuisinier à Tarbes puis après j'ai passé un BEP de serveur à Tarbes. Puis je suis partie à Toulouse pour réaliser un BTS. Je me suis arrêté là pour les études. J'ai repris mes études en 2000 où j'ai passé un diplôme un diplôme en équivalent d'un bac + 3 à l'IRTH. J'ai fait une petite saison en cuisine ça ne m'a pas plus. J'ai fait 2 années en salle j'ai préféré. Puis j'ai réalisé mon service militaire dans le civil, je me suis occupé de personnes âgées pendant 2 ans à la mairie de Billère dans la banlieue de Pau où j'ai mis en place par exemple 15 le service de portage à domicile pour les personnes âgées. Puis j'ai travaillé au trésor public pour m'occuper du restaurant administratif je me suis occupé de ça pendant quelques mois. Puis je suis resté au trésor public pendant 7 ans en perception j'ai fini à la perception de Navarrenx. J'ai arrêté pour repartir dans l'hôtellerie. Je suis parti dans l'établissement où j'avais fait mon dernier stage dans l'école hôtelière dans les Baux de 20 Provence dans un 3 étoiles Michelin et un hôtel 4 étoiles luxe comme on disait à l'époque. Je suis resté 4 ans j'ai fini là-bas comme assistant de direction. Puis j'ai pris la direction d'un hôtel plus petit à Tarbes je suis resté 1 an puis je suis parti dans un autre hôtel à Tarbes. Puis j'ai été muté à Clermont-Ferrand je suis resté directeur d'un restaurant pendant 10 ans, je gérais un hôtel de 31 chambres et l'autre de 63 chambres une capacité de restauration allant jusqu'à 250 couverts. Je suis parti à côté de cet Saint-Étienne pendant 5 25 ans puis je suis revenu au Pays Basque. J'ai fait des audits qualité pour des une chaîne d'hôtel restaurant. Puis j'ai travaillé pour Atout France afin d'homologuer les hôtels. Début 2017 je suis arrivé dans cet hôtel, j'ai été recruté pour remplacer le premier directeur qui est parti. Je suis arrivé en octobre 2017.

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

30 E : Mon poste est très polyvalent je fais beaucoup de création puisque l'hôtel a été ouvert en juillet 2017 avec 21 chambres et nous nous venons d'ouvrir le restaurant il y a un mois il a fallu créer le restaurant de toute pièce. C'était la première fois pour moi que je faisais une création. Je fais du shift en réception. Je travaille 5 jours dans la semaine je fais trois après-midis à la réception et j'ai deux journées de direction où je m'occupe de l'administration, la comptabilité. Nous sommes en train de recruter du personnel pour la partie étage actuellement nous avons une femme de chambre qui n'était pas spécialement formée. Nous 35 avons une deuxième femme de chambre qui arrive dès la semaine prochaine nous sommes en train de monter les protocoles pour leur faciliter le travail. Une réceptionniste deviendra gouvernante elle réalisera le contrôle des chambres. Actuellement la femme de chambre travaille 5 jours par semaine puis pendant ses 2 jours de congés c'était les réceptionnistes et qui réalisaient les chambres. Elles faisaient essentiellement les recouches puis on bloquait les chambres pour le début de la semaine.

40 **E : D'après vous quels sont les meilleurs leviers pour motiver son personnel d'étage ?**

