MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

La fidélisation des employé(e)s d'étages

Présenté par :

Christelle SAGARDOY

Année universitaire : **2018 – 2019**

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 ces deux années de recherche. Également, je tiens à souligner sa disponibilité et sa réactivité sans faille durant la réalisation de ce mémoire. Aussi, je suis reconnaissante de l'aide apportée grâce aux différents documents retracent les règles de mise en page et d'orthotypographie.

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

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.

J'adresse également mes plus sincères remerciements à ma tutrice de stage, Madame Hélène GERBER. Ses conseils professionnels, ses méthodes de travail, son dynamisme ainsi que sa disponibilité ont été pour moi une grande aide dans l'élaboration de mon mémoire mais également dans l'apprentissage du métier de gouvernante générale.

Je tenais également à remercier l'ensemble de l'équipe du *Radisson Blu* de Biarritz, Monsieur FÉNART, pour leur accueil chaleureux et leur coopération pendant ces six mois de stage.

Mes remerciements s'adressent également aux membres de l'Association des gouvernantes générales de l'hôtellerie, sans eux mon étude terrain aurait été difficilement envisageable.

Je remercie l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'ISTHIA pour ces deux années de formation.

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

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 4

SOMMAIRE 5

PARTIE 1 - LES EMPLOYÉ(E)S D'ÉTAGES DANS L'HÔTELLERIE FRANÇAISE 9

INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE 10

CHAPITRE 1 - RÉTROSPECTIVE SUR LE MARCHÉ HÔTELIER FRANÇAIS 11

CHAPITRE 2 - LE PERSONNEL DES ÉTAGES 18

CHAPITRE 3 - CONCEPT DE FIDÉLISATION 33

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE 47

PARTIE 2 - PRÉSENTATION DU TERRAIN DE STAGE 48

INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE 49

CHAPITRE 1 - LE GROUPE RADISSON 50

CHAPITRE 2 - FOCUS SUR L'ENSEIGNE *RADISSON BLU* 57

CHAPITRE 3 - TERRAIN DE STAGE 63

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE 84

PARTIE 3 - INVESTIGATION TERRAIN 85

INTRODUCTION DE LA TROISIÈME PARTIE 86

CHAPITRE 1 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 87

CHAPITRE 2 - ANALYSE DES RÉSULTATS 102

CHAPITRE 3 - LES OUTILS DE FIDÉLISATION 115

CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE 124

CONCLUSION GÉNÉRALE 125

BIBLIOGRAPHIE 127

TABLE DES ANNEXES 132

TABLE DES ABRÉVIATIONS 158

TABLE DES TABLEAUX 158

TABLE DES FIGURES 159

TABLE DES MATIÈRES 160

INTRODUCTION GÉNÉRALE

LA QUESTION DE LA FIDÉLISATION DU PERSONNEL DES ÉTAGES n'a jamais été aussi médiatisée que depuis ces derniers moi . En effet la parole se libère dans les établissements hôteliers, des mouvements sociaux d'appels à la grève apparaissent. Nous pensons notamment aux femmes de chambres de l'Ibis Batignolles[1] ou encore celles du Park Hyatt Vendôme[2]. Des conditions de travail difficiles, une présence accrue des temps partiel et une reconnaissance insuffisante poussent le personnel des étages à parler publiquement. Cette question apparaît même au-devant de la scène politique. En effet après connaissance des difficultés sociales du personnel des étages la secrétaire d'État chargée de l'égalité Hommes-Femmes, Marlène SCHIAPPA, a décidé de mener différentes actions. Elle présentera en septembre 2019 un projet de loi visant à protéger ce corps de métier aussi bien sous l'embauche d'une entreprise de sous-traitance que d'établissements hôteliers. Elle déclare même *« elles contribuent à l'excellence française hôtelière, je veux les défendre »*[3].

En effet cette actualité est prolongement de notre travail de recherche concernant la fidélisation du personnel des étages mené l'an passé. Nous avons notamment étudié la thématique de la fidélisation du personnel des étages de manière théorique mais également de manière empirique grâce à quatre entretiens qualitatifs réalisés auprès de managers du personnel des étages.

Pour ce faire nous avons décidé de poursuivre notre recherche sur ce sujet d'actualité pour cette nouvelle année d'étude. Nous avons voulu comprendre comment les hôteliers peuvent arriver à fidéliser le personnel des étages sachant que c'est un secteur en tension. Une zone de tension est la situation dans laquelle il y a plus d'offres d'emplois qu'il n'y a de candidats sur le marché du travail.

Face à ce constat alarmant nous avons décidé de réaliser notre stage au sein du département des étages en tant « qu'assistante de la gouvernante générale » au *Radisson Blu* de Biarritz (établissement moyenne gamme) pour détenir une véritable connaissance du terrain.

Nous réalisons donc un mémoire étude de cas.

[1] FRANCE INFO. *En grève, des femmes de chambre dénoncent leurs conditions de travail* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.francetvinfo.fr/>. (Consulté le 23-07-2019).
[2] POLITIS. *Les femmes de chambres en grève font plier le Park Hyatt Vendôme* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.politis.fr/>. (Consulté le 23-07-2019).
[3] LE PARISIEN. *Marlène Schiappa : « je veux défendre les femmes de chambre »* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.leparisien.fr/>. (Consulté le 23-06-2019).

Notre objectif était le suivant : avoir une vision globale de la fidélisation du personnel des étages, au sein du monde professionnel dans le but de répondre à notre problématique. Nous avons donc réalisé différentes missions et actions en adéquation avec la thématique de notre travail de recherche.

En effet selon le CÉREQ (2004, p.58) les employé(e)s d'étages sont, *« moins disciplinables que les salariés occupant des emplois de front office, ils ne sont à priori de ceux que l'entreprise cherchera à s'attacher »*. Cette analyse effectuée en 2004 montre un changement des besoins depuis ces quinze dernières années.

Tout au long de cette étude nous avons réalisé notre stage en tant que manager du personnel des étages en ayant un regard quotidien sur la situation du personnel des étages aussi bien en entreprise que dans l'actualité. Notre mémoire se positionne toujours sur la problématique de la fidélisation du personnel des étages propre à un établissement hôtelier dans l'hôtellerie dite de moyenne gamme.

Notre travail est le prolongement de notre étude déjà réalisée en master I. Nous nous appuyons donc sur la même question de départ : **comment les hôteliers peuvent-ils fidéliser le personnel des étages ?**

Également nous travaillerons autour de la même problématique : **en quoi la fidélisation du personnel des étages constitue-t-elle un enjeu économique et social pour les hôteliers ?**

Pour répondre à celle-ci nous nous appuierons sur trois parties distinctes.

La première partie présentera le métier d'employé(e) d'étages grâce à des données théoriques. Nous réaliserons une rétrospective sur le marché hôtelier français, puis nous analyserons le personnel des étages et nous terminerons par une étude sur le concept de la fidélisation.

Dans une seconde partie nous présenterons le terrain de stage autour de trois chapitres qui s'articulent de la manière suivante. Premièrement la présentation du groupe Radisson puis nous réaliserons une étude sur l'enseigne *Radisson Blu* enfin nous présenterons le terrain de stage ainsi que les missions confiées.

Enfin la troisième partie se focalisera sur l'investigation terrain. Nous détaillerons notre méthodologie de recherche, nous dépouillerons et nous analyserons les résultats obtenus grâce à notre enquête quantitative. Enfin nous présenterons des outils de fidélisation pour le personnel des étages sous forme de préconisations aussi bien pour le *Radisson Blu* de Biarritz que pour la profession en général.

MÉTHODOLOGIE

Figure 1 : Méthodologie de recherche

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

INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE

L'HÔTELLERIE EST L'UN DES ÉLÉMENTS clés de l'économie française. En effet faisant partie du secteur du tourisme, l'hôtellerie engendre en 2017 1,32 milliards de recettes. D'ici 2030 les économistes prévoient un pourcentage du PIB de l'ordre de 10 % du tourisme contre 8 % actuellement. Malgré cette prouesse économique il n'en reste pas moins que le secteur de l'hôtellerie fait face à des difficultés considérables pour maintenir son personnel fixe. Les contraintes que peut engendrer ce secteur comme le travail le *week-end*, le travail de nuit ou la réalisation de tâches difficiles rendent celui-ci peu attrayant (FORTÉ et MONCHATRE, 2013, p.127). La question de la fidélisation du personnel en hôtellerie reste un élément peu abordé face à la fidélisation de la clientèle[4]. En effet, les derniers chiffres de la DARES (Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques) font l'état en 2014 d'un taux de rotation élevé 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 et les grandes structures hôtelières. La recherche actuelle pour les managers est également de fournir à leurs 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).

Cette première partie se focalise sur trois chapitres. Dans un premier temps nous présenterons le marché actuel de l'hôtellerie (I) afin d'identifier le parc hôtelier français. Par la suite nous étudierons le métier d'employé(e)s d'étages ainsi que ses caractéristiques (II). Enfin, nous analyserons le concept de la fidélisation des collaborateurs au sein des organisations hôtelières (III).

[4] 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 - PARC HÔTELIER FRANÇAIS

La France comptabilise en 2017, 18 172 hôtels. De nombreux hôtels ferment dans les milieux ruraux alors que de nombreux établissements s'installent 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 hôtelier[5]. 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 2017[6]

	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 %		

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

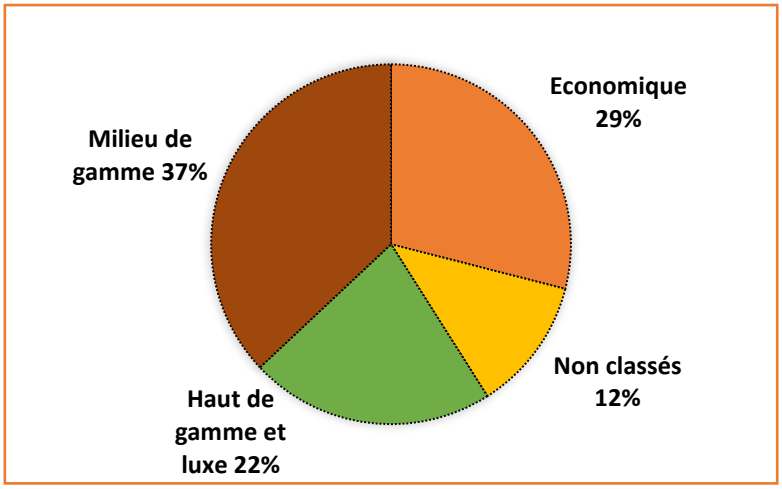
[6] **Source** : COACH OMNIUM. *Panorama de l'hôtellerie en France* [en ligne]. Disponible sur http://www.coachomnium.com/>. (Consulté le 03-01-2018).

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.

Selon une étude de l'UMIH (cf. p.158) la petite hôtellerie française est définie comme « *celle de moins de 25 chambres* »[7]. 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. S'ajoute 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 2: Les chambres hôtelières suivant la gamme[8]



[7] 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).

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

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.

1.1 - 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.158)[9] 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, BESSENAY 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* »[10].

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

[9] INSEE (cf. p. 111). Institut de statistiques. *Hôtellerie de chaîne* [en ligne]. Disponible sur <https://www.insee.fr>. (Consulté le 04-10-2017).
10 Toute la franchise. *Le mandat de gestion* [en ligne]. Disponible sur <http://www.toute-la-franchise.com/l>. (Consulté le 03-02-2018).

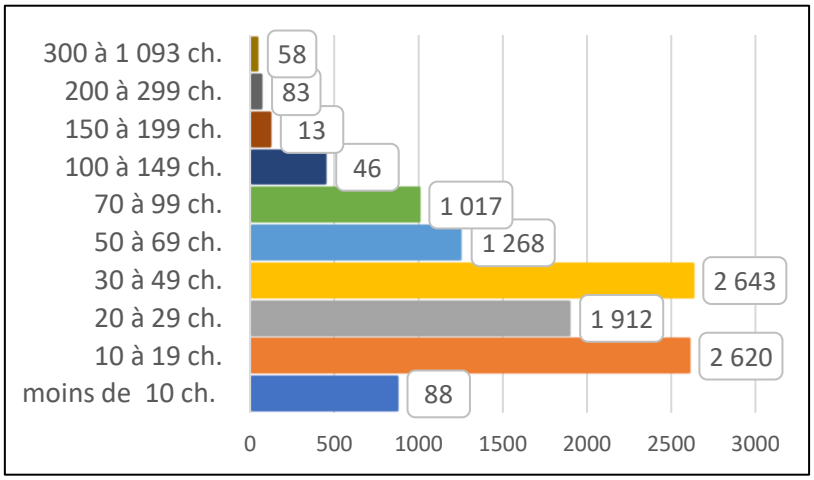
établissement. L'hôtellerie indépendante en milieu rural souffre d'un manque de rentabilité dû à une faible fréquentation et à des établissements de très petites capacité 20 chambres en moyenne.

❖ 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, 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 établissement.

❖ 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 3 : Répartition des hôtels classés suivant le volume de chambre[11]



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.

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

2 - HÔTELLERIE ET INDUSTRIALISATION

Grâce à l'étude sur l'activité hotellière 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 ?

2.1 - 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 apparait 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 également appelée le taylorisme est une méthode inventée par l'ingénieur TAYLOR afin d'augmenter les rendements des industries tout en rationnalisant les tâches[12]. La rationalité est définie comme un « *comportement tendant à l'obtention du bien-être maximal au moindre coût* » (BEZBAKH et GHERADI, 2000, p. 473).

2.2 - 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, comme évoqué plus haut (cf. p. 11), nous parlons aujourd'hui d"'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* »[13]. Le but de la rationalisation serait donc de proposer au client un produit standardisé identique dans les établissements de la marque. Afin d'atteindre cet objectif les organisations ont donc décidé de

[12] LAPORTE CYRILLE. *Sociologie des organisations.* Cours de Master 1, MTH, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2017.
[13] CINOTTI YVES. *L'industrialisation du secteur de l'hôtellerie-restauration.* Cours de Master 2, MEEFHR, Université Toulouse Jean Jaurès, 2017.

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 France[14]. La marque économique IBIS propose *Un contrat satisfaction 15 minutes* (cf. **Annexe A**) depuis une dizaine d'années[15]. Les équipes avaient 15 minutes pour résoudre un problème, elles suivaient alors des procédures bien précises pour satisfaire le client. 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* » (*ibid*, p.43).

Ainsi, l'hôtellerie se caractérise donc par une standardisation majeure dans les établissements appartenant à un groupe. Aujourd'hui la plupart de la clientèle recherche 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 de chambres. Cependant nous apercevons que dans le domaine des groupes la rationalisation est de rigueur afin d'augmenter le rendement des équipes.

[14] COACH OMNIUM. *Panorama de l'hôtellerie en France* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.coachomnium.com/>. (Consulté le 03-03-2018).
[15] IBIS. *La satisfaction du client selon Ibis* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.satisfaction-client.info/>. (Consulté le 08-02-2018).

Chapitre 2 - **LE PERSONNEL DES ÉTAGES**

Le personnel des étages fait partie du service hébergement. C'est un métier de *back-office* car le contact client y 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 chapitre la fonction employé(e) d'étages au sein d'un hôtel ainsi que ses caractéristiques.

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 domestique évoque le ménage, *domus* en latin évoque la maison[16]. Avec l'apparition du taylorisme les tâches se divisent, la femme reste à la maison et l'homme travaille[17].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 chambres, elle (CALLAIS, 2007, p. 21) *« règne 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 »*. À cette époque le personnel des étages devait saluer obligatoirement le client lors 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.

[16] DÉFINITION. *Domestique* [en ligne]. Disponible sur <https://fr.wikipedia.org/>. (Consulté le 01-12-2017).
[17] 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 hôteliers, c'est lui qui entretient *« 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'étages comporte plusieurs fonctions comme le nettoyage mais aussi des aspects techniques comme la maintenance. Également, GUÉGNARD et MÉRIOT (2008, p. 290) évoquent un côté « *savoir être, le comportemental. Par exemple, avoir une présentation impeccable, ne pas crier dans les couloirs* ». Aussi pour BARNIER (2011, p. 4), le nettoyage n'est pas la principale fonction il y a aussi le savoir être, l'attitude ou encore la ponctualité. L'ouvrage ONISEP (2014, p. 27) 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. 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 vente.
- 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. En moyenne il est de 20 minutes pour les chambres à blanc et de 10 minutes pour les chambres en recouche (AUDOUX, BESSENAY, MAZZETI, 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'établissement[18]

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 première femme de chambre, femme de chambre, valet, équipier et lingère (AUDOUX, BESSENAY, MAZZETI, 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 (GUÉGNARD et MÉRIOT, 2008, p. 285) *« on assiste à une population à prédominance féminine, âgée de 35 à 45 ans, très largement d'origine étrangère, souvent non diplômée* ». Ce métier ne nécessite pas forcément de diplôme spécifique. En effet cela permet à de nombreuses personnes de pouvoir faire ce dernier 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* » (*ibidem*, p. 288). On assiste à un métier qui est souvent choisi par défaut et non par envie. 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 l'aspirateur »*

[18] **Source :** *L'hôtel Théorie et pratique*. (AUDOUX, BESSENAY, MAZZETI, 2010, p. 246).

(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 (2011, p. 2) 76 % des employé(e)s d'étages sont des femmes. En somme, le profil se caractérise donc par *« la féminisation et l'ethnicisation du métier sont au cœur même de la construction de cette profession »* (GUÉGNARD et MÉRIOT, 2007, p. 7).

2.3 - Des caractéristiques indéniables

La première 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 (2008, p. 270) soutiennent également l'idée d'une faible syndicalisation dans l'hôtellerie qui peut expliquer un certain taux de rotation des équipes. 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 employé(e)s d'étages est moins élevé dans les petites entreprises qui « *mettent en avant le contexte artisanal avec des managériaux paternaliste*s » (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 laisse à désirer face à des équipes en constante rotation (CÉREQ, 2007, p. 2) « *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* ».

Également la question de la rémunération est indéniable, il est rare qu'une femme de chambre trouve immédiatement un emploi à durée indéterminée qui lui garantit un revenu fixe (CÉREQ, 2007, p.2). Ce constat peut pousser celle-ci 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'étages. En effet la chambre est au cœur de l'activité hôtelière (GHÉGNARD et MÉRIOT, 2008, p. 299), *« 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* ». 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 en général à deux (GUIBERT, LAZUECH, TROGER, 2013, p. 1).

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

3 - PÉNIBILITÉ DU TRAVAIL

La pénibilité est définie comme « *le caractère pénible d'une action »*[19]. 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 collaborateurs[20]. Pour les femmes de chambre l'exemple type est la formation *gestes et postures* qui rentre dans le cadre de la pénibilité au travail.