E : Pour moi le premier levier comme vous dites [hésitations] c'est dans l'appellation de leur fonction. Pendant des années j'ai été référent chez Pôle emploi pour les métiers des étages on nous demandait d'intervenir pour présenter les métiers de l'hôtellerie. Je n'aime pas dire femme de chambre pour moi c'est "employé d'étage". Alors que pour certains c'est des femmes de chambre et pour d'autres c'est des femmes de ménage. Bien sûr c'est le même métier une femme de chambre ou un employé d'étage à votre prérogative une femme de ménage. Je n'ai rien contre les femmes de ménage ma mère était femme de ménage mais ce n'est pas du tout le même métier. Femme de ménage dans une maison va faire 3 ou 4 pièces, une femme de chambre va faire une quinzaine de chambres mettre en place les produits d'accueil c'est une autre notion. Premier levier donc leur faire comprendre que ce sont des employés d'étage et pas des femmes de ménage c'est déjà un premier levier pour les respecter dans leur travail. C'est un métier qui n'est pas forcément très qualifiant. Nettoyer les toilettes où passer après les clients qui n'ont pas forcément la notion du respect, quand e les clients laissent la chambre en bazar quelque part il y a vraiment un manque de respect Des fois on se demande si c'est pas fait exprès pour rabaisser un peu le personnel d'étage. Donc le deuxième levier c'est de les respecter. De manière générale je trouve qu'il y a 2 types de travail il y a ceux qui produisent et les commerciaux. Ceux qui produisent la cuisine et les employés d'étage, les commerciaux c'est les réceptionnistes les serveurs. C'est ma vision de l'hôtellerie les métiers de production ne sont pas très bien valorisés dans les hôtels. Ah c'est pour ça que moi j'aime bien le terme d'employé d'étage c'est un métier à part qui doit être respecté. Ensuite il y a comme levier la formation pour moi c'est quelque chose de très important par exemple l'utilisation de produits c'est quelque chose de très important si on sait bien utiliser les produits ça permet ne pas utiliser des produits de manière dangereuse on associe l'eau de javel avec certains acides c'est toxique. Cette formation permet aussi ne pas utiliser des produits qui sont pas trop d'osés. Les gestes et postures sont très importants. Également c'est un pilier qui valorise aussi si on laisse la femme de chambre sans lui montrer comment on peut faire. C'est important qu'une entreprise propose des formations si l'employeur propose une formation c'est que l'employeur va garder 7 employés dans le but de l'améliorer de les valoriser de les considérer. S'il n'y a pas de formations ce n'est pas gagnant ni pour l'entreprise ni pour le salarié. Le titre, la formation c'est important il y a aussi le salaire. Les femmes de chambre sont souvent au SMIC, quand j'étais dans un hôtel, en 28 ans la femme de chambre n'avait jamais eu une augmentation de salaire Également beaucoup de social peut-être ici en milieu rural on est moins confronté dans mon parcours lorsque j'étais directeur à Clermont-Ferrand les personnes qui postulaient pour être femme de chambre n'étaient pas forcément françaises pas forcément très cultivés je me suis rendu compte au bout de 2 ans qu'une femme de chambre ne savait ni lire ni écrire. Elle avait des difficultés à lire les consignes tout simplement on a trouvé d'autres méthodes on a fait faire une formation de français les langues étrangères. C'était une personne qui travaillait très très bien on n'allait pas la pénaliser parce qu'elle n'arrive pas à lire chambre twin. Il faut épauler le personnel c'est ce que j'appelle le social. Pour moi tout cela permet la fidélisation des femmes de chambre.

E: Comment vous avez fait tout au long de votre carrière pour intégrer le personnel d'étage au sein des équipes ?

E : En général le personnel d'étage s'intègre bien avec les autres services Il n'y a jamais eu de rivalité entre par exemple l'équipe de cuisine qui dit vous êtes que des femmes de chambre. Je n'ai jamais eu de rivalité entre les équipes. Pour moi le plus difficile c'était de gérer le service en interne dans ma carrière j'ai eu jusqu'à 17 femmes de chambre donc essentiellement que des femmes dans ma carrière j'ai recruté un homme il est resté 24 heures sûrement trop dur comme quoi les femmes sont plus costauds que les hommes. En interne c'est très difficile à gérer, l'ambiance était détestable à Clermont-Ferrand en plus on avait acheté des talkie-walkie sur la même fréquence. J'ai dû mettre des conditions car les clients entendaient les filles sur le même réseau des fois il y a eu des insultes concernant la vie privée des personnes. Il n'y avait pas forcément une organisation par exemple c'était hier tu m'as pas mis des draps propres sur le chariot en partant donc

90 aujourd'hui je te les mets pas. À chaque fois qu'une femme de chambre partez en repos hebdomadaire on contrôlait le chariot pour voir s'il ne manquait rien pour la prochaine relève. Ainsi on évite les querelles avec la collègue. Il y avait une gouvernante dans cet hôtel mais elle se faisait dépasser par par l'équipe de femme de chambre je gérais donc le département des étages. La gouvernante corrigeait toutes les erreurs des femmes de chambre c'était le mauvais système. Le personnel d'encadrement avait vraiment de la difficulté à s'intégrer avec l'équipe.

95 **E : Est-ce que vous pensez que motiver votre équipe grâce à une bonne rémunération est source de fidélité ?**

100 E : De manière générale je ne pense pas moi au niveau de la rémunération je l'applique pour tout le monde également ici il y a un fixe et une prime. Le fixe c'est ce qui y est en rapport à la compétence, j'ai toujours mis une carotte excusez-moi du terme avec des primes. Je pense que là ça peut fidéliser tout le monde c'est pas parce qu'on va payer 2000 € net une femme de chambre qu'elle va rester je ne pense pas. L'argent c'est un moyen de reconnaissance mais ce n'est pas le seul il faut payer à la bonne rémunération mais après non. Moi j'étais par exemple sur des primes comme la bonne utilisation des produits d'entretien, pour l'ambiance là c'était tout le monde qui avait la prime, la prime de la qualité des chambres. Pour moi ce n'est pas que la rémunération je reviens encore sur les formations. Il n'y a pas que la rémunération rien que d'avoir un uniforme par exemple propre c'est aussi une certaine considération, un badge avec le prénom c'est aussi une forme de considération de reconnaissance. Si on met des badges pour les serveurs il faut en mettre pour les femmes de chambre elles font partie de l'équipe c'est un travail très important. Si elles ne font pas bien leur travail les plaintes viennent au réceptionniste c'est un métier très important.

105 **E : Est-ce que vous pensez qu'il y a une personnalité à avoir pour s'adresser au mieux à son personnel d'étage ?**

110 E : Non on s'adresse de manière individuelle, c'est du management au cas par cas. Il ne peut pas y avoir une réponse collective. Surtout les femmes de chambre c'est souvent le service où il y a le plus d'employés c'est vraiment du cas par cas.