3.1 - Conditions de travail

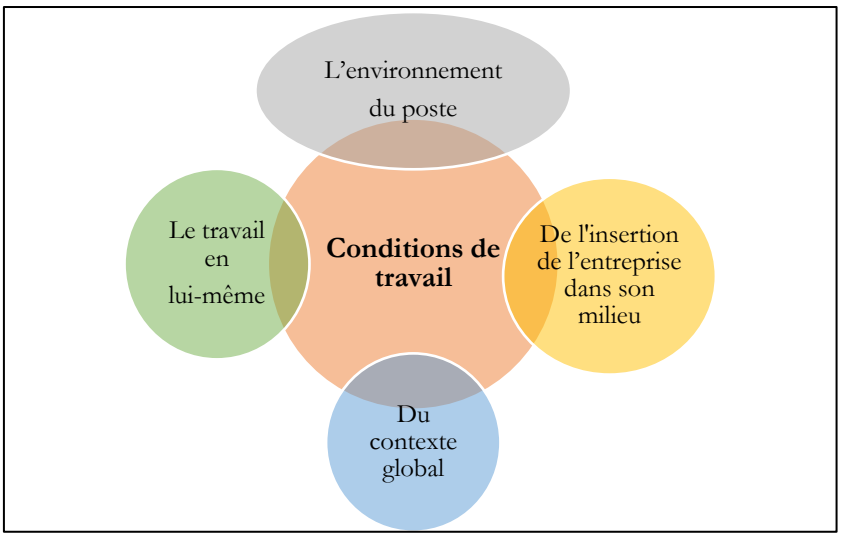
Avant d'analyser le contenu du travail des employé(e)s d'étages il est important de comprendre leurs conditions de travail. Dans son ouvrage PIERRE JARDILLIER (1979, p. 7) évoque différentes définitions des conditions de travail. Il cite la définition de BELLONE en 1976 qui stipule « *de l'amélioration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

À la suite de nombreux conflits dans les années 80, les conditions de travail sont devenues essentielles. 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.

[19] LAROUSSE DICTIONNAIRE. *Définition la pénibilité* [en ligne]. Disponible sur <http://www.larousse.fr/>. (Consulté le 14-02-2018).
[20] Santé et sécurité au travail. *Pénibilité au travail* [en ligne]. Disponible sur <http://www.inrs.fr/>. (Consulté le 14-02-2018).

Figure 4: Les conditions de travail[21]



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, aux 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. 158). Celui-ci regroupe les métiers dont la difficulté est grande. L'objectif étant d'ouvrir un compte pénibilité pour les salarié(e)s concernés. Les étages en font partie dû aux postures, aux manutentions et au travail de nuit. Cependant ce compte ne sera ouvert que dans certains 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. Depuis janvier 2019 le compte pénibilité se prénomme compte professionnel de prévention[22]. Il permettra aux salarié(e)s de gagner plus de points au niveau de la cotisation auprès des caisses de retraite.

[21] PIERRE JARDILLIER. *Les Conditions de travail (*1976, p. 18).
[22] SERVICE PUBLIC. *Compte professionnel de prévention* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.service-public.fr/. (Consulté le 15-03-2019).

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 pénibilité[23].

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.

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

4.1 - 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. 20), 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 (2014, p. 27), spécialisé dans l'orientation des élèves relate l'ensemble des métiers disponibles sur le marché du travail. Dans la description du métier d'employé(e) d'étages le ton est donné, la personne *« doit travailler rapidement »* et une *« bonne condition physique s'impose également »*. Le métier est donc constamment sous la contrainte du temps. Les auteures GUÉGARD et MÉRIOT (2010, p. 62) 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 »*. Cette contrainte de temps peut-être même mise à profit par certains managers en fixant des objectifs irréalisables (CAROLI et GAUTIÉ, 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 GAUTIÉ, 2008, p. 293). Pour l'auteure MACÊDO (2003, p. 195), la modification de la clientèle influe également sur le temps.

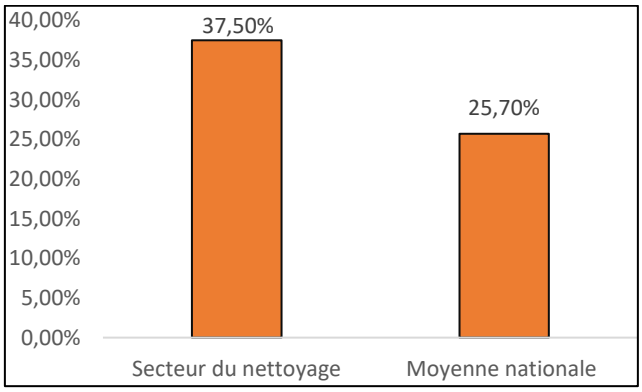
[23] RESO SERVICES. *La pénibilité en hôtellerie-restauration : quels métiers concernés ?* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.reso-services.fr/>. (Consulté le 20-02-2018).

La clientèle loisirs présente en été partira plus tard ainsi la femme de chambre possèdera moins de temps dans la réalisation de ses chambres. Également pour l'auteure, le rythme est difficile suivant le type de chambre à réaliser. Une chambre en recouche sera faîte 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, (2010, p.64) 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 »*. 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 GAUTIÉ, 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 5: Taux d'accidents au travail[24]



Rappelons qu'un accident de travail est défini selon l'article L411-1 du Code de la Sécurité Sociale[25] 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* ».

[24] 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).
[25] ATOUT SANTÉ. *Définition d'un accident de travail* [en ligne]. Disponible sur <https://www.atousante.com/>. (Consulté le 16-02-2018).

Celui-ci est donc très important dans ce secteur ce qui implique des coûts pour l'entreprise lorsque son salarié(e) est absent. Avant l'accident de travail des troubles muculosquelettiques (TMS), peuvent apparaître comme les maux de dos par exemple[26]. Selon DELAVAL, GINIBRIÈRE et VAUDAUX, (2017, p.24) *« avec 215 jours d'arrêts par maladie professionnelle et l'attribution d'une incapacité dans 40 % des cas, les salariés de l'hôtellerie sont particulièrement exposés à un risque de désinsertion professionnelle »*. 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). La question des troubles musculosquelettiques apparait de plus en plus dans l'actualité ou la parole des employé(e)s d'étages est écoutée et libérée. En effet selon le journal *La Croix* 98 % des maladies professionnelles seraient engendrées, le plus souvent, par des troubles musculosquelettiques dans le secteur de l'hôtellerie[27].

Pour MACÊDO (2011, p. 195) également la difficulté de la tâche s'apparente à différentes postures qui influent sur les maladies professionnelles comme les postures courbées, penchées et debout.

Cette notion des gestes répétitifs et de la pénibilité du métier est présentée dans un article de *L'hôtellerie-Restauration*[28]. Le journal met en avant que la problématique de la pénibilité des employé(e)s d'étages est au cœur de la réflexion des hôteliers. Selon l'article les gestes répétitifs, les charges lourdes ainsi que l'exécution de la chambre, dans un état de stress dû à la qualité et à l'exigence du client, sont autant de points qui favorisent la pénibilité du métier[29].

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 et lourds favorisent 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 MACÊDO (2011, p.195). Aussi la difficulté de la tâche s'exprime par les charges soutenues, la principale charge est celle du chariot que la femme de chambre pousse dans le couloir, il représente son principal outil de travail. Il comporte l'ensemble du matériel nécessaire pour réaliser la chambre. Pour exprimer ce propos nous pouvons prendre exemple sur un site d'achat

[26] 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).

[27] LA CROIX. *Le combat des femmes de chambres marseillaises* [en ligne]. Disponible sur <https://www.la-croix.com/>. (Consulté le 27-06-2019).

[28] La pénibilité du service de chambre au cœur des réflexions des hôteliers. *L'hôtellerie-restauration,* 4 avril 2019, n°3649, p. 14-15.

[29] L'HÔTELLERIE-RESTAURATION. *La pénibilité du service de chambre au cœur des réflexions des hôteliers* [en ligne]. Disponible sur <https://www.lhotellerie-restauration.fr/>. (Consulté le 16-06-2019).

pour professionnel, d'un chariot à la vente qui pèse à lui seul 38 kg[30]. 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 pas de 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.

4.2 - Monde professionnel et monde domestique

Selon une étude de l'INSEE (cf. p. 158) réalisée en 2010, les femmes réalisent de 65 % à 71 % des tâches ménagères au sein de la sphère privée[31]. 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 (2003, p. 199-200) 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. Ainsi nous voyons que le prolongement de la sphère privée vers la sphère professionnelle peut avoir des impacts sur le travail.

4.3 - Normalisation

Selon MONCHATRE (2011, p. 43), 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* ». Cette même idée est partagée par TOULOUSE et OCTARÈS, cité par MONCHATRE (2006, p.47) pour eux les employé(e)s d'étages font face à un contrôle renforcé par la hiérarchie afin de tenir une ligne de qualité. Les contrôles sont donc effectués par

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

[31] 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).

les gouvernantes ou par des cabinets de sociétés extérieures, lors de la visite d'un client mystère par exemple. Mais aussi lors de la mise en place de certification ou de label des primes, peuvent être accordées lors de résultats satisfaisants (MONCHATRE, 2006, p.51) *« 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 »*. Pour eux *« les contrôles qualité dans les étages conduisent, au contraire, à une intensification du travail dont la contrepartie est problématique »*. Cette même idée est partagée par les auteures GUÉGNARD et MÉRIOT (2010, p. 64) qui estiment que la politique de qualité des hôtels joue sur une intensification du travail des femmes de chambre et sur l'état de stress.

5 - PERCEPTION DU METIER, EMPLOYÉ(E)S DE L'OMBRE ?

La perception est définie selon le LAROUSSE[32] 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 »*[33]. 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.

5.1 - 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 (2010, p.89) 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 »*. EFF (2003, p. 1) 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 passent la porte quand eux partent et inversement »*. Les femmes de chambre arrivent quand les clients partent, il 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 (2008, p. 289) 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 »*. Elles comparent même les employé(e)s d'étages à la poussière. Cette métaphore nous rappelle la discrétion qu'entretienne les femmes de

[32] LAROUSSE. *Définition perception* [en ligne]. Disponible sur <http://www.larousse.fr/>. (Consulté le 18-02-2018).
[33] LA PHILOSOPHIE. *La perception en philosophie* [en ligne]. Disponible sur <https://la-philosophie.com/>. (Consulté le 18-02-2018).

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 GAUTIÉ 2008, p. 294).

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 sa chambre chaque jour.

5.2 - 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 (2002, p. 20) 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 ».* 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 gène 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 (2007, p. 2) les conditions de travail du métier d'employé(e) d'étages sont

difficilement tenables à temps plein. 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 (2007, p. 2) 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* ».

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 3: Les bas salaires dans l'hôtellerie[34]

	Proportion de travailleurs à bas salaire (précaires)		**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 GAUTIÉ, 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.

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

6 - VALORISATION ET PERCEPTION

6.1 - 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 (2004, p. 61), ce métier est également dévalorisé du fait de la réalisation de *« tâches ayant un rapport au sale »*. 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 (2010, p. 89) 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 »*. 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 »*.

6.2 - Service et servitude

Pour le CÉREQ, l'effet de servitude peut être difficile à supporter aux fils 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 »*[35]. En effet selon FRÉDÉRIQUE, le nettoyage s'apparente aux domestiques comme nous l'avons vu dans la première partie (cf p.18). 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 (CAROLI et GAUTIÉ, 2008, p. 287) *« confinées dans l'invisibilité et sont rebutées par " le sale boulot " »*. Pour EFF la notion de *« sale boulot »* est expliquée par une femme de chambre. Pour elle le plus dégradant est de toucher les

[35] 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 sinon elle est accusée de vol (2003, p.61). La notion de servitude passe également par l'appellation propre du métier en tant que « femme de chambre ». De plus en plus d'établissements retravaille les annonces d'offres d'emploi en nommant les employé(e)s d'étages *stylist* par exemple pour le groupe Mariott . Le fait de changer de nom de métier serait donc plus valorisant pour accueillir de nouveaux collaborateurs au cœur des établissements hôteliers[36].

En somme au cours de ce chapitre nous avons pu étudier le métier d'employé(e) d'étages. Cette présentation nous a permis de mettre en lumière un métier caché et reclus vis-à-vis de la clientèle. Présent dans les étages, les employé(e)s d'étages exécutent leur travail avec méthodologie et discrétion sans vouloir porter atteinte à l'intimité du client. 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 notion 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 ?**

Également au cours de ce chapitre 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 (2008, p. 294) 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. Cependant, le métier connait-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 ?**

[36] JOURNAL DES PALACES. *W Verbier recrute* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.journaldespalaces.com>. (Consulté le 15-08-2019).

Chapitre 3 - **CONCEPT DE FIDÉLISATION**

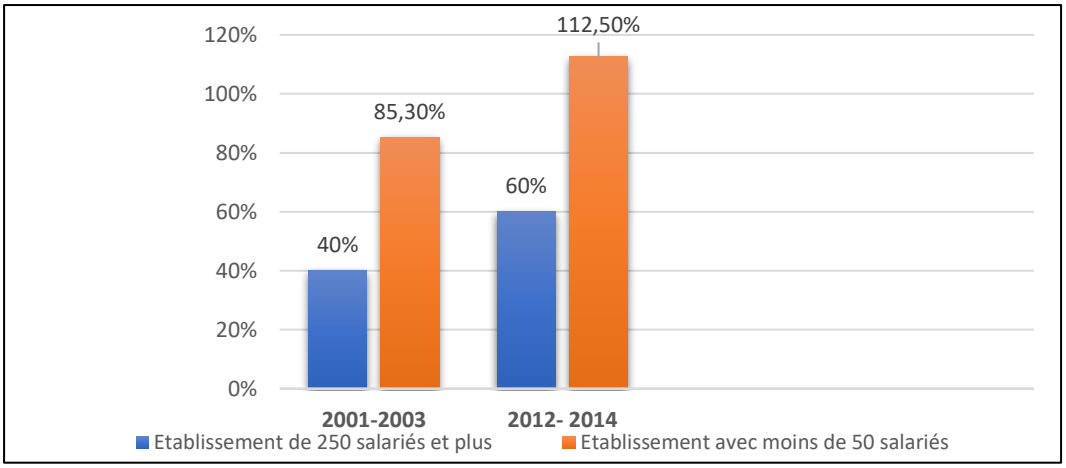
Le concept de fidélisation du personnel en hôtellerie reste une notion récente et encore peu exploitée. De plus en plus d'organisations et de groupes hôtelier travaillent sur ce sujet afin de maintenir un personnel stable dans l'entreprise et ainsi réduire les frais notamment dû par le recrutement et par une rotation non voulue des collaborateurs.

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.158), *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 deux tiers 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. En effet le marché de l'emploi est paradoxal malgré un chômage élevé des jeunes actifs par exemple certains secteurs comme l'hôtellerie-restauration peine à recruter selon la revue RIHME. Ce constat est également partagé par ROGER et GLEE cité par RENAUD Petit, *« cette pénurie devrait s'accompagner d'une valorisation forte sur le marché du travail ce qui, pour le secteur du bâtiment ou de l'hôtellerie, les plus touchés par le phénomène, n'est pas le cas* ». D'après 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 6: Taux de rotation suivant les structures hôtelières[37]



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 où 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 ou 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 changement[38]. 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 affectifs[39].

Selon PAILLÉ (2004, p. 5) la fidélisation du capital humain est très peu traitée dans les ouvrages spécialisés. 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*

[37] DARES. Rapport. *Les portraits statistiques de branches professionnelles* [en ligne]. Disponible sur : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/>. (Consulté le 05-03-2018).
[38] LAPORTE CYRILLE. *Sociologie des organisations.* Cours de Master 1, MTH, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2017.
[39] *« ibidem ».*

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 PAILLÉ (2004), LIGER (2007) et PERETTI (2003).

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).

In fine, une équipe qui reste fidèle à une entreprise peut être perçue comme un avantage concurrentiel indéniable pour BECKER (2017) et CALLAIS cité par PAILLÉ (2004, p.49) *« les entreprises ont pris conscience que la fidélité du salarié peut leur apporter un avantage concurrentiel* ».

2.2 - Les instruments de la fidélisation

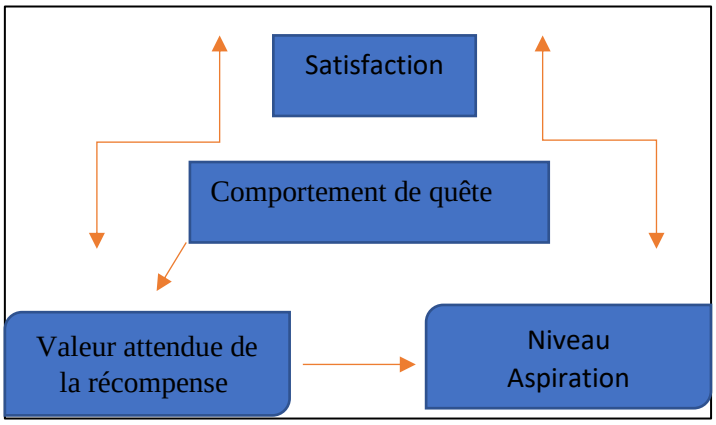
Aujourd'hui selon CAPPELLI cité par PAILLÉ (2000, p. 16) « *la sécurité de l'emploi n'apparaît plus comme un facteur déterminant des attentes professionnelles. Les salariés semblent désormais reporter leurs préférences sur l'intérêt du travail qu'ils exercent, sur les compétences interpersonnelles et 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, financier, etc. ABRAHAM HAROLD MASLOW sera le premier à réaliser une théorie sur les besoins en 1943[40]. 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,

[40] Opus cité numéro 38.

MARCH et SIMON, décriront le phénomène de la satisfaction au travail selon une autre théorie. La figure ci-dessous représente cette théorie.

Figure 7: La satisfaction au travail selon March et Simon[41]



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.33). Le salarié n'est plus attaché à l'entreprise en hôtellerie-restauration un tiers 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 FRIEDBERG[42], nos relations managériales ne serait que des relations de pouvoirs en hôtellerie-restauration. Cette approche 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 (2008, p. 302) « *la personnalité du directeur a un impact sur le climat social* ». 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 (2008, p. 3) part du même avis les relations avec son manager constituent un élément clé de la satisfaction au travail. L'engagement peut également se traduire par la participation des collaborateurs aux décisions de l'organisation selon BERGERON. En effet ce raisonnement

[41] **Source** : PASCAL PAILLÉ. *La fidélisation des ressources humaines* (2004, p. 34).
[42] LAPORTE Cyrille. *Sociologie des organisations.* Cours de Master 1, MTH, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2017.

permettrait également de renforcer les liens entre les collaborateurs qui participent à la prise de décision.