E : Pensez-vous qu'un employé d'étage doit-être en capacité de travailler dans différents services ?

115 E : Tout dépend de la structure de l'établissement sur un petit établissement comme celui-ci oui la femme de chambre peut aller faire de la plonge mais jamais au détriment d'aller faire les chambres. Après femme de chambre c'est plusieurs métiers c'est aussi de la maintenance. Le câble de la télévision ne tient pas il faut le remettre. La femme de chambre doit savoir faire un peu de bricolage aussi. Elle a d'autres techniques que le nettoyage. Le côté relationnel avec les clients c'est aussi nécessaire et important que le contact avec le réceptionniste que le client peut avoir à la réception.

120 **E : Que pratiquez-vous comme cadence en termes de réalisation de chambres par jour pour les employé(e)s d'étage ?**

125 E : Je n'ai jamais imposé de temps pour ma part, c'est vrai qu'on dit une demi-heure à blanc voir 20 minutes ça veut strictement rien dire. Évidemment il y a la notion de rentabilité mais si on commence à imposer en disant je veux une chambre à blanc j'ai 25 minutes que va faire la femme de chambre si au bout de 15 minutes la chambre elle est faite que va faire la femme de chambre s'il y a besoin de 40 minutes. Il y a des normes à respecter en une heure. Pour les recouche je suis un peu plus exigeant, une dizaine de minutes en recouche ça suffit, à blanc non il faut tout refaire. Je pense que les cadences sont à fixées suivant l'activité et suivant qui est présent à l'hôtel.

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

- 130 E : Oui bien sûr. C'est un travail ingrat, c'est parfois un peu dégradant le client laisse sa chambre en très mauvaise état de manière volontaire c'est difficile, physiquement même c'est difficile. Faire des douches à l'italienne ça demande une bonne méthodologie, il faut se mettre à genoux, physiquement il y a les gestes et postures soulever des matelas c'est pas évident. On fait une chambre, on va pratiquement jusqu'à la fin un souffle oh mince il faut recommencer. Il y a la chambre à côté donc moralement quelque part ça peut être
- 135 difficile souvent les femmes de chambre travaillent toute seule Et on s'en raconte des choses toute seule dans sa petite tête quand on est seul quand on travaille 5 ou 6h tout seul. Personnellement les femmes de chambre à temps complet je suis pas pour par rapport au rythme je suis plus dans les 24 ou 25 heures parce que travailler 7h à faire des chambres. Déjà commercialement la femme de chambre commence vers 9h 7h après les clients commencent déjà à arriver donc il faut que les chambres soient faites le maximum de
- 140 chambre soient faites faut pas traîner à faire les chambres jusqu'à 18h. Voilà je ne suis pas forcément pour les temps complets des femmes de chambre ou alors souvent quand elles sont à temps complet c'est qu'elles font le petit-déjeuner avant ce qui permet aussi de fidéliser car c'est un deuxième métier et c'est un peu plus sympa de fréquenter les clients plutôt que de faire du ménage en permanence

E : Avez-vous vu des avancées technologiques et techniques dans ce métier ?

- 145 E : Oui mais qui n'est pas forcément impliqué par exemple les produits ont beaucoup changé. Avant les produits c'était beaucoup d'huile de coude il fallait frotter frotter, frotter, frotter, frotter, frotter. D'autres produits comme le siphon ammoniacé, c'était une espèce de crème il y a des petits cristaux dedans c'est très difficile à rincer une fois sec il y a toujours une poudre blanche sur la baignoire par exemple. Les produits ont beaucoup avancé mais une certaine génération de femme de chambre pense toujours qu'un produit ça
- 150 doit mousser si ça ne mousse pas c'est que c'est pas efficace. Alors que ce n'est pas la mousse qui va forcément désincruster la crasse et certaines ne laissent pas le temps de pause du produit. Par exemple pour des toilettes on met du produit aussitôt on va nettoyer autour c'est des produits souvent légèrement détartrant désinfectant et si on laisse pas agir un certain temps ça ne fonctionnera pas. Il vaut mieux mettre le produit et laisser agir un coup de balayette on tire la chasse et c'est fini. Il n'y a pas besoin de frotter les
- 155 aspirateurs aussi sont de plus en plus performants et silencieux. Non je pense qu'il y a des avancées technologiques réelles dans ce métier maintenant il y a des chariots même les serpillières ont changé avec des presses des centrifugeuses. Moi j'ai acheté ça pour tout le monde c'est pratique vous rincez un coup de pédale et c'est prêt c'est Vileda qui fait ça on a plus à toucher la serpillière. Après il y a des systèmes que je n'ai jamais vu en réalité pour enfiler les couettes par exemple quand je faisais mes audits de classement
- 160 d'hôtel il y a une chaîne d'hôtel ACCOR les leaders français un peu innovateur. Il y avait des points supplémentaires pour ceux qui avaient des installations pour faciliter la pose des couettes. Il y avait deux systèmes soit le lit qui se soulever qui monte ou alors il y avait des sangles je ne l'ai pas vu on m'a expliqué le système. Vous passez une sangle dans les passe main des couettes professionnelle Vous mettez la couette en bout il y a une pince après on tire la housse et ça se met en place les sangles sont permanentes dans le lit.
- 165 On les cache un peu à l'arrière du lit ce sont des bonnes choses demandées par des syndicats chez Novotel donc il y a des avancées technologiques. Heureusement pour les moquettes il y a les shampoineuses il y avait une machine pour shampoiner une machine pour rincer maintenant c'est 2 en 1.

E : Est-ce que vous avez connu un taux de rotation élevé dans le personnel d'étage ?

- 170 E : Non on va dire non. J'ai eu cette chance mais c'est beaucoup de soucis il faut écouter le personnel après les personnes qui n'étaient pas motivées je cherche pas forcément à les garder. Ça m'est arrivé par exemple de faire du relationnel pour trouver un appartement par exemple ce que j'appelle le social quelque part c'est aussi récompenser le salarié. Le turnover non très, très peu quand je vous parlais des sociétés extérieures euh il avait beaucoup de turn-over ce qui posait un problème pour les hôtels au niveau de la qualité. Tout simplement parce que si le personnel change tous les jours ça veut dire qu'il faut les former montrer où
- 175 sont les locaux. On perd du temps non moi je n'ai pas eu cette malchance d'avoir de la rotation. Quelquefois le personnel qui bouge pas ça peut être aussi un problème les personnes qui veulent pas évoluer on aimerait

bien qu'elles évoluent un tout petit peu. Ils pensent qu'ils savent travailler en réalité non ils savent travailler dans cet hôtel là mais s'il allait travailler ailleurs ça ne fonctionnerait pas. Je pense qu'un turnover c'est quand même un peu nécessaire pour faire aérer un peu voir des nouvelles têtes c'est un peu nécessaire.

180 **E : Selon-vous les normes officielles et commerciales de plus en plus présentes dans l'hôtellerie favorisent-elles une complexité dans la réalisation de la tâche ?**

E : Non je pense que plus il y a des chartres ou des référentiels qualité plus ça facilite l'organisation pour le directeur et pour le personnel des étages. Plus c'est carré plus c'est facile pour moi c'est un gain de temps moi j'aime bien les normes quand je faisais les audits qualité généralement il y avait moins de qualité. C'est là où il n'y avait pas de cahier des charges ça facilite il faut 3 bonbons sur le plateau de courtoisie 2 capsules de café de te c'est normal hein c'est bénéfique il faut tant de serviette dans une chambre c'est beaucoup plus facile pour le contrôle, pour préparer et pour ajuster si ce n'est pas bien fait.

185

E : Comment pensez-vous que le métier de femme de chambre est perçu par la société ?

E : Moi les femmes de chambre je les appelle souvent les petites fourmis. En réalité je crois que c'est elles qui travaillent le plus en quantité et en qualité. Elles doivent fournir le plus de qualité dans le temps. Souvent les femmes de chambre avaient des pourboires le client laisser maintenant ça fait bien longtemps que je vois plus ça. Je pense que comment on voit la clientèle ça dépend de l'entreprise vois aussi ses femmes de chambre le fait d'avoir un uniforme d'avoir un badge avec le prénom c'est sûr que le client il va se dire ce n'est pas la Cendrillon qui fait le ménage. Le client va percevoir une employée comme les autres sinon la clientèle n'est pas forcément respectueuse de ce métier-là. Après bon quand une femme de chambre croise un client il faut dire bonjour madame bonjour monsieur un sourire le respect est un peu en miroir en réalité. Si la femme de chambre elle arrive, elle prend son service et elle crie dans le couloir raconter ses dernières vacances comment elle a passé son weekend, l'engueulade qu'elle a pu avoir avec son mari c'est sûr que le client en face dès le départ il dira elle fait le ménage. Il faut faire preuve d'empathie et sinon le client, je ne pense pas qu'il soit très reconnaissant d'une femme de chambre c'est normal on va dire qu'il est une chambre propre.

190

195

200

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

E : Je pense si c'est bien fait le client doit pas s'apercevoir que quelqu'un a fait le ménage on ne se pose pas la question. C'est un métier où le client pensera à la femme de chambre si c'est mal fait, s'il trouve la poubelle qui n'est pas vidée où il trouve un carton de pizza sous le lit La le client va dire mais il y a une femme de chambre elle a pas bien fait son travail il va le rapporter à la réception où est la direction donc je pense que le client ne le perçoit pas trop l'existence d'une femme de chambre.

205

E : Est-ce que le manque de contact avec la clientèle joue sur un sentiment de mise à l'écart de la femme de chambre ?

E : Le client s'occupe pas de la femme de chambre quelque part c'est un peu normal voilà si tout se passe bien. Moi par exemple ici sur Booking on a eu la note 8,9 je voulais qu'on arrive à 9 on n'est jamais arrivé encore quand sur Booking il y a le détail des étoiles il y a le service l'accueil et la meilleure note que l'on est eu c'était la propreté. Donc moi quelque part afficher la note générale et j'ai bien souligner que grâce au travail de la femme de chambre on avait cette meilleure note de tous les services réunis donc quelques par l'employeur valorise la femme de chambre.