- La fidélisation peut également passer par des politiques de ressources humaines attractives pour les collaborateurs. En effet cette démarche peut passer par une communication attrayante sur les réseaux sociaux ou par la mise en place d'un livret d'accueil. Le moment de l'entrée du collaborateur au sein de l'entreprise est décisif puisqu'il prendra véritablement conscience de l'image reflétée par celle-ci. En effet le groupe Accor mène une véritable campagne de communication pour trouver ses collaborateurs *« les réseaux sociaux lui ont permis d'élargir son bassin d'emploi grâce à une meilleur visibilité dans le monde entier »* selon la revue *Espaces Tourisme et Loisirs*[43]. Depuis les années 2010 le groupe communique sur la toile. Il était donc précurseur en matière de recrutement. En effet la plateforme AccorJobs est traduite en douze langues elle comporte plus de 20 000 offres d'emplois et recense cinq millions de visites par an[44]. Les politiques de ressources humaines peuvent également passer par une actualisation constante des réseaux sociaux face à l'actualité. Lors de la canicule en juillet 2019 le Pullman Paris La Défense a communiqué sur ses actions face à celle-ci pour le département des étages. Les employé(e)s ont eu droit à une distribution de glaces, de boissons et d'abricots. Cette action est apparue sur le réseau social Linkedin[45]. Cette démarche peut pousser des candidats à intégrer cette entreprise puisque la considération est présente sur les réseaux sociaux. Tous ces outils permettent de mettre en valeur l'image de l'employeur.

A 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 influer sur son travail.

L'organisation hôtelière doit être donc en capacité d'agir sur différents points selon FABI ; LACOURSIÈRE ; MORIN et RAYMOND qui sont la satisfaction au travail, l'engagement au travail mais aussi la conviction de rester ou non dans l'entreprise. En effet selon ces auteurs ce sont *« l'ensemble des leviers de la fidélisation qui vont jouer sur la rétention ou non des collaborateurs »* (2009, p.24).

[43] Le casse-tête des entreprises du secteur tourisme et loisirs. *Espaces Tourisme & Loisirs,* janvier 2002, n°189, p. 21-25.
[44] ACCORJOBS. *Our opportunities* [en ligne]. Disponible sur :<https://m.accorjobs.com/>. (Consulté le 14-07-2019).
[45] LINKEDIN. *Pullman Paris Défense* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.linkedin.com/>. (Consulté le 01-07-2019).

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, selon GUÉNARD et MÉRIOT (2007, p. 2) 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 36e heure à partir du 1 er avril 2007* » (MÉRIOT et GUÉGNARD, 2008, p. 269 et p. 281). Ces contrats précaires se traduisent par des emplois à temps partiels. Selon la DARES 37 % des contrats hôteliers sont effectués à temps partiel. Pour BARNIER (2011), 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 minimes, le dirigeant se confronte à un manque crucial de personnel face à un taux de rotation élevé.

En effet de nombreux professionnels de l'hôtellerie font face à de nombreuses difficultés face au recrutement de nouveaux candidats. La DARES (cf. p.158) a même classé le secteur tertiaire de l'hôtellerie dans un indicateur de tension. Selon le rapport officiel de la DARES pour le ministère du travail ; *« l'indicateur de tension sur le marché du travail est un indicateur qui se rapporte sur les offres collectées par pôle emploi par rapport aux entrées »* (2017, p.1). Selon MONCHATRE et FORTÉV (2013, p. 127)., *« le secteur de l'hôtellerie-restauration est connu pour faire partie des secteurs présentant de nombreuses tensions sur son marché du travail »* Le constat est sans appel, l'hôtellerie fait face à une pénurie de main d'œuvre cela signifie que les offres d'emplois sont supérieures aux demandes d'emplois sur le marché du travail.

Ce constat est paradoxal sachant que le taux de chômage est élevé en France ce secteur d'activité a du mal à recruter de nouveaux collaborateurs (RENAUD cité par ROGER et GLEE, 2012, p.3).

Sachant, que le facteur économique n'est plus l'intérêt principal recherché par le salarié mais celui de l'intérêt au travail porté[46], 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 »* [47]. La fidélisation du personnel constitue donc un enjeu pour les organisations hôtelières. Également, certains managers stipulent qu'un bon management permet

[46] 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).

[47] 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).

« *d'améliorer le bien-être des 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)[48]. Cependant, certains auteurs affirment le contraire. Le taux de rotation serait favorable 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).

3 - MOTIVATION CONCEPT ET NOTION

Le terme *motivation* est défini selon le dictionnaire LAROUSSE[49] 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 (2001, p. 3) *« autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes ».*

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 recenserons de nombreuses définitions de la motivation. Selon KLEINGINNA A.M et KLEINGINNA P.R cité par ROUSSEL (2001, p. 3), il en existerait plus de 140. 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 Taylorisme[50]. Elle ne sera traitée que par des psychologues comme LEWIN en 1936 et TOLMAN en 1932 au début du XX^{e} siècle.

Elle reste une notion récente puisqu'au début du XX^{e} siècle elle n'était que très peu évoquée. En effet, durant 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 l'identifier pour éviter les départs volontaires des salariés par manque de motivation

[48] COSSON Claire. Lucien Barrière dynamise ses organigrammes. *L'Hôtellerie-Restauration.* 7 novembre 2002, numéro 2 794, p. 4-5.
[49] LAROUSSE. *Dictionnaire de français : motivation* [en ligne]. Disponible sur <http://www.larousse.fr/>. (Consulté le 02-01-2018).
[50] Opus cité note numéro 25.

(PAILLÉ, 2004, p. 95). MARCH et SIMON (1958, p. 93) 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* ». Nous voyons donc que la motivation fait part intégrante de la fidélisation et que de nombreuses définitions caractérisent celle-ci.

4 - LES TYPES DE MOTIVATION

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

4.1 - 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 (2000, p. 6) 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* ». 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 accomplie. 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.

4.2 - 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.

5 - MOTIVATION EN HÔTELLERIE POUR LE PERSONNEL DES ETAGES

5.1 - Motivation et formations

Selon la revue *Espaces tourisme et loisirs,*[51]il est important de donner du sens aux collaborateurs en les inscrivants dans des réelles politiques de changements pour faire face aux *« crises des vocations »*. 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 2009[52], 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 (2006, p. 195) la motivation d'apprendre au travers d'une formation serait « *liée à la satisfaction des salariés, et par voie de conséquence à leur fidélité* ». Également, JARDILLIER (1979, p. 49) partage cette idée mais pour lui le savoir professionnel est mis en avant lors des formations. 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 minime elle est effectuée en quelques jours (CAROLI et GAUTIÉ, 2008, p. 288) *« à partir du troisième jour, il est attendu une grande autonomie professionnelle et une rapidité d'exécution comparable à celle des gens expérimentés »*. 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 »*[53].

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 (2007, p. 3) évoque que cette formation va permettre de faire prendre conscience de « *l'ergonomie ou encore des ustensiles*

[51] Le casse-tête des entreprises du secteur tourisme et loisirs. *Espaces Tourisme & Loisirs,* janvier 2002, n°189, p. 21-25.
[52] LOI SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE. *Réforme formation professionnelle* [en ligne]. Disponible sur <https://www.opcalia.com/>. (Consulté le 02-02-2018).
[53] ORGANISME DE FORMATION. *Réglementation formation gestes et postures* [en ligne]. Disponible sur <https://organisme-de-formation-professionnelle.fr/>. (Consulté le 02-02-2018).

qui favorisent plus simplement le nettoyage des chambres ». 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 la polyvalence. Afin que le personnel se lasse moins des journées la poly-compétence peut être demandée, (CÉREQ, 2004, p. 49) « *la polyvalence suppose pour eux de se débarrasser de leur culture de métier lorsqu'ils ont suivi une formation professionnelle* ». 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'apprivoiser 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 facile

ment 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.

5.2 - Motivation et salaire

Bien qu'aujourd'hui la motivation économique ne soit pas le premier facteur pour les employé(e)s d'étages elle constitue quand même un levier de la motivation (cf p. 35). La question des salaires reste une des questions symboliques du travail (CÉREQ, 2003, p. 36). Ainsi il faut porter de l'attention entre l'équation des contributions versées et les avantages reçus (PAILLÉ, 2004, p. 113). Pour les femmes de chambre (CÉREQ, 2004, p.18) « *la rémunération est l'un des premiers motifs de désengagement* » En effet, (CÉREQ, 2003, p.61) « *outre son aspect monétaire, le salaire a une dimension symbolique de reconnaissance du travail* ». 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 (2005, p. 581) la rémunération économique passe par le salaire direct et le sursalaire (gratifications). Pour PAILLÉ (2004, p.7) la motivation est largement réalisée par les entreprises grâce à des gratifications économiques comme les promotions ou encore les primes. Cependant pour l'auteur, malgré des avantages économiques qui peuvent pousser la personne à rester dans l'entreprise, si la part affective de cette dernière vis-à-vis de l'entreprise est minime, alors le départ volontaire sera de rigueur. Selon PAILLÉ (*ibid,* p.7) c'est une erreur de penser que les conditions matérielles permettent de maintenir les salariés au sein de l'entreprise. 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 (2010, p. 57) 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* ».

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 (CÉREQ, 2007, p.3) « *la rémunération au SMIC horaire équivaut en France à 1,5 à 2 euros nets par chambre* ». 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 trois 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.158) ne prévoient pas de progression salariale que ce soit pour les jours travaillés, le *week-end* ou pour l'ancienneté (2010, p. 59).

Tableau 4: Salaire mensuel net dans l'hôtellerie 39 heures [54]

	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.

5.3 - Motivation et manager

La motivation peut se traduire également par le 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), (CAROLI et GAUTIÉ, 2008, p. 290) c'est le « *seul contact hiérarchique qui gère l'organisation du travail ».* En effet, la gouvernante s'occupe généralement du recrutement, des plannings, des absences, du contrôle, de 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 selon CAROLI et GAUTIÉ (2008, p. 289), « *les perles rares* ». 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). 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. p.27), les gouvernantes

[54] **Source :** *Bas salaires et qualité de l'emploi : L'exception française ?* (CAROLI et GAUTIÉ, 2008, p. 300).

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 différents types de motivation 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 ? Le comportement du manager vis-à-vis de ses collaborateurs est-il vraiment source de motivation ? Face à ces nombreuses questions nous allons exploiter la question de recherche suivante : **en quoi la motivation est au cœur de la fidélisation ?**

Cette nouvelle question de recherche nous permettra d'étudier la question de la motivation pour le personnel des étages.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

EN SOMME AU COURS DE CETTE PREMIÈRE PARTIE, nous avons réalisé une rétrospective sur le parc hôtelier français mais aussi sur le métier d'employé(e) d'étages et sur la fidélisation.

Nous avons pu ainsi étudier que le métier d'employé(e) d'étages se caractérise par une prédominance féminine d'origine étrangère. Métier de *back office* il reste souvent méconnu de la clientèle et délaissé par les managers. Aujourd'hui le constat est sans appel les recruteurs ont de plus en plus de mal à fidéliser ce personnel. Essentiel au sein d'un hôtel il permet de réaliser le cœur même de celui-ci, la chambre. Cette présentation nous a permis notamment de nous pencher sur les conditions de travail difficiles que connait ce métier. Avec un taux de TMS (cf. p.158) et d'accidents de travail élevés, la pénibilité est au cœur de ce métier. Ce constat nous a poussé à nous poser la question de recherche suivante : **la pénibilité explique-t-elle le *turnover* des employé(e)s d'étages ?**

Autrement dit les conditions de travail difficiles seraient-elles sources de désengagement de la part des employé(e)s d'étages ? Aussi, la question de la représentation de ce métier a été évoquée au cours de cette première partie. En effet celui-ci reste méconnu, recluses dans les étages elles exécutent le travail de manière discrètes sans avoir de contact direct avec la clientèle. L'affiliation au métier dit de *sale boulot* renforce l'image négative que celui-ci renvoi. Nous nous posons donc la question suivante : **la perception du métier peut-elle expliquer un manque de considération de la part des clients et des managers ?**

Autrement dit l'image renvoyée par le métier d'employé(e) d'étages serait-elle propice à un manque de reconnaissance de la part des clients et des managers ? Enfin nous avons pu étudier la question de la fidélisation. Face à une pénurie de main-d'œuvre il devient urgent pour les organisations hôtelières de mener de véritables politiques de fidélisation. Sachant que la motivation est l'un des éléments clés de la fidélisation nous nous sommes posés la question suivante : **en quoi la motivation est au cœur de la fidélisation ?** Autrement dit la motivation est-elle vraiment source de fidélisation ? L'ensemble de ces questions de recherche nous ont permis de dégager une nouvelle problématique pour ce mémoire de master II : **de quels outils disposent les hôteliers pour fidéliser le personnel des étages en contrats et en extras ?** Cette nouvelle problématique correspond à notre étude de terrain que nous étudierons dans cette deuxième partie.

PARTIE 2 - PRÉSENTATION DU TERRAIN DE STAGE

INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE

NOUS VENONS D'ANALYSER DANS CETTE première partie différents concepts pour le personnel des étages. Nous avons pu explorer notamment la question de la pénibilité mais aussi celle de la motivation et de la considération autour du personnel des étages. Pour explorer au mieux cette thématique nous avons décidé d'étudier une problématique en adéquation avec notre terrain de stage.

Ainsi au cours de cette deuxième année de master nous avons changé notre problématique au profit de la question suivante :

De quels outils disposent les hôteliers pour fidéliser le personnel des étages en contrats et en extras ?

Cette problématique s'appuie aussi bien sur notre terrain de stage que sur nos questions de recherche. Pour réaliser cette étude nous avons réalisé notre stage au sein du groupe Radisson plus précisément dans l'enseigne *Radisson Blu* de Biarritz, en tant qu'**assistante de la gouvernante générale**.

Ainsi au cours de cette analyse nous avons notamment réalisé différentes missions opérationnelles. Il était nécessaire pour nous de travailler sur la question de la fidélisation dans cet établissement. En effet le service des étages comprenait 30 collaborateurs en contrats mais aussi des extras. La difficulté majeure était de fidéliser ces derniers pour la période estivale.

Pour faire face à cette situation nous avons mené une analyse précise du département des étages. Ainsi cette partie s'appuie sur une description totale du service des étages mais aussi de l'établissement.

Dans un premier temps nous étudierons le groupe Radisson (I) puis nous réaliserons un focus sur l'enseigne *Radisson Blu* (II). Enfin nous étudierons le terrain de stage dans une troisième partie (III).

Chapitre 1 - **LE GROUPE RADISSON**

Nous allons dans un premier temps nous intéresser au groupe Radisson. Afin de comprendre au mieux le terrain de stage par la suite. L'ensemble des informations évoquées au cours de ce chapitre proviennent pour la plupart de documents internes au groupe.

1 - RAPPEL HISTORIQUE

L'histoire du groupe Radisson est marquée par de nombreuses phases. Nous allons donc la présenter sous forme de dates clés depuis sa création.

❖ **1909** : Le premier hôtel du groupe Radisson fût construit en 1909 à Minneapolis aux États-Unis. Cet hôtel portait le nom, Radisson, en hommage à Pierre-Esprit RADISSON explorateur français coureur des bois du XVII[e] siècle[55].

❖ **1960** : Le deuxième établissement, The Royal Copenhague, apparaît bien plus tard dans les années 60 à Copenhague. Il fût construit à la demande des hôtels SAS Scandinaves (SAS Airlines). Cet hôtel était considéré comme le premier hôtel *design* au monde. Le hall était notamment meublé par des fauteuils Egg et San. Il fût construit par l'architecte et *designer* danois, Arne JACOBSEN. Cet établissement faisait figure d'exception dans la ville danoise. En effet, ce fût le premier gratte-ciel de la ville. De plus, Madame JACOBSEN était une véritable visionnaire puisque l'ensemble des établissements du groupe sont aujourd'hui conçus par de grands *designer*. La même année Curt CARLSON rachète l'hôtel situé à Minneapolis. Curt CARLSON était un homme d'affaires américain né à Minneapolis spécialisé dans le domaine du voyage et du tourisme[56]. L'objectif de monsieur CARLSON était de concurrencer le leader américain sur le marché hôtelier, le groupe Hilton.

❖ **1962** : Cette année-là, les deux établissements sont rachetés par Carlson Hotel et SAS International Hotels. Ils signent un partenariat pour introduire la marque Radisson en Europe. Les dirigeants des deux groupes voulaient apporter l'expertise américaine sur le continent Européen.

[55] MUSÉE DE L'HISTOIRE. *Les explorateurs : Pierre-Esprit Radisson* [en ligne]. Disponible sur < https://www.museedelhistoire.ca>. (Consulté le 04-05-2019).
[56] CLC FAMILY FOUNDATION. *Our founder & history* [en ligne]. Disponible sur <http://www.clcfamilyfoundation.com/>. (Consulté le 06-05-2019).

❖ **1994** : Les années 90 sont marquées par la fusion de deux enseignes. L'enseigne SAS International Hotels et Carlson Hotel. Cette nouvelle collaboration va permettre à la marque Radisson SAS de se développer plus rapidement dans le monde. Son siège social se trouvera à Minneapolis aux Etats-Unis comme le premier hôtel du groupe.

❖ **2002** : Dans les années 2000 les parts de la société sont vendues. Radisson SAS devient donc The Rezidor Hotel Group. Nous faisons face à un changement de nom de groupe.

❖ **2009** : La marque Radisson SAS devient *Radisson Blu*. En effet, la société International SAS vend ses parts en bourse. Le groupe n'a donc plus le droit d'apposer le nom SAS sur son nom commercial.

La stratégie menée jusque dans les années 2000 est orientée uniquement sur des hôtels de luxe d'au moins quatre étoiles dotés de très grandes chambres pouvant accueillir des familles. Face à l'engouement du groupe Accor sur le continent européen le Rezidor Hotel Group décide de se pencher sur des gammes plus économiques pour faire face aux besoins de la clientèle.

❖ **2010** : Le groupe décide d'ouvrir ses premiers établissements sous l'enseigne *Park Inn*. L'objectif de cette nouvelle stratégie était de concurrencer les hôtels *Ibis* du groupe Accor. La même année *Radisson Blu* devient la marque haut de gamme avec le plus grand nombre d'hôtels en Europe.

❖ **2012 :** Suite au décès de la présidente du groupe Carlson les héritiers ainsi que les présidents du Rezidor Hotel Group décident de fusionner et de changer de nom. Le groupe devient, Carlson Rezidor Hotel Group. Le programme de fidélité sous forme de points Carlson programme est créé. De plus, l'année est marquée par une victoire puisque le groupe est nommé hôtelier de l'année par *Worldwide Hospitality Awards*.

❖ **2014** : Le groupe élargit son portefeuille de marque avec l'enseigne *Radisson Red* et l'enseigne *Quorvus Collection*.

❖ **2016** : En 2016 la famille CARLSON décide de céder l'ensemble de ses parts (51,3 %) au groupe chinois HNA spécialisé dans les domaines de l'hôtellerie et de l'aviation, propriétaire du Club Med[57]. The Rezidor Hotel Group rachète 49 % des parts de la marque économique *Prizehotel*. Ce nouveau rachat n'a malheureusement pas fonctionné, nous l'évoquerons plus tard (cf. p.54).

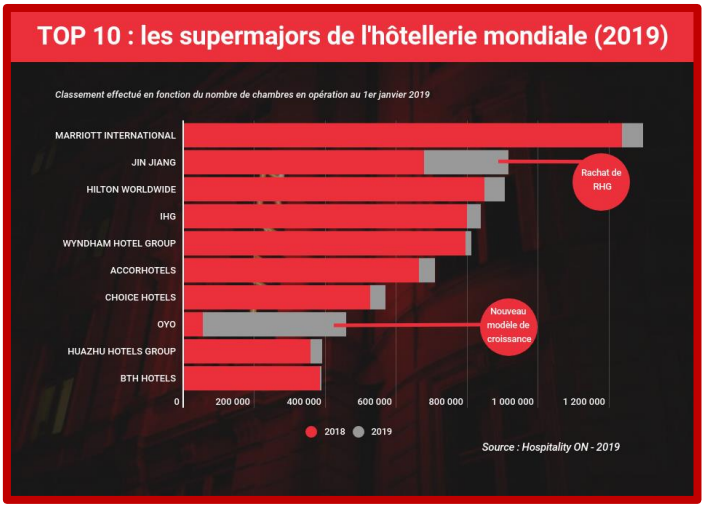
[57] LES ECHOS. *Le chinois HNA rachète les hôtels du groupe Carlson* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/>. (Consulté le 20-05-2019).

❖ **2018 :** Carlson Rezidor Group devient Radisson Hotel Group™. Cette nouvelle identité est due à un repositionnement du groupe derrière sa marque la plus connue. Selon Rémy MERCKX, vice-président du marketing digital au sein du groupe Radisson, « *Nous avons changé de nom. Nous nous sommes repositionnés derrière notre marque commerciale la plus connue dans le monde, qui est donc Radisson. Il s'agit d'un élément stratégique et fondamental dans le changement de la mise en marché de nos différentes marques hôtelières »*[58]. Cette même année l'enseigne *Radisson Collection* est lancée. Le changement de nom du groupe impose également le changement du programme de fidélité proposé aux clients. Club Carlson devient Radisson Rewards . Seulement deux ans après le rachat de HNA des parts de Carlson, le groupe chinois décide de vendre ses actions. Cette vente fait suite aux difficultés financières du groupe mais aussi à la mort de son dirigeant monsieur Wang JIAN[59]. Le groupe hôtelier Chinois Jin Jiang rachète les parts de HNA pour un montant de deux milliards d'euros[60]. Ce nouveau rachat permet au groupe chinois d'être le deuxième groupe hôtelier le plus puissant au monde selon le dernier classement hôtelier datant de mars 2019. Cette collaboration permet de nommer monsieur Frederico GONZALES à la tête de la marque Radisson. Ce dernier stipule que ce nouveau rachat par Jin Jiang sera *« une nouvelle ère passionnante pour le Radisson Group, uni par notre nouvelle marque et notre vision à long terme pour devenir l'une des trois meilleurs entreprises au monde dans le secteur de l'hébergement »*[61].

Ainsi nous voyons que depuis le début du XX[e] siècle le Radisson Hotel Group est passé par de nombreuses phases dont de multiples rachats. Son histoire permet de notamment souligner que son origine est Américaine. Aujourd'hui le rachat par le groupe Jian Jiang est encore récent. Ce dernier retravaille les standards de marque de chaque enseigne (cf. p.54) pour que ceux-ci soient plus simplifiés. Le groupe Jian Jiang veut de la modernité, de la simplicité et de la qualité pour l'ensemble des établissements du Radisson Hotel Group. Frederico Gonzales a été nommé PDG du Radisson Hotel Group. Le siège social du groupe se trouve à Bruxelles.

[58] FRENCH WEB. *Comment Radisson hotel group compte accélérer sa transformation en 2019* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.frenchweb.fr/>. (Consulté le 21-05-2019).
[59] LE FIGARO. *Le patron de HNA décède accidentellement en France* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.lefigaro.fr/>. (Consulté le 21-05-2019).
[60] LA QUOTIDIENNE. *Les hôtels Radisson resteront dans des mains chinoises* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.laquotidienne.fr/. (Consulté le 22-05-2019).
[61] THE BLOG. *Carlson Rezidor Hotel Group deviant Radisson Hotel Group et restructure son architecture de marque* [en ligne]. Disponible sur : <ttps://the-blog.fr/>. (Consulté le 22-05-2019).

Figure 8 : Classement des groupes hôteliers dans le monde[62]



2 - LE RADISSON HOTEL GROUP EN QUELQUES CHIFFRES

Nous allons étudier quelques chiffres qui permettent de comprendre l'importance du Radisson Hotel Group dans le monde (cf. **Annexe B**). L'ensemble des chiffres évoqués proviennent de documents internes au groupe. Ces chiffres datent de l'année 2019.

Tableau 5: Le groupe Radisson en quelques chiffres[63]

224 428 chambres dans le monde	1423 hôtels dans le monde dans 115 pays différents
95 000 collaborateurs dans le monde	8 enseignes

[62] HOSPITALITY ON. *Classement hôtelier Mondial 2019 : qui sont les supermajors de l'industrie ?* [en ligne]. Disponible sur : <https://hospitality-on.com/fr>. (Consulté le 15-03-2019).
[63] Chiffres reçus lors de la formation, *Yes I Can,* avril 2019.

2.1 - Les marques hôtelières du Radisson Hotel Group

Le Radisson Hotel Group possède huit enseignes hôtelières. Nous allons décrire chacune d'entre elles ci-dessous.

Tableau 6: Les enseignes hôtelières du Radisson Group[64]

ENSEIGNE	SPÉCIFICITÉS	CONCURRENCE
prizeotel	• Établissement économique *** • *Design* très présent dans tout l'établissement • Situé dans des zones urbaines • **N'EXISTE PLUS DEPUIS 2018**	• Jo & Joe • Motel One
park inn by Radisson	• Moyenne gamme **** • Zones communes ouvertes • Clientèle MICE • **Europe** • Transformation en *Radisson Blu*	• Holiday In • Mercure
COUNTRY INN & SUITES BY RADISSON	• Économique • Se sentir « comme à la maison » • Bibliothèque de lecture • **États-Unis**	• Holiday Inn Express • Comfort Inn & Suites
PARK PLAZA	• Haut de gamme • Chambres personnalisées • Troisième plus grande marque haut de gamme internationale à Londres • **Europe**	• Hilton • Sofitel • Marriot
RED Radisson	• Moyenne gamme • Chambres et lieux de vie très tendances • Fun & service • **Europe**	• Mama Shelter • Hyatt Place

[64] L'ensemble des informations des enseignes proviennent de documents internes.

ENSEIGNE	SPÉCIFICITÉS	CONCURRENCE
Radisson	• Haut de gamme • Hôtels tournés vers la « nature » • Style minimal	• Crowne Plaza • Hilton Garden In
Radisson BLU	• Moyenne gamme **** • Plus grande marque haut de gamme en Europe	• Hilton • Sofitel
RADISSON COLLECTION	• Luxe ***** • Emplacements uniques dans des destinations reconnues • Art & *Design*	• M Gallery • JW Marriott

Sur son portefeuille de marque le Radisson Hotel Group fait face à un échec. En effet, le lancement de son enseigne économique, *Prizeotel*, a été une mauvaise stratégie. Ces établissements s'appuyaient sur une décoration *design* avec une nuitée à petit prix aux alentours de 59 euros[65]. Cette enseigne devait capter une clientèle Européenne désirant profiter d'un concept innovant à prix bas. Le but étant d'élargir le portefeuille de marques du groupe. Malheureusement, ce fut un échec. En 2018 l'enseigne est arrêtée. Le groupe décide donc de se reconcentrer uniquement sur son savoir-faire emblématique, le haut de gamme et le moyenne gamme.

Chaque enseigne dispose d'un code couleur bien distinct le but étant de correspondre à un niveau de qualité pour chaque couleur :

- bleu : milieu de gamme ;
- noir : haut de gamme.

[65] TENDANCE HÔTELLERIE. *Le Prizeotel, un hôtel design* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.tendancehotellerie.fr/>. (Consulté le 03-07-2019).

2.2 - Jing Jiang Group

Nous allons étudier le groupe Jian Jiang afin de mieux comprendre qui sont les propriétaires du Radisson Hotel Group.

Le groupe Jian Jiang est donc le détenteur du Radisson Hotel Group. Cet acquéreur Chinois mène une stratégie de développement constante après de nombreux achats comme le groupe Louvre Hotels par exemple. Le groupe Jian Jiang possède 10 000 hôtels à travers le monde soit 1 000 000 de chambres dans 120 pays. La volonté du PDG Yu MINLIANG est à court terme de devenir le premier opérateur hôtelier devant Mariott Internationnal[66]. Pour renforcer sa présence au niveau Européen Jian Jiang Group a racheté 15 % du capital du groupe Français AccorHotels en 2015[67]. L'objectif serait d'attirer une clientèle Chinoise sur le sol Européen. En effet le tourisme arrive à une certaine stagnation sur les terres natales du groupe.

Jian Jiang Group n'est pas uniquement spécialisé dans le domaine de l'hôtellerie. La restauration, le transport, la logistique, les agences de voyages sont autant de domaines différents dans lesquels Jian Jiang triomphe. Selon Françoise HOUDEBINE vice presidente en charge du marketing chez Louvre Hotels *« un chinois sur trois voyagerait avec Jin Jiang [68]».*

Ainsi la capacité du groupe a généré et capter une clientèle est très importante.

En somme nous voyons que le Radisson Hotel Group appartient depuis peu au deuxième groupe hôtelier le plus puissant au monde, Jian Jiang. Le Radisson Hotel Group possède huit enseignes hôtelières spécialisées dans les domaines du milieu de gamme et du haut de gamme. Le passage de propriétaires Américains à propriétaires Chinois engendrera des changements dans les stratégies du groupe. Nous verrons à plus long terme les nouvelles décisions prises par le nouveau propriétaire, Jin Jiang.

[66] LES ECHOS. *Le chinois Jian Jiang est en passe de devenir le numéro 2 mondial de l'hôtellerie* [en ligne]. Disponible sur : https://www.lesechos.fr>. (Consulté le 10-06-2019).
[67] LIBÉRATION. *Jian Jiang, ce géant chinois qui squatte le capital d'Accor* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.liberation.fr>. (Consulté le 10-06-2019).
[68] FORBES. *Comment le groupe Jin Jiang construit son leadership mondial* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.forbes.fr>. (Consulté le 11-06-2019).

Chapitre 2 - **FOCUS SUR L'ENSEIGNE *RADISSON BLU***

Nous allons dans un premier temps nous intéresser à l'enseigne *Radisson Blu*. En effet, l'étude terrain s'est déroulée dans cette enseigne au cœur de Biarritz. Nous allons donc analyser au cours de ce chapitre le fonctionnement et les valeurs promues par cette enseigne.

1 - L'ENSEIGNE RADISSON BLU

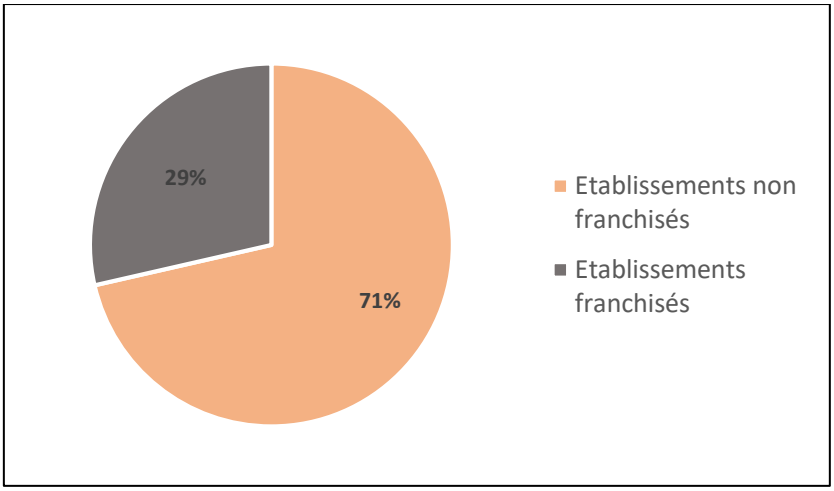
1.1 - Notions de l'enseigne

L'enseigne *Radisson Blu* est une enseigne du groupe Radisson qui se trouve uniquement en Europe. On dénombre 380 hôtels *Radisson Blu* ce qui représente 90 452 chambres. En effet, l'enseigne *« est la plus grande marque d'hôtels haut de gamme en Europe »*[69].

Elle se prénomme *Radisson Blu* car le mot « *blu* » se prononce dans toutes les langues en soi il ne signifie pas grand-chose[70].

La France comptabilise quatorze *Radisson Blu* dont quatre sont franchisés.

***Figure 9: Les établissements Radisson Blu en France*[71]**



Les hôtels franchisés de l'enseigne sont les suivants :

- le *Radisson Blu* de Bordeaux ;
- le *Radisson Blu* de Biarritz ;

[69] TENDANCE HÔTELLERIE. *Radisson est la plus grande marque d'hôtels haut de gamme en Europe* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.tendancehotellerie.fr/>. (Consulté le 10-06-2018).
[70] Information stipulée lors de la formation *Yes I Can,* avril 2019.
[71] Document interne au *Radisson Blu*.

- le *Radisson Blu* de Nantes ;
- le *Radisson Blu* de Ajaccio.

Rappelons qu'un établissement franchisé est selon AUDOUX, BESSENAY et MAZZETI (2010, p.27) *« une méthode de collaboration entre une société franchisante propriétaire d'une idée, d'un concept d'une part (franchiseur) et un commerçant indépendant (le franchisé) »*.

L'enseigne *Radisson Blu* fait partie aujourd'hui du portefeuille de marques moyenne gamme du groupe. Elle s'adresse plus particulièrement à la clientèle MICE. Rappelons que le terme MICE est un acronyme anglais qui signifie « *Meeting, incentive, conference, events* [72]», il est utilisé pour la clientèle provenant d'entreprises qui souhaite organiser des séminaires ou congrès dans un établissement hôtelier.

Ainsi l'ensemble des établissements *Radisson Blu* disposent de grandes salles de séminaires pour accueillir cette clientèle. Pour faire face à cette demande les quatorze établissements détiennent à Paris un GSO *(Global Sell Office*) qui s'occupe de commercialiser uniquement ces établissements en matière de clientèle d'affaires. La particularité de l'enseigne repose également dans ses chambres. En effet, afin d'attirer la clientèle loisirs les hôtels *Radisson Blu* sont dotés de très grands chambres, aussi bien pour les familles avec deux grands lits mais aussi pour l'homme ou la femme d'affaires avec de grandes chambres standards. Ces chambres sont le fruit de la pensée Américaine, en effet il était important d'avoir beaucoup d'espace dans les chambres aussi bien pour l'homme ou la femme d'affaires que pour la clientèle loisirs. Cependant après le rachat de Jin JIANG il se peut que le cahier des charges soit revu à baisse en matière d'espace, face au coût de l'immobilier dans des villes de plus en plus prisées. Comme nous le confiait l'assistante de direction d'un établissement de l'enseigne.

L'enseigne *Radisson Blu* est caractérisée également par son architecture. En effet suite à l'engouement suscité par le *Radisson Blu* de Copenhague (cf. p.50) grâce à son *design,* cette caractéristique est devenue l'élément clé de l'enseigne. Selon le site officiel de l'enseigne, *Radisson*

[72] DÉFINITIONS MARKETING. « *Définition MICE »* [en ligne]. Disponible sur : <*https://www.definitions-marketing.com/*>. (Consulté le 15-05-2019).

Blu travaille avec « *les meilleurs talents à travers le monde afin de créer des bâtiments emblématiques et des intérieurs contemporains* »[73].

Le *Radisson Blu* de Bruxelles est l'établissement où l'ensemble des nouveautés sont testées avant de les lancer dans les autres établissements de l'enseigne. Les nouveaux standards sont donc acceptés ou réfutés dans cet établissement.

1.2 - Quelques notions de service

A. YES I CAN

Le *Yes I Can* (Oui, c'est possible !) est la philosophie de service partagée par l'ensemble des collaborateurs de l'enseigne. En effet il est obligatoire que chaque employé(e) des *Radissons Blu* dispose de cette formation. Elle est réalisée sur une journée, durant celle-ci nous apprenons les valeurs de l'enseigne mais aussi son histoire. Elle permet également de se perfectionner dans la relation client comme dans la gestion d'un conflit avec ce dernier. Cette valeur est affichée sur le site officiel de l'enseigne. En outre cette formation est l'occasion de mieux connaître les services de l'établissement mais également ses collègues. Elle est une véritable source de motivation pour l'ensemble des personnes qui la réalisent. Le point central de cette formation est le cœur en anglais *heart*.

Figure 10 : Le cœur de Yes I Can[74]

Host	• Hôte comme à la maison
Engaged	• Implication dans son poste de travail
Always	• Toujours au service du client
Responsability	• Responsable de ses actes
Teamwork	• Travail d'équipe

[73] RADISSON. *L'essence de Blu* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.radissonhotels.com/fr>. (Consulté le 15-05-2019).
[74] **Source** : Document interne au groupe Radisson.

B. EXPRESS CHECK-OUT

L'express *check-out* est devenu un incontournable de la notion de service. Celui-ci permet à la clientèle de réaliser son départ accéléré sans passer par la réception.

C. DÉPART TARDIF

Le départ tardif est également un incontournable de l'enseigne celui-ci peut aller jusqu'à 18h00. Ainsi ce service peut dérégler totalement l'organisation du département des étages. Il est donc important d'anticiper cette demande lors des fortes affluences en vue de gérer au mieux le service des étages.

D. ARRIVÉE ANTICIPÉE

Également l'arrivée anticipée est une notion propre à l'enseigne puisque que si le client se présente à la réception avant 15 heures sa chambre doit-être faite au plus vite. Là aussi il peut être difficile pour le service des étages d'anticiper et de réaliser cet avantage fournit au client.