210

215

E : Vous pensez que la direction doit avoir un regard sur ce service ?

E : C'est normal parce que si on monte jamais dans les chambres par définition quand on monte dans les chambres c'est qu'il n'y a pas les clients donc automatiquement on risque de tomber à moment donné sur une femme de chambre. Mais c'est normal que la direction doit voir ce qu'il se passe plutôt que de recevoir

- 220 en pleine figure que les chambres sont sales. Quand on monte dans les chambres déjà il faut dire bonjour tous les jours aux femmes de chambre. Quelque part on a toujours un œil qui traîne n'importe quel professionnel regarde un petit peu s'il y a des toiles d'araignées on peut pas s'empêcher d'avoir l'œil c'est normal que la direction aille voir ce qu'il se passe dans les chambres. Bien sûr sinon dans quelle occasion on pourrait voir les femmes de chambre elle se sentirait à l'écart si le directeur se contente juste de passer à la
- 225 réception de voir la réceptionniste. Les femmes de chambre elles diraient on est pas assez bien pour lui comme ça c'est important quand on fait notre réunion d'exploitation ici il n'y a pas de gouvernante mais là je suis en train d'en nommer une. Ça va être la dame qui est en charge du protocole de contrôle l'autocontrôle j'y crois beaucoup. Le contrôle d'une femme de chambre à une autre femme de chambre j'y crois encore moins au niveau de l'ambiance non c'est pour ça que j'ai toujours plutôt une tierce personne qui va
- 230 contrôler. Parfois les réceptionnistes il y a moins de hiérarchie comme moi j'interviens quand je fais du contrôle de chambre. J'en contrôle 2 une que je choisis moi et une que choisit la femme de chambre généralement. Celle qui est choisi par la femme de chambre c'est censé être la meilleure. Là où elle est sûre de pas avoir raté quelque chose voilà comment je fais le contrôle je contrôle 2 chambres par femme de chambre et de manière aléatoire. Là ça va être une réceptionniste qui va peut-être passer chef de réception
- 235 et qui va avoir ce rôle-là puis je vais surveiller pour l'instant il n'y a pas de rapport hiérarchique. Il faut voir comment les femmes de chambre acceptent sans se dire qui tu es toi pour me dire que la baignoire est sale que la douche est propre où que le balai à toilette n'a pas été lavée donc quelque part oui il faut une hiérarchie.

E : Vous pensez que c'est plus difficile dans les hôtels ou le directeur est seul à gérer ?

- 240 E : Non ce n'est pas plus difficile moi la chance c'est que j'ai quand même un peu de parcours mais je pense aux jeunes directeurs ça doit être un peu plus difficile. Mais ça c'est partout pareil allez gérer un service quand on n'a pas forcément pratiqué depuis longtemps. C'est un peu plus compliqué pour la cuisine c'est exactement pareil un jeune directeur qui arrive en disant ça s'est cramé ça c'est pas bon le chef va dire qui vous êtes-vous vous y connaissez maintenant les directeurs ils ont des formations polyvalentes même s'ils savent pas faire un lit ils voient à peu près comment ça se passe pour gérer le linge ils voient à peu près
- 245 comment ça se passe pour gérer les stocks aussi.

E : Je vous remercie pour cet entretien

Annexe F : Tableau de confrontation entretiens

Le tableau se trouve en page suivante.

La fidélisation des employé(e)s d'étages

Thèmes	Manager A	Manager B	Manager C	Manager D
Piliers de la motivation	<p>« très proche du personnel, beaucoup à l'écoute de ce même personnel, un accompagnement je dirai même une compréhension. » (L.69à70).</p> <p>« Elles ont toutes fait cette formation gestes et postures tous les deux ans on fait des rappels des petites formations (...). C'est une ostéopathe qui se déplace. » (L. 76 à 80).</p> <p>« parrainage chaque fois qu'une personne est embauchée » (L.90).</p> <p>« dans le mois qui suit on l'invite on lui propose de faire le parcours client » (L.91).</p> <p>« Ça peut motiver au travail, d'avoir une vision client » (L.100).</p>	<p>« qu'il faut être proche des personnes, c'est beaucoup de social » (l.30).</p> <p>« c'est vraiment la clé de la motivation c'est du management au cas par cas après le reste ça vient tout seul. (l.31 à 32).</p> <p>« Je fais des formations internes si je peux tous les mois, si on est en pleine activité tous les deux mois. » (l.34).</p> <p>« une formation sur les punaises mais aussi le handicap, comment se comporter avec un client » (l. 37 à 38).</p> <p>« des formations d'apprentissage à la langue » (l.44 à 45)</p>	<p>« La rémunération » (l.50)</p> <p>« ce soit le social le relationnel c'est très, très important » (l.54)</p> <p>« des formations comme celle des gestes et postures » (l.61 à 62).</p>	<p>« l'appellation de leur fonction » (l.142)</p> <p>« Je n'aime pas dire femme de chambre pour moi c'est "employé d'étage". » (l.45 à 44)</p> <p>« levier la formation pour moi c'est quelque chose de très important par exemple l'utilisation de produits c'est quelque chose de très important » (l.59 à 60)</p> <p>« Il faut épauler le personnel c'est ce que j'appelle le social » (l.75)</p> <p>« avoir un badge, un uniforme » (l.197)</p>
Motivation et rémunération	<p>Ligne 115</p> <p>« Ça peut faire partie mais il n'y a pas que ça, y a pas que ça.»</p> <p>Lignes 129 à 130 :</p> <p>« je peux être satisfait de mon salaire mais si je viens tous les matins avec un nœud à l'estomac parce que je me sens pas bien dans l'entreprise c'est pas motivant. »</p>	<p>« Je pense oui » (l.50)</p> <p>« Avant il y a 30 ans les femmes de chambre étaient payées au nombre de chambres qu'elles faisaient. C'était très motivant mais ça n'existe plus.» (l. 53)</p>	<p>« Après moi ici ils ne sont pas forcément bien payés » (l.73)</p>	<p>« De manière générale je ne pense pas » (l.99)</p> <p>« des primes comme la bonne utilisation des produits d'entretien, pour l'ambiance là c'était tout le monde qui avait la prime, la prime de la qualité des chambres. » (l.105)</p>