E. RADISSON BLU ET L'ENVIRONNEMENT

L'enseigne est très impliquée dans son impact environnemental. Pour cela elle a mené une vaste campagne pour réduire sa consommation d'eau et de produits d'accueil. Pour cela il y a eu une plus grande sensibilisation auprès de la clientèle pour que celle-ci ne lave pas son linge éponge tous les jours. Aussi les produits d'accueil de la clientèle sont soit donnés à des associations ou alors recyclés dans des usines spécialisées. Certains établissements sont mêmes labélisés.

F. ONE TOUCH SERVICE

Le *one touch service* est également une particularité de l'enseigne *Radisson Blu,* depuis sa chambre il suffit au client d'appuyer sur un bouton désigné sur le téléphone. Ainsi le moindre problème lui sera résolu en urgence. Un téléphone spécifique est présent à la réception uniquement pour recevoir les appels du *one touch service.*

G. PROGRAMME DE FIDÉLITÉ

En ce qui concerne le programme de fidélité il faut savoir que celui-ci a changé de nom pour passer du Club Carlson à Radisson Rewards (cf. p.50). Ce programme de fidélité sous forme de points permet à la clientèle de profiter d'avantages comme des réductions sur la restauration par exemple. Un site internet est dédié uniquement à ses avantages[75]. Il permet notamment de faire la promotion des hôtels récemment inaugurés dans le monde pour que cette clientèle les teste et les approuve.

2 - DÉVELOPPEMENT DE L'ENSEIGNE

Le projet de développement de l'enseigne se concentre sur le continent Africain et sur le continent Chinois. L'objectif serait de doubler le portefeuille au sein de l'Afrique d'ici 2022[76].

En 2019, il y a 13 projets de construction de *Radisson Blu* dans le monde. Également la notion de développement s'articule autour de chaque établissement. En effet le group Jin Jiang souhaite faire évoluer des *Radisson Blu* en *Radisson Collection.* À l'avenir le *Radisson Blu* de Copenhague deviendra *Collection.* En effet il est important pour le groupe chinois d'apporter de la valeur ajoutée aux hôtels incontournables du groupe. La ligne de conduite étant toujours de se concentrer sur le milieu de gamme et le haut de gamme.

Également cette notion de développement se ressent dans les standards de la marque. Les nouveaux dirigeants souhaitent que la qualité et le confort soit à l'ordre du jour. Sous les dirigeants Américains chaque établissement détenait beaucoup de standards. La nouvelle direction instaure des standards à la baisse avec une concentration sur du mobilier et des équipements innovants, confortables et pratiques. Cette nouvelle stratégie est plus propice à l'ensemble des établissements selon une assistante de direction d'un *Radisson Blu.* Pour preuve il ne sera plus obligatoire de déposer des peignoirs dans toutes les chambres. Ils seront apposés que dans les chambres de type « suite » et « premium ». Le service de couverture n'est également plus de rigueur pour les *Radisson Blu.* Ces changements de standards obligent l'ensemble des collaborateurs à vérifier constamment ces nouveautés afin de rester dans les normes du cahier des charges.

Aussi un nouveau site internet sera mis en place au courant de l'année. En effet chaque enseigne disposait de son propre site internet. Dans le futur un seul site regroupera l'ensemble des enseignes,

[75] RADISSON REWARDS. *Radisson Rewards* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.radissonrewards.com/>. (Consulté le 20-05-2019).
[76] AFRIQUE LATRIBUNE. *Hôtellerie : le groupe Radisson veut doucler son prtefeuillle en Afrique francophone d'ici 2022* [en ligne]. Disponible sur : <https://afrique.latribune.fr/>. (Consulté le 05-07-2019).

il permettra également de réserver sa nuitée directement. Ce site sera donc une centrale de réservation. Cette nouvelle politique s'appuie sur une refonte totale de la stratégie digitale prévue pour le second semestre 2019. Selon Rémy MERCKS chargé du digital chez Radisson Group *« l'idée est d'enfin contrôler 100 % chaque dollar ou euro que nous mettons sur le marché pour acheter du trafic ou du média »*[77].

Afin de développer les *Radisson Blu* en France un homme a été nommé au poste de *business development* afin de dynamiser l'enseigne. Cet homme est Thomas RODET, son objectif est « *de renforcer notre présence sur le marché français avec notre marque phare Radisson Blu, mais aussi de développer de nouvelles opportunités pour nos nouvelles marques Radison Collection, Radisson RED*[78] *».*

Face au succès de l'enseigne *Radisson Blu* en Europe un projet prévoit d'implanter l'enseigne aux États-Unis dans les années futures.

Ainsi nous voyons que l'enseigne *Radisson Blu* est en marche vers de nouvelles ouvertures. La France ne possède cependant pas beaucoup de *Radisson Blu* puisque seulement quatorze établissements sont présents dans le pays. Le rachat par le groupe Jin Jiang doit permettre de faire évoluer cette enseigne dans le monde entier. La nomination d'une personne en charge du développement sur le sol Français sera l'occasion d'ancrer de nouveaux établissements. Il est difficile pour le Radisson Hotel Group de détenir une supériorité en France car le marché est dominé par le leader Européen Français, Accor.

[77] Opus cité numéro 58

[78] TENDANCE HÔTELLERIE. *Communiqué : Radisson Hotel Group : Thomas Robet nommé Directeur Business Development France* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.tendancehotellerie.fr>. (Consulté le 20-05-2019).

Chapitre 3 - **TERRAIN DE STAGE**

Au cours de cet ultime chapitre nous allons étudier le terrain de stage, le *Radisson Blu* situé au cœur du Pays Basque, à Biarritz. Dans un premier temps nous présenterons l'établissement et nous réaliserons une étude plus spécifique du service des étages. L'objectif étant de relier la problématique du mémoire au cas en entreprise.

1 - AU CŒUR DE LA VILLE IMPÉRIALE

Biarritz est une ville du Sud-Ouest de la France qui se situe sur la Côte Atlantique. Proche de la frontière espagnole elle est avant tout une station balnéaire. La ville de Biarritz est marquée par une forte culture historique. En effet au cours du XIX[e] siècle NAPOLÉON III décida d'y construire un palais pour sa jeune épouse prénommée EUGÉNIE. Cette résidence deviendra plus tard le palace de la ville, l'Hôtel du Palais. Le couple séjournait chaque été dans la ville Basque. Ce séjour impérial attira de nombreuses familles bourgeoises anglaises, russes ou encore espagnoles. Cette particularité historique se remarque encore aujourd'hui dans la ville. Aujourd'hui Biarritz est devenue une incontournable station balnéaire qui attire en moyenne 85 000 touristes l'été[79] pour une population avoisinant les 25 480 habitants l'hiver selon l'INSEE (cf. p.158).

La ville de Biarritz maintient une activité touristique forte grâce à de nombreuses manifestations sportives mais également politiques comme l'organisation du G7 (cf. p.158) au mois d'août 2019.

Elle offre un grand choix d'hôtels pour toutes les bourses puisqu'elle comptabilise 52 établissements dont un palace[80].

2 - *RADISSON BLU* DE BIARRITZ

2.1 - Présentation générale

Le *Radisson Blu* de Biarritz est le dernier-né des hôtels quatre étoiles à Biarritz. Ouvert en juillet 2001 sous l'enseigne Crown Plaza le bâtiment était à l'origine un ancien garage. La structure générale a été conservée, à laquelle ont été rajoutés trois niveaux en sous-sol et une piscine sur la terrasse au cinquième étage.

[79] VILLE BIARRITZ. *Biarritz en chiffres* [en ligne]. Disponible sur : <https://ville.biarritz.fr/>. (Consulté le 11-06-2019).
[80] TOURISME BIARRITZ. *Hôtels à Biarritz* [en ligne]. Disponible sur :<https://tourisme.biarritz.fr/7>. (Consulté le 11-06-2019).

Le bâtiment abrite 150 chambres réparties sur neuf niveaux :

- Trois niveaux en sous-sol pour le parking sous-terrain.
- Au niveau moins un, se trouvent les locaux destinés aux employés, aux réserves, aux salles de réunion et à la salle de *fitness*.
- Le rez-de-chaussée comprend les bureaux administratifs, le ONYX bar & *food,* le restaurant ONYX, les cuisines et 13 chambres.
- Le 1er, 2e, 3e, 4eétage comprennent chacun 32 chambres.
- Enfin le 5e étage est doté de neuf chambres ainsi qu'une piscine chauffée et un restaurant ouvert en saison d'avril à octobre, le Transat Restaurant et le Sky Bar.

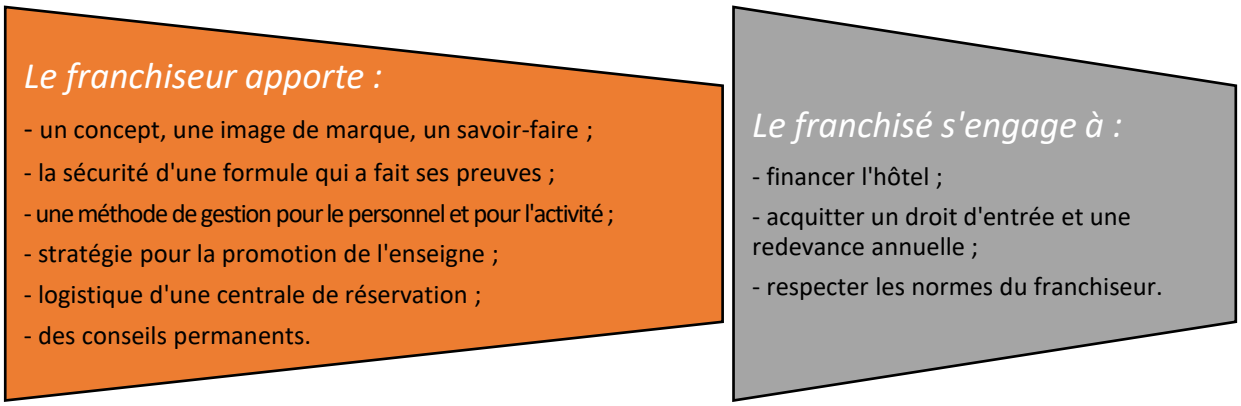
L'hôtel dispose d'une vue exceptionnelle surplombant la Côte des Basques. Il abrite également une galerie d'art avec de nombreuses œuvres en vente.

L'établissement est muni d'un bâtiment avoisinant qui accueille le spa de l'hôtel.

Le *Radisson Blu* de Biarritz dispose d'une belle offre pour la clientèle MICE. Comme nous l'avons vu auparavant cette enseigne s'adresse principalement à cette clientèle. Pour répondre aux exigences de celle-ci l'établissement dispose de sept salles de réunion réparties sur 430 m². Deux autres salles sont dotées d'une vue sur la mer, situées à côté du spa. Ainsi, l'établissement est donc doté de neuf salles de réunion. Sur les seize établissements quatre étoiles que comptabilise la ville le *Radisson Blu* dispose de la plus grande offre en salles de réunion et de chambres. Cet atout lui permet donc d'attirer de nombreuses entreprises et groupes en quêtes de salles de réunion et d'une capacité hôtelière importante.

L'établissement est exploité grâce à une franchise, la société propriétaire est HHE. La franchise permet donc d'avoir des droits et des devoirs pour les propriétaires de l'établissement.

Figure 11: Fonctionnement de la franchise[81]

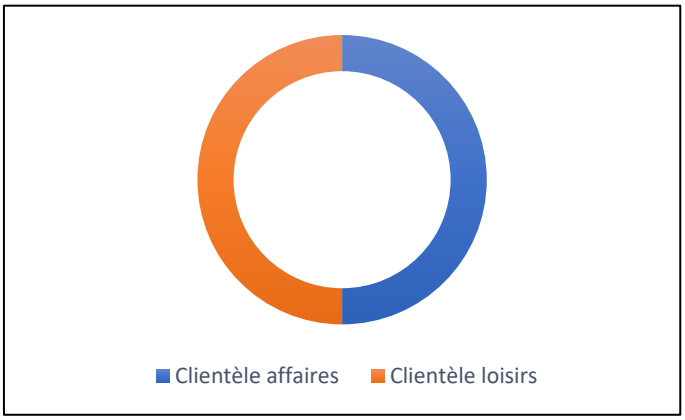


[81] Source : *L'hôtel Théorie et pratique*. (AUDOUX, BESSENAY, MAZZATTI, 2010, p. 27).

Les deux propriétaires actuels de l'établissement dirigent le *Radisson Blu* de Biarritz depuis 2015. L'un des propriétaires est spécialisé dans les domaines de l'exploitation, Monsieur ALTABERT, l'autre se consacre sur la partie financière, Monsieur BERTIN. Les propriétaires ont nommé un nouveau directeur lors de leur arrivée en 2015 Monsieur FÉNART. L'établissement dispose de trois restaurants. Le ONYX bar et *food,* restaurant de type traditionnel ouvert de novembre à fin mars. Dans la salle de celui-ci sont servis chaque jour les petits déjeuners. Il est fermé pendant la saison estivale au profit du Transat restaurant qui se trouve sur le *rooftop de* l'hôtel. Celui-ci propose une cuisine estivale avec des produits locaux. Le *Sky bar* est le bar situé à côté du Transat il permet à la clientèle de profiter des longues soirées d'été autour d'un verre face à la mer.

La clientèle se répartit de la manière suivante :

Figure 12 : Répartition de la clientèle[82]



Le *Radisson Blu* de Biarritz attire donc une clientèle affaires de mi-septembre à mi-juillet et une clientèle loisirs d'avril à octobre.

La majorité de la clientèle est française vient ensuite les Anglais puis les Espagnols.

[82] **Source** : données interne à l'entreprise.

2.2 - Les chambres

Le *Radisson Blu* dispose de 150 chambres réparties de la manière suivante :

Figure 13 : Répartition des chambres du Radisson Blu de Biarritz

Catégorie de la chambre	Nombre	Superficie de la chambre
STANDARD	49	27 m²
SUPERIEURES	33	27 m²
FAMILLE	31	40 m²
PREMIUM	12	30 m²
FAMILLE OCEAN	17	40 m²
JUNIOR SUITE	5	55 m²
JUNIOR SUITE OCEAN	3	55 m²
TOTAL CHAMBRES	**150**	

Les chambres correspondent pour l'ensemble aux standards Radisson.

Elles sont équipées d'une télévision câblée, de deux téléphones, la WIFI, une prise internet directe avec câble, l'air conditionné, un plateau de courtoisie, un sèche-cheveux, un presse pantalon, un coffre-fort, un fer à repasser, une table à repasser, un miroir à maquillage, de deux paires de chaussons et peignoirs ainsi que de produits d'accueil. Les services supplémentaires dans les suites sont une machine à café Nespresso, un mini-bar complet, des produits d'accueil supplémentaires comme un distributeur Caudalie ou un sel de bain par exemple et des journaux à disposition. Les chambres familiales sont équipées de deux grands lits. Sur deux étages les clients ont à disposition une machine à glaçons et peuvent s'en servir toute la journée. Les chambres ont subi une rénovation au cours du mois de mars et d'avril 2019. Un béton ciré a été appliqué dans les salles de bain. Les

baignoires ont également été repeintes. L'hôtel dispose uniquement d'une chambre pour personne à mobilité réduite. Il est en projet de refaire l'ensemble des sols des chambres pour remplacer la moquette existante qui date de 2001. Aussi l'ensemble de la literie sera changée pour l'occasion. Depuis le rachat par le groupe Jian Jang en 2018 les standards de la marque sont en totale transformation. Le format des produits d'accueil est en évolution, au cours de notre étude l'emballage de l'après-shampoing a changé trois fois par exemple.
Les chambres disposent de deux vues différentes : une vue mer et une vue ville. Le prix des chambres varie selon cette dernière mais aussi selon la saison. Il avoisine les 80-100 euros en hiver et les 200-300 euros pour une nuitée en été.

2.3 - Clef Verte

L'établissement est labellisé Clef Verte depuis l'année 2017. Rappelons que la *« Clef Verte est le premier label de tourisme durable international pour l'hébergement touristique et la restauration »*[83]. Cette labellisation correspond aux engagements de l'enseigne *Radisson Blu* et du groupe dans le développement durable. Cette notion implique de nombreux éléments à prendre en compte. L'ensemble des capsules Nespresso utilisées aussi bien pour la restauration que dans les étages sont recyclées. L'ensemble des bouteilles plastiques du papier et des piles sont également recyclés. Aucun produit d'entretien non certifié durable n'est utilisé. L'ensemble des produits d'accueil sont recyclés et donnés à une association. Cette labellisation s'accompagne d'une visite mystère une fois par an afin de garantir un respect du cahier des charges en vigueur. De plus la Clef Verte permet également à l'établissement de détenir une visibilité plus importante grâce au site internet du label. En effet, la clientèle est de plus en plus en quête d'établissements responsables pour séjourner lors des vacances.

2.4 - Les collaborateurs

L'établissement saisonnier comptabilise en moyenne 70 à 75 salarié(e)s en CDI (cf. p. 158) à l'année. Pour faire face à l'augmentation de l'activité l'été de nombreuses personnes sont recrutées en CDD (cf. p.158). Ce recrutement permet d'avoir une équipe de 110 collaborateurs l'été. À cela s'ajoute des extras embauché(e)s dans les services de la cuisine, de la restauration et des étages pour pallier à la fluctuation de l'activité. L'organisation des ressources humaines est très hiérarchisée au sein du *Radisson Blu.* L'établissement comptabilise huit services à savoir la direction, le commercial, le

[83] LA CLEF VERTE. *Présentation de l'écolabel Clef Verte* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.laclefverte.org/>. (Consulté le 25-06-2019).

financier, la réception, la réservation, les étages, la maintenance et la restauration. L'établissement étant franchisé il doit être autonome au niveau des services mentionnés ci-dessus comme pour la comptabilité ou la paie. Le service commercial comptabilise cinq collaborateurs à l'année. Une personne s'occupe de la clientèle loisirs, deux autres de la clientèle MICE et enfin deux autres personnes de la clientèle MICE à l'étranger. Ce service est très important pour remplir l'établissement lors de la saison creuse. Le service de la réservation détient également un *revenue manager*. Cette personne est en charge de la fixation des prix selon le calendrier de l'établissement.

Les collaborateurs ne peuvent prendre de vacances en été pour faire face à l'activité importante en saison. Les contrats sont d'une durée de 39 heures par semaine. Le *Radisson Blu* de Biarritz est donc un établissement qui détient un grand nombre de collaborateurs dû notamment à son mode de gestion en franchise.