La fidélisation des employé(e)s d'étages

Profil du manager	« proche de son personnel » (l. 138) « des limites à ne pas dépasser » (l.142)	« management au cas par cas » (l.31 à 32)	« sociable » (l.85) « être tolérant et dur à la fois » (l.86)	« Non on s'adresse de manière individuelle » (l.113)
Motivation et polyvalence	« bonne idée » (l.153). « Elle va se sentir valorisée, je suis capable de faire autre chose et c'est vrai ça va lui permettre de de s'épanouir elle sort de la routine » (l.156-157).	« J'estime qu'on ne peut pas être bon dans tout. » (l.46). « Moi les miennes personnellement on a tenté, ça ne plaît pas à tout le monde il y (...) soit forcé ça doit être de la volonté de la femme de chambre. » (l. 65 à 67).		« Tout dépend de la structure de l'établissement » (l.118) « Après femme de chambre c'est plusieurs métiers » (l.120)

La fidélisation des employé(e)s d'étages

La pénibilité du métier	<p>« travail physique » (1.177). « beaucoup d'exigence » (1.178). « Le rapport à la qualité, à l'hygiène par rapport aux normes à tout point de vue au rythme dans le but de la satisfaction totale du client » (179-180) . Donc évidemment c'est physique il y a un rythme à tenir ça peut être stressant (1.80) « La pénibilité visuelle ça peut être une certaine pénibilité pas physique, mais psychique (1.195) « L'avancée qu'il y a eu c'est que on a installé dans toutes les chambres dans les 148 des lèves lit. » (1.209). « le référencement les chariots référencées pour les femmes de chambre a vide de mémoire il pèse dans les 60 kg » (1.290-291).</p>	<p>« difficiles, c'est physique » (1.70) « C'est un métier très important il ne faut pas l'oublier On ne peut pas se passer d'elles. » (1.73) « les ergolits ça n'existait pas. C'était la révolution » (1.83) « pareil qu'à la maison »</p>	<p>« c'est pas un métier facile » (1.88) « C'est épuisant » (1.101) « Après tout travail a ses inconvénients » (1.101 à 102) « Je n'ai pas vu d'avancées, un aspirateur est un aspirateur le chiffon, le produit » (1.110)</p>	<p>« c'est difficile, physiquement même c'est difficile. » (1.135) « moralement quelque part ça peut être difficile » (1.138) « les femmes de chambre à temps complet je suis pas pour » (1.141) « exemple les produits ont beaucoup changé » (1.149) « aspirateurs aussi sont de plus en plus performants et silencieux » (1.159)</p>
Turnover	<p>« Tout simplement pour vous donner une idée sur les 6 femmes de chambre que nous avons la première ça doit faire 22 ans, la deuxième ça doit faire minimum 33 ans, la troisième ça fait plus de 30 ans dans le même hôtel. » (1.217 à 219). « c'est la difficulté à trouver du personnel pour l'été » (1.234)</p>	<p>« Non pas spécialement ça fait longtemps qu'elles sont là les 7. » (1.93) « Mais avant il était plus facile de maintenir son équipe parce que la rémunération été faite suivant le nombre de chambre effectué comme dans les restaurants par exemple depuis ça a été supprimé. » (1.95 à 96).</p>	<p>« En ce moment il y a des conflits » (1.60)</p>	<p>« les personnes qui n'étaient pas motivées je cherche pas forcément à les garder » (1.174)</p>

La fidélisation des employé(e)s d'étages

Image du métier pour les clients	<p>« C'est un métier qui reste inconnu » (1.269). « il n'a pas vu la femme de chambre or la femme de chambre c'est elle qui a permis grâce à son travail la qualité de son travail. » (1.276 à 277). . « un commentaire sur les réseaux sociaux Elle travaille dans l'ombre » (1.286) « Les clients sont respectueux » (1.301). « Notre clientèle est particulièrement affaire c'est le plus gros de notre clientèle. » (1.306) « son interlocuteur c'est la réception la réception est là pour répondre à toutes les questions du client. » (1.316)</p>	<p>« exemple qui ne disent pas à leur entourage quelle sont femme de chambre parce qu'elles ont honte » (1.105 à 107). « elles voient l'état des chambres que les clients ne respectent pas les femmes de chambre. » . »Quand on voit l'état des chambres les gens ils s'en fichent ça ne les intéressent pas. » (1.125)</p>	<p>« Il y a des clients irrespectueux » (1.88)</p>	<p>« clientèle n'est pas forcément respectueuse de ce métier-là. » (1.199) « C'est un métier où le client pensera à la femme de chambre si c'est mal fait, » (1.207)</p>
Image du métier pour les managers	<p>« Notre direction s'intéresse à tous les services et au service étage également » (1.321) « le directeur est proche du personnel étage. » (1.322) « Il se passe pas un jour sauf si le directeur n'est pas là où il va pas faire un tour dans les étages pour dire bonjour à toutes les femmes de chambre » (1.323 à 324). « sans exception et le personnel voit le personnel est content le personnel se sent valorisé le personnel ne se sent pas être mise à l'écart parce qu'il ne travaille pas la réception » (1.326 à 327).</p>	<p>« Le directeur a mis en place également des séances de kiné pour ceux qui le souhaitaient. » (1.90) « qu'il y a de plus important dans l'hôtel. On vend du sommeil » (1.110) « Alors que s'il n'y a plus de femme de chambre il ne se passe plus rien » (1.111) « c'est vraiment un pilier de notre métier et c'est le poste le moins reconnu » (1.115 à 116). « . Par contre il y a une difficulté à trouver du personnel. » (1.118).</p>	<p>« « Si l'appartement était sale on aurait pas de clients le travail de femme de chambre est très important oui » (1.1300) « mon directeur me fait entièrement confiance s'il les croise il leur dira bonjour après il ne vient pas dans mon bureau pour leur dire bonjour » (1.149 à 150)</p>	<p>« les petites fourmis » (1.193) « c'est elles qui travaillent le plus en quantité et en qualité ». (1.194) « . Mais c'est normal que la direction doit voir ce qu'il se passe » (1.224) « Non ce n'est pas plus difficile moi la chance c'est que j'ai quand même un peu de parcours mais je pense aux jeunes directeurs ça doit être un peu plus difficile » (1.244)</p>

TABLE DES ABRÉVIATIONS

CHR	Cafés Hôtels Restaurants
HCR	Hôtels Cafés Restaurants
CEREQ	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
UMIH	Union des métiers et des industries hôtelières
SMIC	Salaire minimum interprofessionnel de croissance

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1: Photographie du parc hôtelier français de 2013 à 2017 _____	14
Tableau 2: Cadence nettoyage des chambres suivant la catégorie de l'établissement ____	28
Tableau 3: Salaire mensuel net dans l'hôtellerie 39 heures _____	39
Tableau 4: Les bas salaires dans l'hôtellerie _____	50

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Méthodologie de recherche _____	8
Figure 2: Taux d'occupation en 2016 et 2017 suivant les gammes et identité de la clientèle _____	13
Figure 3: Les chambres hôtelières suivant la gamme _____	15
Figure 4 : Répartition des hôtels classés suivant le volume de chambre _____	18
Figure 5: Taux de rotation suivant les structures hôtelières _____	21
Figure 6: La satisfaction au travail selon March et Simon _____	23
Figure 7: Les conditions de travail _____	42
Figure 8: Taux d'accidents au travail _____	44
Figure 9: Classification des entretiens individuels _____	57
Figure 10: Classification de la méthode quantitative _____	70