3 - LE SERVICE DES ÉTAGES

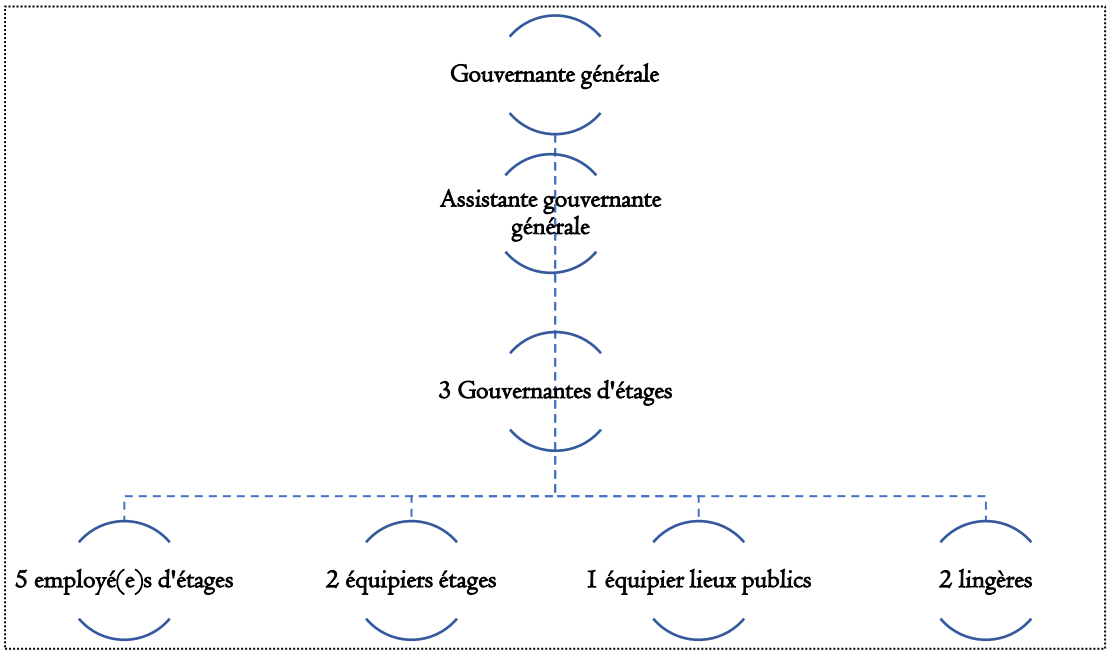
3.1 - Présentation

Comme nous l'avons évoqué plus haut nous allons nous pencher plus précisément sur le service des étages. Il est un élément essentiel du *Radisson Blu* de Biarritz. En effet à lui seul l'entretien des parties communes, du spa et de l'ensemble des chambres est assuré. Au sein du département des étages plusieurs corps de métiers exécutent le travail journalier. Il comprend des employé(e)s d'étages dévoué(e)s à l'entretien des chambres, des gouvernantes dévouées au contrôle des chambres, des équipiers dévoués au suivi du linge, au réassort des offices, au suivi des trieurs, à la réalisation de lits. Également un équipier lieux publics assure l'entretien de la vitrerie des parties communes, de la salle de *fitness* et des escaliers de secours. Enfin la partie lingerie s'occupe quant à elle du traitement du linge client mais aussi de l'entretien des costumes du personnel et de la réalisation des couvertures. Le service des étages est donc une sorte d'entreprise qui doit être gérée de la manière la plus efficace possible. Il comprend en moyenne 17 employé(e)s en CDI (cf. p.158) dont trois personnes en arrêt maladie. La première à cause d'un accident de trajet, la suivante pour une maladie professionnelle et la dernière pour un accident de travail. Le service est géré par une gouvernante générale en poste depuis plus d'un an au sein du *Radisson Blu*. Elle a pris la relève d'une ancienne gouvernante en poste depuis plus de cinq ans. La gouvernante générale gère donc l'ensemble des corps de métiers du service *housekeeping*. L'ancienneté moyenne de l'équipe des étages est de dix ans et l'âge moyen est de quarante ans. Nous faisons face à une équipe ancienne qui connaît l'établissement et qui est fidèle. Lors de son arrivée en mai 2018 la nouvelle gouvernante

générale a pu embaucher un équipier lieux publics en plus et trois femmes de chambre supplémentaires pour faire face à l'activité. En ce qui concerne le traitement du linge celui-ci est loué et sous-traité à une entreprise extérieure.

L'ensemble des salarié(e)s embauchés à l'année se répartissent de la manière suivante.

Figure 14: Service des étages en CDI[84]



Pendant l'été l'effectif est multiplié par deux avec une équipe qui se compose de 30 personnes dont trois personnes en arrêt maladie. En effet de nombreux employé(e)s d'étages sont embauchés pour faire face aux variations de l'activité. Cette embauche s'effectue dès le mois de mai par la gouvernante générale et son assistante. Les contrats peuvent aller jusqu'à fin octobre. Cette année neuf personnes en CDD ont été embauchées. Sur ce total trois personnes ont signé un contrat à temps partiel en travaillant quatre jours par semaine pour renforcer l'équipe sur la fin de semaine. Les six autres collaborateurs effectuent un contrat à temps complet soit 39 heures par semaine. Les jours de repos sont fixes pour l'ensemble du personnel. Pour compléter l'équipe l'établissement dispose d'un vivier d'extras effectuant des vacations régulièrement. Ce vivier se compose d'une quinzaine d'extras ils peuvent venir en renfort sur l'élaboration des chambres ou bien des lits. La difficulté majeure avec les extras est qu'ils peuvent annuler à la dernière minute leurs vacations. Il faut donc essayer d'embaucher et de trouver un personnel de confiance pour faire face à l'activité.

[84] Organisation du service des étages au sein du *Radisson Blu* de Biarritz. À cela s'ajoute trois personnes en arrêt maladie.

Lors d'annulation à la dernière minute, il convient de trouver la solution la plus efficace possible, soit en appelant un autre extra ou en répartissant les chambres si cela est possible.

3.2 - La gouvernante générale

En poste depuis plus d'un an elle gère l'ensemble du service des étages. Les plannings mais aussi le recrutement et le suivi du service sont des missions qu'elle réalise quotidiennement. Lors de ses jours de travail elle assure l'ouverture du service des étages. La gouvernante générale travaille avec de nombreux fournisseurs afin d'améliorer la qualité des prestations. En ce moment par exemple elle travaille en étroite collaboration avec une entreprise pour le renouvellement de la literie et du linge. Elle réalise également le suivi des évènements avec l'ensemble des départements de l'hôtel. La réception, les commerciaux, la réservation, la direction et la restauration sont des services avec qui la gouvernante générale travaille chaque jour. Elle se doit également de gérer et de planifier le budget annuel pour l'ensemble du service. La gouvernante générale du *Radisson Blu* de Biarritz traite et gère également le linge de la restauration (nappage). Celui-ci est sous-traité à la même société que le linge des chambres. Elle travaille également en étroite collaboration avec son assistante pour qu'elle puisse prendre le relai pendant ses jours de repos. La gouvernante générale réalise aussi la passation des consignes auprès des gouvernantes d'étages et peut-être amenée à contrôler également des chambres.

3.3 - L'assistante gouvernante générale

L'assistante de la gouvernante générale est en poste dans l'établissement depuis cinq ans. Elle gère également le service des étages et réalise également la passation des consignes auprès de la gouvernante générale. Elle est charge du suivi des stocks des produits d'accueil et du nécessaire de nettoyage. L'assistante réalise les inventaires de fin de mois. Elle remplace la gouvernante générale lors de ses repos et congés. Elle assure également les ouvertures de service et les fermetures de service ainsi que le contrôle des chambres.

3.4 - Les gouvernantes d'étages

Elles réalisent l'ensemble des contrôles chambres. Elles travaillent en étroite collaboration avec l'assistante de la gouvernante générale ainsi que la gouvernante générale. Elles assurent le suivi et

l'avancement du travail des employé(e)s d'étages au cours de la journée. Les gouvernantes d'étages peuvent être amenées à aider les employé(e)s d'étages mais elles peuvent aussi remplacer un salarié absent. Elles assurent également les fermetures de service et le suivi de la satisfaction de la clientèle.

3.5 - Les employé(e)s d'étages

En charge de l'entretien des chambres en recouches et en départs elles assurent la remise en état de celles-ci. Service exclusivement féminin elles commencent leur journée de travail à 8h30 jusqu'à 17h00. Elles effectuent 13 chambres par jour. Ce quota a été revu à la baisse grâce à la nouvelle gouvernante générale passant de 14 à 13 chambres par jour. Durant la saison elles peuvent être amenées à travailler en binôme avec un quota de 17 chambres. La clientèle loisirs séjournant dans de grandes chambres ne laisse pas forcément celles-ci dans un état irréprochable. Le temps à les réaliser est donc nettement plus conséquent. En moyenne le temps consacré à une recouche est de l'ordre de 30 minutes et de 45 minutes pour une chambre à blanc.

3.6 - Le service de la lingerie

Le service de la lingerie est plutôt spécifique, en effet les lingères peuvent réaliser des chambres puis passer en lingerie et enfin terminer la journée par la réalisation des couvertures. Rappelons que le service de couverture est un service rendu aux personnes ayant réservées une suite ou bénéficiant de la carte de fidélité *Radisson Rewards*. Il s'adresse également aux personnes importantes appelées VIP. Les lingères disposent de beaucoup de travail puisqu'elles traitent le linge client mais aussi l'ensemble des costumes du personnel. Elles arrivent plus tard dans la journée afin de réaliser les couvertures vers 17h00. Une des deux lingères arrive qu'à 14h00 puisqu'elle est en charge du nettoyage du spa à la fin de la journée. Le nettoyage de celui-ci est très difficile et peut prendre jusqu'à 2h30 par jour.

3.7 - Les équipiers d'étages

Les équipiers disposent de tâches spécifiques (cf. **Annexe C**). Ils sont en charge de la vitrerie des chambres en arrivées VIP qui sont effectuées quotidiennement. De plus ils peuvent ajouter à la demande des clients des lits supplémentaires ou des lits bébés. Ils sont aussi dévoués à la gestion du linge traité par l'entreprise sous-traitante. À chaque livraison (trois fois par semaine en hiver et tous les jours en été) ils doivent être en mesure de compter le linge afin de s'assurer de la facturation à la fin du mois. Ils vont par la suite approvisionner chaque office en linge, l'établissement en

comptabilise six soit un à chaque étage. Ils peuvent réaliser des tâches spécifiques comme la remise en état du marbre ou de la moquette. Lors d'une forte activité les équipiers peuvent apporter leur aide aux employé(e)s d'étages en débarrassant des chambres et en faisant des lits. Durant la saison des équipiers en extras sont uniquement dévoués à cette tâche. Ils représentent une aide considérable pour l'ensemble du service *housekeeping*. Un équipier commence sa journée plus tôt afin d'assurer l'ouverture de la piscine le matin.

3.8 - L'équipier lieux publics

L'équipier lieux publics est en charge de l'ensemble des parties communes de l'établissement. Il est responsable du nettoyage du *lobby,* de la vitrerie du bar et du restaurant au rez-de-chaussée. Il est en charge du nettoyage de l'ensemble des escaliers de l'établissement, des toilettes, de la salle de *fitness*. Il peut être amené à aider les autres équipiers dans les étages.

4 - MATÉRIEL À DISPOSITION DU SERVICE DES ETAGES

❖ Avant toute chose, les collaborateurs du service des étages disposent de matériel pour effectuer leur journée de travail. La labellisation *Clef Verte* restreint les produits utilisés dans l'entretien des chambres. Pour effectuer l'entretien elles disposent d'une centrale de rechargement de produits qui se trouve au niveau moins un. Cette centrale permet de se servir en produit à vitres, produit désinfectant pour la salle de bain et en produit multi-surfaces pour la poussière par exemple. Du vinaigre est également à disposition pour le nettoyage des chromes. Sur l'ensemble de l'équipe trois personnes ayant une ancienneté supérieure à dix ans disposent d'un chariot fixe pour toute la durée de l'année. L'établissement est doté de douze chariots de travail pour les employé(e)s d'étages, ce qui est problématique lors de fortes activités car il y a plus de collaborateurs que de chariots.

Ceux-ci sont anciens et très lourds, ils prennent beaucoup de place dans les couloirs.

Pour l'entretien des sols une *mop* professionnel est à disposition pour la salle de bain qui est carrelée et des aspirateurs pour la moquette de la chambre et des couloirs. Pour le linge des trieurs sont présents dans les couloirs pour que les collaborateurs des étages puissent y disposer le linge sale. Ils ont été changés il y a un an lors de l'arrivée de la nouvelle gouvernante générale. La chambre ne dispose pas de lève-lits ce qui rend difficile la réalisation de ceux-ci car les matelas sont bas et lourds. Elle est également équipée de beaucoup de mobiliers (meuble à tiroir, chevets, bureau, fauteuils, placard, table et tête de lit) qui rendent difficile son nettoyage. Ces meubles sont

entretenus avec de la microfibre. Pour ce qui concerne la tenue, les employé(e)s d'étages détiennent une tenue noire et n'ont pas de chaussures spécifiques.

Les employé(e)s d'étages qui sont dévoués à la lingerie disposent d'une machine à laver et d'un sèche-linge. Le linge client qui peut être difficile à laver est sous-traité à un pressing extérieur.

❖ De plus les employé(e)s d'étages qui réalisent les couvertures ont pour missions de changer le linge éponge humide, de vider les poubelles, d'ouvrir le lit, de déposer en chambre des bouteilles d'eaux supplémentaires ainsi que des gâteaux secs. Les enfants auront également des bonbons. Lors de la forte période d'activité, il arrive que soixante couvertures soient réalisées. Pour ce faire, deux personnes seront affectées à l'accomplissement de cette tâche. Elles disposent d'un chariot qui permettra d'amener les éléments mentionnés. En hiver les couvertures sont effectuées par une personne seulement.

❖ Les équipiers font également partie du service des étages. Ils sont une aide considérable pour les employé(e)s d'étages. Ils ne disposent pas de matériel spécifique à part une machine monobrosse pour l'équipier des lieux publics. Ils transportent les cabris de linge, le linge ainsi que les trieurs. Également ils transportent les lits supplémentaires qui sont pour la plupart sur roulettes. C'est un métier qui demande beaucoup de manutentions et de capacité à supporter des charges lourdes.

❖ Enfin les gouvernantes disposent d'un ordinateur dans leur bureau relié à Opéra, le système d'exploitation de l'hôtel. Elles disposent d'un document qui regroupe l'ensemble des informations de la journée (départ, arrivée, VIP, etc). Elles sont équipées de *talkie-walkie* qui leur permettent d'être en relation avec les services de l'établissement. Il n'y a pas d'ordinateurs dans les offices ainsi cela freine le travail des employé(e)s d'étages pour savoir en temps réel quels clients ont libéré leurs chambres.

5 - MISSIONS DE STAGE

Après avoir détaillé plus précisément le service des étages nous allons analyser les missions confiées tout au long de cette étude de terrain.

L'étude a débuté le mardi 5 mars 2019 au sein du département des étages en tant « qu'assistante de la gouvernante générale ». L'accueil a été réalisé par la gouvernante générale puis une présentation a été effectuée auprès du service des étages mais aussi à l'ensemble de l'établissement. Le premier jour s'est déroulé avec une employée d'étages détenant quinze ans d'ancienneté dans

l'établissement. Cette première journée nous a permis de comprendre le métier mais également la configuration des chambres et l'organisation des employées. À partir du deuxième jour, trois semaines d'observation ont débuté. L'objectif étant de commencer des ouvertures de service dès le mois d'avril pour ensuite réaliser d'autres missions.

5.1 - L'ouverture de service

À partir du mois d'avril nous avons effectué régulièrement au moins deux fois par semaine des ouvertures de service. Nous réalisons celles-ci lors de l'absence de la gouvernante générale. L'ouverture de service consiste à répartir le travail de la journée pour l'ensemble de l'équipe. Elle est donc primordiale elle représente l'élément central d'une journée puisque c'est le point de départ de celle-ci.

L'ouverture de service prend approximativement de 30 à 40 minutes par jour. Elle commence à 7h45. Lors de notre arrivée nous partons à la réception de l'hôtel pour récupérer plusieurs informations réparties sur trois feuilles différentes.

① La première feuille contient différentes informations sur l'activité actuelle de l'établissement. Elle comprend le chiffre d'affaires du jour, le chiffre d'affaires budgété, le nombre de chambres louées, etc. Cette feuille est une indication de la situation de l'hôtel en termes de chiffres et d'exploitation.

② La deuxième feuille est un document de traces *housekeping*. Il reprend l'ensemble des mentions spécifiques pour certaines chambres. Cela va du lit supplémentaire à l'heure réclamée par le client pour le service du nettoyage. Elle peut également prendre en compte des mentions spécifiques pour un client habitué par exemple ou pour des départs tardifs.

③ Enfin la troisième feuille correspond à l'équipage Air France. En effet le *Radisson Blu* de Biarritz travaille avec cette compagnie aérienne. Elle se rend quotidiennement dans l'établissement pour assurer le vol Biarritz-Paris et inversement. En général six à neuf chambres sont consacrées à cette compagnie. Un équipage quitte l'hôtel à 6h00 du matin avec une arrivée sur ces chambres vers 15h00 et un autre équipage quitte les chambres vers 15h00 avec une arrivée sur ces chambres vers 22h00. Le samedi les chambres de 15h00 peuvent partir vers 16h30. Ce document est donc primordial pour bien répartir les chambres et éviter que les collaborateurs ne partent plus tard que 17h00.

Une fois recueillie tous ces documents nous récupérons notre *talkie-walkie* afin d'être joignable et nous partons au bureau des gouvernantes. Puis nous allumons le logiciel d'exploitation ; Opéra. Celui-ci est programmé en anglais. Nous réalisons la répartition grâce à feuille de *briefing* effectuée l'après-midi nous la détaillerons plus tard (cf. p.77). La répartition doit-être faite de manière intelligente et équitable pour éviter que les collaborateurs ne se retrouvent sur deux étages et qu'avec des chambres familles. Rappelons que les chambres familles comprennent deux lits et font plus de 55 m². Le personnel varie selon les journées, trois femmes de chambres ont des étages attitrés, le reste est réparti entre les extras et le reste de l'équipe. Puis nous réalisons la répartition en faisant attention aux départs, aux recouches et aux grandes chambres. Le quota est de treize chambres par collaborateur. Lorsque la répartition est terminée sur le logiciel nous imprimons les feuilles de travail pour chaque employé(e) d'étages. Puis nous commençons à réaliser le code couleur. Sachant que le logiciel est en anglais nous avons un code couleur pour que les employé(e)s d'étages comprennent le travail à effectuer.

- Le rose correspond aux recouches. Nous surlignons les chambres en recouches.
- Le jaune correspond aux départs. Nous surlignons les chambres en départs.
- L'orange correspond aux arrivés.