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	4
SOMMAIRE	5
PARTIE 1 - LES EMPLOYÉ(E)S D'ÉTAGES DANS L'HÔTELLERIE FRANÇAISE	9
INTRODUCTION	10
Chapitre 1 - RÉTROSPECTIVE SUR LE MARCHÉ HÔTELIER FRANÇAIS	11
1 - QU'EST-CE QUE L'HÔTELLERIE ?	11
2 - L'HORIZON DE L'HÔTELLERIE FRANÇAISE EN 2017	12
2.1 - Retour de la clientèle	13
2.2 - Parc hôtelier français	14
2.3 - Entre indépendance et normalisation	16
3 - HÔTELLERIE ET INDUSTRIALISATION	19
3.1 - Qu'est-ce que l'industrialisation ?	19
3.2 - L'industrialisation dans l'hôtellerie	19
Chapitre 2 - CONCEPT DE FIDÉLISATION	21
1 - CONSTAT ACTUEL DU MARCHÉ DU TRAVAIL EN HÔTELLERIE	21
2 - FIDÉLISATION DU PERSONNEL CONCEPT ET LEVIERS	22
2.1 - Notion de fidélisation	22
2.2 - Les instruments de la fidélisation	23
2.3 - Quels bénéfices pour l'hôtellerie ?	25
Chapitre 3 - LE PERSONNEL DES ÉTAGES	26
1 - RÉTROSPECTIVE HISTORIQUE	26
2 - L'EMPLOYÉ(E) D'ÉTAGES	27
2.1 - Fonction	27
2.2 - Profil de l'employé(e) d'étages	28
2.3 - Des caractéristiques indéniables	29
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE	31
PARTIE 2 - FIDÉLISATION DU PERSONNEL DES ÉTAGES	32
INTRODUCTION	33
Chapitre 1 - MOTIVATION ET FIDÉLISATION	34
1 - MOTIVATION CONCEPT ET NOTION	34
2 - LES TYPES DE MOTIVATION	35
2.1 - Motivation intrinsèque et motivation identifiée	35
2.2 - Motivation extrinsèque et motivation introjectée	36
3 - MOTIVATION EN HÔTELLERIE POUR LE PERSONNEL DES ÉTAGES	36
3.1 - Motivation et formations	36
3.2 - Motivation et salaire	38
3.3 - Motivation et manager	40
Chapitre 2 - PENIBILITE DU TRAVAIL	41
1 - CONDITIONS DE TRAVAIL	41
2 - EMPLOYÉ(E) D'ÉTAGES MÉTIER DIFICILE ?	43

2.1 - La chambre réalisation et conséquences	43
2.2 - Monde professionnel et monde domestique	46
2.3 - Normalisation	46
Chapitre 3 - PERCEPTION DU MÉTIER	48
1 - EMPLOYÉ(E)S DE L'OMBRE	48
1.1 - Une profession sous-estimée, discrète	48
1.2 - Employé(e) d'étages, vision du manager	49
2 - VALORISATION ET PERCEPTION	51
2.1 - Le « sale boulot »	51
2.2 - Service et servitude	51
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE	53
PARTIE 3 - ANALYSE DE LA FIDÉLISATION DES FEMMES DE CHAMBRE SUR LE TERRAIN	54
INTRODUCTION	55
Chapitre 1 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	56
1 - MÉTHODOLOGIE	56
1.1 - Présentation de la méthode	56
1.2 - Présentation de la grille d'entretien	58
2 - TERRAIN D'APPLICATION	61
CHAPITRE 2 - ANALYSE DES ENTRETIENS	63
1 - ANALYSE HORIZONTALE	63
1.1 - Méthode	63
1.2 - Réponses aux questions de recherche	68
Chapitre 3 - PERSPECTIVE DEUXIÈME ANNÉE	70
1 - CHOIX DE LA MÉTHODE	70
1.1 - Méthode quantitative	70
1.2 - Le questionnaire	71
2 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE DEUXIÈME ANNÉE	71
2.1 - Objectifs	71
2.2 - Questionnaire deuxième année	72
CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE	75
CONCLUSION GÉNÉRALE	76
BIBLIOGRAPHIE	78
TABLE DES ANNEXES	82
TABLE DES ABRÉVIATIONS	111
TABLE DES TABLEAUX	111
TABLE DES FIGURES	111
TABLE DES MATIÈRES	112

LA FIDÉLISATION DES EMPLOYÉ(E)S D'ÉTAGES DANS L'HÔTELLERIE

RÉSUMÉ

La fidélisation du personnel en hôtellerie reste moindre face à la fidélisation de la clientèle. Avec un *turnover* le plus important des secteurs en France, l'hôtellerie fait figure de mauvais élève. Après de nombreux constats le personnel des étages détient le monopole du *turnover* le plus élevé. Celui-ci constitue le pilier d'un hôtel face à la production du cœur de l'établissement, la chambre. Ainsi, au travers de ce mémoire nous avons voulu comprendre comment rentre en jeu la fidélisation du personnel pour les étages. Nous étudierons l'enjeu économique et social pour les hôteliers. La motivation, la pénibilité et la perception du métier sont autant de termes qui engendrent la difficulté de la réalisation de ce métier appelé même le « *sale boulot* ». Ce mémoire traitera de solutions exploitées au cours d'une revue de littérature et d'entretiens de professionnels.

Mots clés : fidélisation, femme de chambre, hôtellerie, *turnover*, motivation.

THE LOYALTY OF THE MAID SERVICE EMPLOYED IN THE HOSPITALITY

ABSTRACT

The loyalty of the staff in the hospitality sector is less important than the loyalty of the customers. Because of a turnover, the hospitality, which is the more important sector in France, looks like a bad pupil. After several assessment, the maid service staff hold the monopoly of the highest turnover. This one constitute the base of an hotel against the production of the heart of the establishment: the bedroom. Thus, throughout this thesis, we wanted to know how the loyalty of the maid service staff worked. We will focus on the economic and social stake for the hoteliers. The motivation, the the hardship and the job perception are terms which engender the difficulty of the realisation of this job which is even also called the "bad job". This theses will deal with the solutions used during a litterature review and of professional job interviews.

Key words : loyalty, chambermaid, hospitality, turnover, motivation.