De plus nous écrivons sur les rapports des collaborateurs des mentions spécifiques comme les lits supplémentaires, heures de service, les données mentionnées dans les traces *houskeeping*. Puis nous donnons tous les rapports à chaque employé(e) à 8h30.

Enfin nous réalisons un *briefing* avec l'équipe. Nous évoquons le nombre de chambre louées, le prix moyen chambres et le taux d'occupation. Également nous pouvons effectuer des rappels sur l'entretien des aspirateurs ou des offices par exemple.

Puis nous imprimons le rapport gouvernante sur Opéra. Il reprend les 150 chambres de l'établissement avec les mêmes données que les employé(e)s d'étages départs, recouches, etc. Le même code couleur est appliqué. Nous vérifions les mails et nous imprimons la feuille VIP. Nous mentionnons les VIP sur le rapport gouvernante.

À la suite de tout cela nous partons à 9h00 au *morning briefing* avec l'ensemble des chefs de service et le directeur de l'établissement. Des consignes particulières sont données et nous tiennent au courant de la situation de l'établissement en matière de chiffres et d'activité. Nous évoquons la situation des étages. Lors d'absence de salarié il est important de le signaler à cette réunion, en général cette rencontre dure dix minutes. Puis nous repartons au bureau des gouvernantes et nous

terminons par donner le travail aux équipiers. Nous mentionnons les VIP pour que la vitrerie soit faite et nous stipulons le retrait ou l'ajout de lits supplémentaires, lits bébés dans les chambres (cf. **Annexe C**).

Enfin à 9h30 et 10h00 les gouvernantes d'étages arrivent nous évoquons les informations nécessaires pour la journée et nous divisons le nombre de chambres à contrôler de manière équitable. Les chambres en recouches ne sont pas contrôlées.

L'ouverture de service est donc riche en informations il ne faut rien oublier pour ne pas rajouter du travail supplémentaire au cours de la journée. Elle est donc l'élément central de la journée.

5.2 - Fermeture de service

Les fermetures de service ont débuté dès la deuxième semaine de stage. La fermeture de service consiste à s'assurer que tout soit terminé et bouclé en fin de journée. La journée se termine aux alentours de 18h00. La personne qui réalise la fermeture de service ne réalise pas l'ouverture. Nous commençons notre journée de travail à 9h30 jusqu'à 18h00. Dans un premier temps nous faisons un point sur Opéra pour vérifier les chambres qui sont encore sales dans le système puis nous imprimons le rapport des couvertures pour les deux employées d'étages qui les effectuent. Nous surlignons les chambres dans lesquelles le service sera effectué.

Puis les employé(e)s d'étages nous remettent leur rapport en fin de journée. Nous vérifions avec elles si aucune chambre n'a été oubliée et nous faisons le point sur les refus de service et les « ne pas déranger ». Pour les personnes en extras nous réalisons les contrats de vacation. Il doit être signé par l'employeur et par l'employé. Nous effectuons deux contrats un pour l'employé et un pour l'employeur. Une journée de vacation correspond à 7,80 heures de travail effectué. Cette durée peut être moindre si la charge de travail est inférieure à la normale. Lorsque tous les contrats sont signés nous rentrons les heures effectuées sur un tableau Excel destiné aux extras. Celui-ci permet de nous rendre compte des heures effectuées au mois par chaque vacataire et ainsi nous permettre de faire attention au budget mensuel.

Un fois ces données saisies nous nous occupons de la partie du linge sale utilisé en journée. Les employé(e)s d'étages doivent remplir un document qui comporte la quantité de linge utilisée pour chaque chambre en recouche et en départ. En effet en sous-traitant le linge nous devons faire attention aux quantités envoyées pour vérifier la facturation en fin de mois. Pour ce faire nous disposons d'un Excel qui retrace les quantités envoyées et les quantités reçues afin de vérifier la

facturation. La quantité de linge envoyée est également retranscrite sur un bon de linge récupéré lors des livraisons par le sous-traitant.

Enfin nous terminons par classer les documents utilisés tout au long de la journée. Nous contactons la réception pour donner les chambres en « ne pas déranger » mais également donner les chambres pour lesquelles les clients ont refusé le service. De plus nous transmettons les dernières informations à la femme de chambre qui reste jusqu'à 20 heures et nous faisons un point sur les chiffres du lendemain pour vérifier que nous couvrons bien le nombre de chambres à réaliser. La fermeture de service est un élément-clé de la journée puisqu'elle permet de faire un point sur la journée passée et de se préparer pour le lendemain.

5.3 - Gestion administrative et opérationnelle du service des étages

Au-delà de l'ouverture et de la fermeture de service nous avons dû réaliser différentes missions administratives et opérationnelles au sein du *Radisson Blu* de Biarritz.

- **Management d'une équipe**

Le management de l'équipe était très important tout au long de cette étude. En effet comme nous l'avons vu précédemment nous devions gérer et manager une équipe de 15 personnes en début de stage puis de 30 personnes en saison. Ce management était constant puisqu'il débutait dès l'ouverture de service mais également pendant les contrôles chambres et les fermetures de service. Dès le début de la journée nous devions saluer chaque membre de l'équipe afin de montrer que nous étions là et que nous étions joignables toute la journée. Ce premier point permettait d'apporter de l'attention à chaque membre de l'équipe mais également de guider tout au long de la journée les employé(e)s d'étages dans l'avancement du travail. Cependant, il ne fallait pas suivre constamment l'avancée de la réalisation des chambres afin que les employé(e)s d'étages ne ressentent pas une certaine pression. La difficulté majeure était bien sûr de s'adapter à chaque personne.

Le premier mois d'étude était destiné à la connaissance de chaque personne de l'équipe. Aussi il fallait apprendre à dire non. Lors de l'absence de la gouvernante générale il se pouvait que l'équipe soit plus demandeuse en matière de baisse de quota de chambres par exemple. Il fallait rester ferme et continuer à suivre la ligne de conduite de la gouvernante générale. Le management de l'équipe passait également par des discussions avec les employés(e)s d'étages lors des contrôles de chambres. Cette discussion pouvait aussi bien porter sur des soucis personnels que la personne rencontre et qui se répercutent sur la qualité du travail. Cette vigilance de tous les instants permettait de mettre en garde la gouvernante générale sur le comportement et l'état de chaque membre de l'équipe. Le

management était d'autant plus important lors de la saison. Les journées étaient difficiles il fallait donc être à l'écoute de toute l'équipe.

❖ **Gestion des plannings et des extras**

La gestion des plannings était une étape quotidienne tout au long de notre étude. Nous avons été opérationnel sur ce point dès le deuxième mois de stage. La difficulté était d'arriver à couvrir le nombre de chambres quotidiennement. Cet ajustement passait par le recours bien évidemment aux extras pour pallier au surcroît d'activité. Les repos étaient fixes pour l'ensemble du personnel des étages. Lors d'absence ou d'arrêts maladie nous devions constamment réajuster le planning.

Ce changement était d'autant plus important en été. En effet il se pouvait que l'établissement vende jusqu'à quarante chambres supplémentaires dans la même journée. Nous devions donc avoir un regard continu sur le planning de la semaine.

Cependant nous nous adaptions aux demandes de l'équipe en termes de repos spécifiques.

❖ **La feuille de *briefing***

La feuille de *briefing* est le document fondateur des ouvertures de service (cf. **Annexe D**). Elle se réalise après la pause déjeuner ou en fin de de matinée. C'est un document manuscrit qui permet de stipuler l'ensemble du personnel présent pour le lendemain. Il comprend le quota de chambres que chaque personne doit exécuter. La feuille de *briefing* peut aussi comporter différentes informations comme des chambres qui sont bloquées par exemple. Elle comprend des données chiffrées comme l'occupation, le prix moyen chambre, le nombre de recouches et de départs pour réaliser le *briefing* avec les collaborateurs des étages lors des ouvertures de service. Ce document est sur le bureau des gouvernantes. Tout au long de la journée les gouvernantes d'étages peuvent y annoter des informations qui peuvent être spécifiques pour l'ouverture de service.

Ce document est le support des ouvertures de service nous devons donc posséder le maximum d'informations dessus pour que la journée se passe le mieux possible.

❖ **Les couvertures**

Les couvertures sont un supplément de service proposé par le *Radisson Blu* de Biarritz. Il ne rentre plus dans les standards de la marque comme auparavant. Elles sont assurées par au moins deux personnes en pleine saison et par une personne en hiver. La réalisation de celles-ci s'effectue après 17h00. Pour ce faire dès 16h00 nous partons au bureau des gouvernantes afin d'éditer le rapport des couvertures. Celui-ci est réalisé grâce au système d'exploitation de l'hôtel, Opéra. Lors des

couvertures les draps sont retirés, les draps de bain sont changés, des gâteaux secs et des bonbons pour les enfants sont déposés sur le lit. Cette directive est identique pour toutes les chambres cependant nous devons faire attention à différentes catégories de chambres ou de l'eau sera rajoutée en supplément. Cela concerne les chambres premium, supérieures et les suites. Nous surlignons donc ces chambres en rose pour prévenir les employé(e)s d'étages de la mise à disposition d'eau.

❖ Contrôle des chambres

Le contrôle chambres faisait part intégrante de notre étude de terrain. Dès la seconde semaine d'étude nous étions opérationnels sur le contrôle des chambres. Le contrôle des chambres était très important puisqu'il permettait d'être en contact permanent avec les équipes.

Suite à l'ouverture de service le rapport gouvernant était divisé de manière équitable entre chaque gouvernante d'étage afin de contrôler toutes les chambres. Puis nous annoncions à la réception la répartition des étages avec le numéro de chaque *talkie-walkie*. Nous étions équipées d'une télé-commande mini-bar pour ouvrir ces derniers dans les chambres en départ. Le temps de contrôle d'une chambre était variable suivant le nombre de départ. Cependant il prenait du temps puisque la chambre était équipée de nombreux meubles et tiroirs. Nous devions absolument tout vérifier afin d'éviter toutes plaintes clients. Le contrôle permettait également de suivre les employé(e)s d'étages et de les guider au mieux dans l'avancement de la journée. Nous devions régulièrement aller au bureau pour vérifier les chambres libres. Chaque problème technique était annoncé par nos soins au service technique de l'établissement. Toute chambre en « ne pas déranger » devait être appelée afin de s'assurer que le client refusait bien le service. Le contrôle pouvait être compliqué en saison puisque les clients étant exigeants demandaient des chambres bien avant 12h00 alors que les départs pouvaient aller jusqu'à 14h00 en moyenne. Ce constat nous menait également à aider certains collaborateurs dans la réalisation des lits notamment dans les chambres familles.

Également le contrôle des chambres nous permettait de guider les équipiers dans la pose ou la dépose de lits supplémentaires et dans le contrôle des trieurs. Nous étions en constante relation avec le service technique, les équipiers et la réception. Toutes anomalies devaient être stipulées à la gouvernante générale.

De plus le mois de mars a été difficile en termes de contrôle puisque toutes les salles de bains ont été refaites avec du béton ciré sur les murs. Cette rénovation nous poussait à bloquer les étages

pour la réalisation des travaux. Un étage était réalisé en une semaine. Le rendu des étages et le contrôle de ceux-ci était complexe puisque la chambre avait accumulé beaucoup de poussière.

- **Suivi des évènements**

La partie administrative consistait également au suivi des événements dans l'établissement qui impactaient le service des étages. Ces évènements pouvaient être des séminaires, des congrès ou encore des manifestations sportives. Pour faire face à ceux-ci nous assistions chaque semaine à des réunions de fonction le mercredi. Ces réunions permettaient de faire le point avec l'ensemble des chefs de service et les commerciaux des attentes de la clientèle. Nous avons dû par exemple gérer la privatisation totale de l'établissement pour l'organisation de la coupe du monde féminine de rugby à sept qui s'est déroulée à Biarritz. Ces évènements nous permettaient d'organiser le service des étages au plus près des demandes de la clientèle. Les chambres ne pouvaient être faites qu'à partir d'une heure précise par exemple. Ces demandes devaient donc corréler avec le service. Pour faire face à cela nous pouvions être amenées à modifier les horaires de l'équipe ou à prendre plus d'extras. Pour un séminaire classique cela ne rentrait pas en compte car les chambres étaient libérées tôt.

L'évènement le plus important pour nous était l'organisation du G7 (cf. p.158) qui s'est déroulé à Biarritz du 24 au 26 août 2019. Une délégation était logée dans l'établissement. Les informations de cet évènement étaient données au compte-goutte, nous devions donc nous adapter le plus vite possible à l'évènement. Des chambres devaient être vidées entièrement et nous avons dû travailler avec des sociétés extérieures comme des déménageurs par exemple. La sécurité était l'élément le plus important, il fallait donc que chaque étage soit contrôlé et accessible uniquement au personnel badgé. Cet évènement fut très enrichissant et assez exceptionnel.

- **Gestion fournisseurs**

Lors de notre étude nous avons dû assister la gouvernante générale dans le choix des nouveaux oreillers pour l'ensemble des chambres. Pour donner suite aux changements de standard par le groupe Jin Jiang nous devions instaurer quatre oreillers par lit soit deux en synthétiques et deux en plumes. La gestion de ce dossier était complexe puisque la société s'est trompée à deux reprises dans la livraison de la commande. Il fallait donc gérer de près le suivi de ce dossier en l'absence de la gouvernante générale. Lors de la livraison il était nécessaire de prévoir des extras supplémentaires pour la mise en place des oreillers dans les chambres.

Également nous devions gérer au plus près nos relations avec notre société de sous-traitance qui s'occupait du nettoyage du linge éponge et du linge de lits. Lors de la saison nous devions constamment vérifier avec les équipiers la quantité de linge disponible dans les offices. Lorsqu'il manquait du linge il suffisait de contacter la société pour qu'elle nous relivre dans la journée. Cette dernière était très arrangeante en termes de livraison.

De plus nous gérions également l'envoi du linge client qui ne pouvait être traité dans l'établissement au pressing. Nous devions gérer le suivi du linge mais aussi la facturation de celui-ci.

- **Gestion des coûts**

En ce qui concerne la gestion des coûts nous devions respecter un coût en termes de personnel mais aussi de produits d'accueil, d'entretiens et de sous-traitance du linge. Ce coût était établi par le directeur et les propriétaires de l'établissement. Il correspondait au budget alloué pour le coût de la réalisation de la chambre chaque mois.

Nous devions respecter la cadence de chambre pour chaque employé(e)s d'étages soit treize chambres par jour. Chaque dépense était gérée pour correspondre au budget. Lorsque celui-ci n'était pas respecté lors de la réunion *profit & lost* entre chefs de service et le directeur les raisons devaient être expliquées. À savoir que pendant toute la durée de notre étude notre budget a été respecté. Le suivi des coûts s'effectuait également grâce aux réquisitions deux fois par semaine. La réquisition permettait de commander les éléments nécessaires à la réalisation des chambres et au fonctionnement de l'ensemble du service. Lorsque celle-ci était terminée elle était envoyée à l'économe de l'établissement qui nous l'a livré par la suite. Aussi chaque fin de mois un inventaire était réalisé pour suivre au mieux l'évolution des stocks mais aussi des consommations des clients pour les produits d'accueil par exemple. L'ensemble des éléments achetés pour le service des étages venaient de la centrale d'achat propre au Radisson Group, *Shop*.

- **Gestion des conflits avec les clients**

Lors de notre étude nous étions également amenés à gérer des conflits avec la clientèle. Ce conflit pouvait naitre d'une mauvaise satisfaction du nettoyage de la chambre ou encore d'un manquement dans celle-ci. Cette gestion nous permettait de gérer la satisfaction de la clientèle mais aussi de faire face à des situations pouvant arriver dans des établissements hôteliers.

Ainsi tout au long de cette étude au sein du département des étages nous avons été amenés à réaliser différentes missions afin d'être opérationnel en l'absence de la gouvernante générale. Nous avons été plusieurs fois seuls sur le terrain pour faire face à l'ensemble de ces missions.

6 - RELATION MÉMOIRE TERRAIN DE STAGE

En premier lieu il est important de comprendre le lien entre le terrain de stage et la problématique du mémoire de master II. En effet il est nécessaire de rappeler que notre problématique est la suivante :

- **De quels outils disposent les hôteliers pour fidéliser le personnel des étages en contrats et en extras ?**

Cette problématique a évolué entre la première et la deuxième année de recherche pour correspondre au mieux au constat effectué au sein du *Radisson Blu* de Biarritz. Cependant nous gardons toujours les mêmes questions de recherche qui nous ont permis de dégager cette problématique. Nos questions de recherches sont les suivantes :

- En quoi la motivation est au cœur de la fidélisation ?
- La pénibilité explique-t-elle le *turnover* ?
- La perception du métier peut-elle expliquer un manque de considération de la part des clients et des managers ?

En effet tout au long de notre étude nous avons constaté de nombreuses difficultés en matière de fidélisation des employé(e)s d'étages. Ainsi nous avons voulu comprendre quels seraient les leviers à améliorer pour fidéliser le personnel des étages. Tout au long de la saison la difficulté majeure était de trouver du personnel. Le personnel se présentait, effectuait une journée de travail et ne revenait plus. Sur vingt personnes recrutées seules cinq sont restées dans l'établissement, il fallait donc absolument retravailler ce point que nous détaillerons en troisième partie.

En ce qui concerne la fidélisation du personnel en extra le problème également de la fidélisation se présentait. Il était difficile de trouver des extras fidèles qui se présentaient à chaque vacation. La question du recrutement était donc totalement remise en question.

La pénibilité était aussi un élément essentiel qui pouvait freiner le travail au sein du *Radisson Blu* de Biarritz. Malgré des équipiers d'une grande aide, il n'en restait pas moins que le travail était difficile avec de grandes chambres et beaucoup de long séjour en saison. La clientèle loisirs était difficile contrairement à la clientèle séminaire ou MICE. La simple perception de la chambre pouvait considérablement démotiver l'employé(e) d'étages pour le reste de la journée. Il fallait donc

retravailler totalement sur ces points que nous détaillerons en partie trois avec les actions mises en places.

Également le problème du matériel s'est posé tout au long de l'étude. En effet sur une équipe d'au moins quinze personnes en journée seul douze chariots étaient disponibles pour l'ensemble du personnel. Nous avons dû travailler sur ce point pour trouver une solution sans pouvoir acheter de nouveaux chariots pour les collaborateurs. La question des passations des chariots et du matériel représentait une certaine problématique également pour les journées de travail. En effet il se pouvait qu'en fin de journée les chariots ne soient pas correctement reremplies par les équipes, en linge et en produits nécessaires à la réalisation des chambres. La question aussi des balais *mop* et des aspirateurs étaient problématique puisque qu'il y avait un souci réel pour retrouver ce matériel dans chaque office.

De plus la politique des départs et des arrivées du groupe Radisson compliquait les journées. En effet au sein de la marque Radisson il n'y a pas d'heures propices aux départs et aux arrivées. Dès que le client se présente à la réception nous devons être en capacité si cela est nécessaire de fournir la chambre au plus vite. Aussi les clients peuvent quitter leur chambre jusqu'à 18h00 il fallait donc trouver une organisation propice à la gestion de ses droits.

L'ensemble de ces points reflètes totalement notre problématique et regroupe l'ensemble de nos questions de recherches. L'étude de terrain était donc propice pour réaliser quelques changements.

Il fallait donc trouver des outils qui agissent sur la pénibilité, la motivation mais aussi la considération.

Ainsi nous voyons au cours de ce chapitre que notre étude s'est portée sur le département des étages du *Radisson Blu* de Biarritz. L'équipe des étages est conséquente puisqu'à elle seule elle représente 30 personnes. Il était nécessaire de retravailler les outils de fidélisation afin de garantir une équipe constante et régulière dans la réalisation des chambres. Sachant que la chambre est le cœur de cet établissement nous devions faire face à notre nouvelle problématique pour améliorer la fidélisation du personnel. Cependant le personnel fixe était lui fidèle à l'entreprise le plus difficile était de fidéliser le vivier d'extras ainsi que les contrats à durée déterminée pour toute la saison.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

AINSI LORS DE CETTE DEUXIÈME PARTIE, nous avons étudié le terrain de stage. Au cours de son histoire le groupe Radisson a fait face à de nombreux rachats. Depuis 2018 il appartient au groupe chinois Jin Jiang. Ce nouvel achat engendrera dans le futur des modifications au sein des standards du groupe.

De plus la présentation de l'enseigne *Radisson Blu* nous a permis de comprendre que l'enseigne se développe dans le monde entier et ne comptabilise que 14 établissements en France. Le cahier des charges de l'enseigne est revu à la baisse avec moins de standards. Les nouveaux propriétaires se concentrent sur du mobilier et des équipements innovants, confortables et pratiques.

Cette présentation nous a également permis de présenter le terrain de stage au sein du *Radisson Blu* de Biarritz. Nous avons effectué cette étude en tant qu'assistante de la gouvernante générale. Cette expérience nous a permis de gérer une équipe de plus de 30 personnes en comptant les extras. La difficulté majeure de l'établissement était de recruter et de fidéliser le personnel pour qu'il puisse rester toute la saison. Le suivi des évènements et notamment l'accueil d'une délégation du G7 rendait le recrutement du personnel encore plus exigeant puisqu'il fallait que l'organisation des étages soit cohérente. La question de la fidélisation était donc omniprésente. L'objectif étant de retravailler sur différents points afin que la saison se déroule le mieux possible. Pour faire face à cela nous avons travaillé sur différents points qui concerne la motivation, la considération ainsi que la pénibilité. L'ensemble de ce travail fut présenté et validé par la gouvernante générale. Nous évoquerons ces points dans notre troisième partie.

Ainsi dans notre troisième partie nous allons présenter différents outils dont les hôteliers disposent pour fidéliser du personnel en extras et en contrats. Pour ce faire nous présenterons notre méthodologie de recherche puis les résultats obtenus et enfin les préconisations.

PARTIE 3 - INVESTIGATION TERRAIN

INTRODUCTION DE LA TROISIÈME PARTIE

APRÈS AVOIR ÉTUDIÉ LA PRÉSENTATION DU TERRAIN DE STAGE nous allons nous concentrer sur l'investigation terrain. En effet pour réaliser celle-ci nous avons décidé de privilégier la méthode quantitative afin de valider ou de réfuter nos questions de recherche formulées en première partie (cf. p.47). Le choix de cette méthode est complémentaire de l'étude qualitative réalisée l'année dernière auprès de quatre managers d'établissements hôteliers.

En effet l'enquête qualitative nous a permis également de formuler différentes questions au sein de notre questionnaire. Cependant la revue de littérature ainsi que le terrain de stage ont été pour nous de véritables piliers dans l'élaboration de notre enquête.

Pour ce faire nous avons décidé d'administrer notre questionnaire à différents managers du personnel des étages faisant partie de l'Association des gouvernantes générales de France[85]. L'objectif étant de détenir un maximum d'informations afin d'avoir une vision globale des sujets de la motivation, de la pénibilité et de la considération à l'égard des employé(e)s d'étages.

Cette partie se structure en trois chapitres bien distincts.

Dans un premier temps nous décrirons la méthodologie de recherche pour cette année d'étude et nous présenterons notre questionnaire (I). Dans un second temps nous analyserons les résultats obtenus après administration du questionnaire (II). Cette analyse nous permettra de valider ou de réfuter nos questions de recherche. Également nous présenterons les différentes actions réalisées au cours de notre étude terrain au sein du *Radisson Blu* de Biarritz.

Enfin nous terminerons par la présentation d'outils de fidélisation pour le personnel des étages qui s'adresseront aussi bien pour le *Radisson Blu* de Biarritz que pour la profession en général (III).

[85] AGGH. *Association des gouvernantes générales de France* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.aggh.fr/>. (Consulté le 15-08-2019).

Chapitre 1 - **MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Afin de répondre au mieux à notre problématique et à nos questions de recherche nous avons décidé d'utiliser la méthode quantitative. L'objectif étant de connaître les problématiques concernant le personnel des étages sur les établissements hôteliers. Au cours de ce chapitre nous présenterons la méthodologie de recherche et la définition du terrain d'application.

1 - LA RECHERCHE

1.1 - Rappel de la méthode de master I

Lors du mémoire de master I, nous avons privilégié la méthode qualitative afin de confirmer ou de réfuter nos questions de recherche. Lors de ces entretiens avec des professionnels de l'hôtellerie, gouvernant(e)s et directeurs, nous avons réalisé le constat suivant.

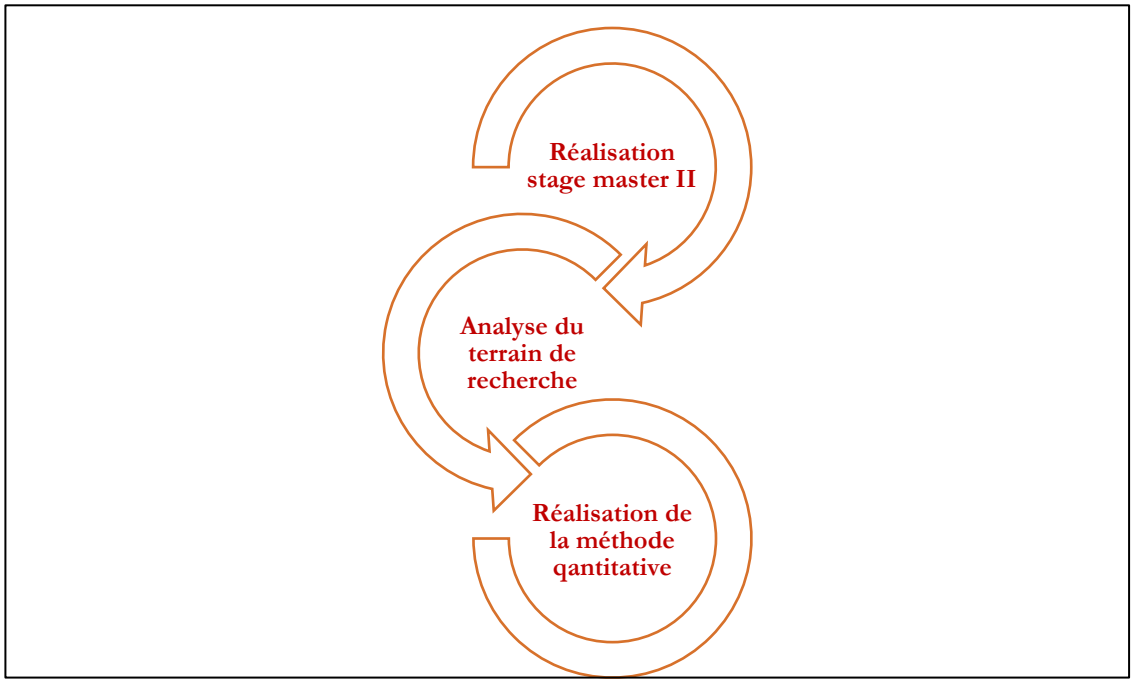
La motivation est sans équivoque très importante dans la question de la fidélisation du personnel des étages. De plus la notion de pénibilité a souvent été mentionnée dans nos entretiens. Les avis divergeaient sur la perception du métier d'employé(e) d'étages. En effet l'ensemble des managers évoquaient un manque de respect de la clientèle quant à l'état des chambres. Cependant ils affirmaient que la considération de la part des clients était plus importante dans les avis en ligne. Pour les managers les employé(e)s d'étages sont avant tout le pilier des établissements car ils réalisent l'un des métiers les plus difficiles que comporte un établissement hôtelier. Leur présence est nécessaire et vitale dans la réalisation des chambres. Cependant il n'en reste pas moins que certaines directions portent peu d'attention pour ce métier de *back office*.

Partant des résultats obtenus l'an passé nous avons décidé de réaliser un questionnaire pour cette nouvelle année d'étude. L'objectif étant de travailler toujours sur nos trois questions de recherche :

- La pénibilité du travail explique-t-elle le *turnover* ?
- En quoi la motivation est au cœur de la fidélisation ?
- La perception du métier peut-elle expliquer un manque de considération de la part des clients et des managers ?

Nous avons donc suivi une méthodologie de recherche précise pour cette nouvelle année d'investigation qui se présente de la façon suivante.

Figure 15: Processus de recherche deuxième année



La réalisation du stage de master II était notre pilier tout au long de cette étude. En effet nous travaillons sur un mémoire « étude de cas », nos investigations devaient donc se calquer le mieux possible sur notre terrain de recherche mais aussi sur la demande du monde professionnel.

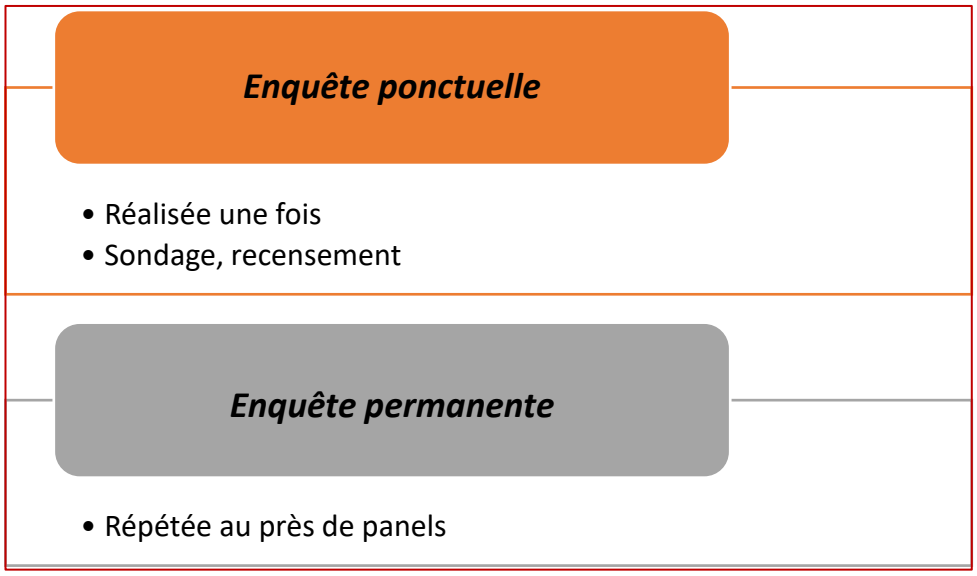
En parallèle de notre analyse du terrain de recherche la partie théorique a été complétée (cf. p. 9). De plus nous avons élaboré notre questionnaire grâce aux résultats obtenus l'an passé, aux différents constats réalisés en entreprise et aux conseils de la gouvernante générale du *Radisson Blu* de Biarritz.

Ainsi nous avons donc privilégié la méthode quantitative pour cette nouvelle année d'investigation.

1.2 - La méthode quantitative

La méthode quantitative se distingue de la méthode qualitative. En effet la méthode quantitative serait complémentaire de la méthode qualitative puisqu'elle s'exerce après celle-ci[86]. Elle permettra de *« mesurer »* et *« d'expliquer des faits »*[87]. 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 »*[88]. Selon GIORDANO et JOLIBERT (2016, p.3) cette méthode permet de vérifier ou d'infirmer des hypothèses ou certaines variables. Il existe deux types de recherche quantitative.

Figure 16 : Classification de la méthode quantitative[89]



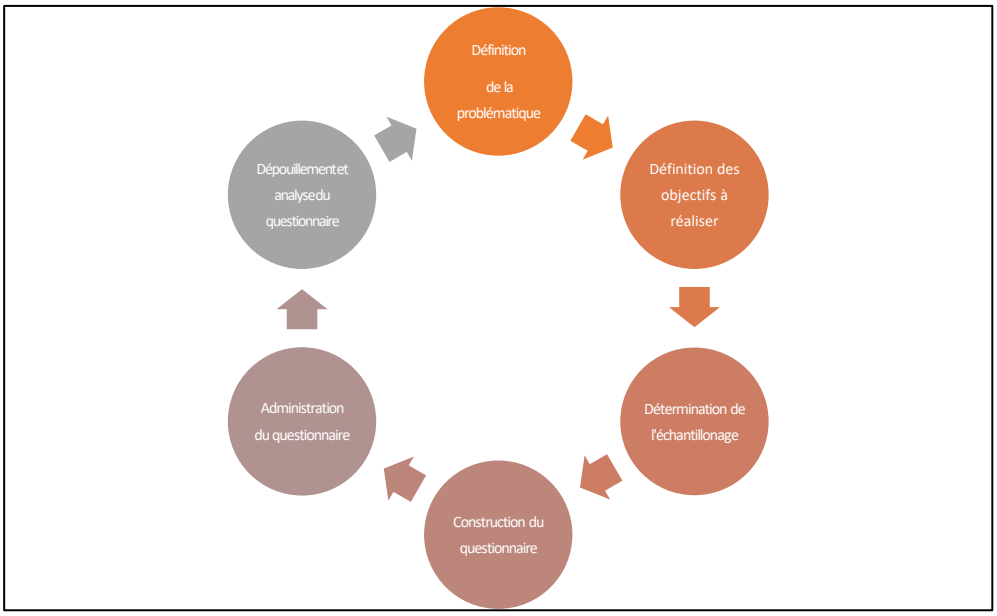
Dans cette étude nous réaliserons une enquête ponctuelle grâce à l'élaboration d'un questionnaire. Rappelons qu'une enquête est définie comme *« une analyse conduite scientifiquement en vue de recueillir les informations nécessaires à l'entreprise pour qu'elle puisse prendre des décisions »*[90]. La méthode quantitative donnera donc différentes informations sur nos questions de recherche, c'est une sorte de preuve. Elle nous permettra *« d'interroger un certain nombre de personnes pour découvrir ce qu'elles vivent ou ont vécu, comment elles se comportent, ce qu'elles pensent et ce qui les motives »*[91].

[86] HALTY NATHALIE. *Marketing.* Cours de BTS HR OA première année, École hôtelière de Biarritz, 2016.
[87] PICHON PAUL-EMMANUEL. *Marketing.* Cours de Licence Pro HR, ISTHIA, Université Toulouse Jean-Jaurès, 2017.
[88] Opus cité numéro 86
[89] Opus cité numéro 87
[90] Opus cité numéro 86
[91] JOURNAL. *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives* [en ligne]. Disponible sur : <https://journals.openedition.org/>. (Consulté le 15-07-2019).

2 - LE QUESTIONNAIRE

2.1 - Le questionnaire et ses règles

Figure 17 : Réalisation du questionnaire[92]



Le questionnaire est l'outil utilisé dans la méthode quantitative. Il est défini selon le dictionnaire LE PETIT LAROUSSE (1998, p.845) comme une *« série de questions auxquelles on doit répondre »* ou encore comme *« une série de questions posées à un ensemble de personnes concernant leurs opinions, leurs croyances ou divers renseignements factuels sur elles-mêmes et leur raisonnement »*. Il existe différentes règles dans la réalisation de celui-ci. D'une part il doit être clair et concis. La personne interrogée doit être en capacité de répondre de manière rapide et sans équivoque. À défaut si le questionnaire est trop long, l'interlocuteur ne prendra pas le temps de répondre à l'ensemble des questions de ce dernier. Le questionnaire doit être rédigé de manière précise. Il comprend une introduction expliquant le but de l'enquête ainsi qu'une conclusion remerciant le répondant.

[92] GOYENEIX ISABELLE. *Marketing.* Cours de BTS HR OA, deuxième année. École hôtelière de Biarritz, 2018.

Le questionnaire peut être anonyme. Il découle d'une méthode allant sur des questions de différents types :

- Fermées, *« elle peut-être à choix unique ou choix multiples ».*

- Ouvertes, *« une question ouverte est une question pour laquelle il n'y a pas de réponses préétablies proposées au répondant, celui-ci est donc entièrement libre dans sa réponse ».*

- À échelles, *« une échelle de Likert est une échelle d'attitude comprenant le plus souvent cinq à sept degrés par laquelle on demande à l'individu d'exprimer son degré d'accord ou de désaccord relatif à une affirmation »*[93].

Pour la réalisation de ces questions il existe certains biais à éviter qui sont les suivants :

- L'effet de halo, *« le répondant peut avoir tendance à répondre de la même manière, il aligne son opinion sur une opinion moyenne ».*

- L'effet de contamination, *« influence directe d'une question sur les réponses des questions suivantes ».*

- L'effet de recoupement, *« le fait de poser la même question sous plusieurs formes à différents stades du questionnaire »*[94].

Nous devons également faire attention dans la réalisation du questionnaire, à la formulation des questions en évitant toute réticence à répondre de la part des répondants. Cette réticence se traduit par des questions mal formulées ou encore non objectives.

Aussi nous devons éviter toutes questions combinées. La combinaison de question serait le fait de regrouper deux questions en une. Il est important de faire apparaître trois parties dans la réalisation du questionnaire. L'introduction, le corps du questionnaire et la conclusion. Les questions peuvent être également divisées en parties afin de dynamiser le questionnaire et le rendre le plus lisible possible.

Ainsi nous avons dû respecter l'ensemble des règles mentionnées dans la réalisation de nos questions, il existe donc une véritable méthodologie dans la réalisation du questionnaire.

La détermination de l'échantillonnage désigne le fait de réaliser une sélection d'individus ciblés dans le but de réaliser une enquête. Trois étapes sont importantes dans la réalisation de l'échantillonnage. Premièrement nous devons être en capacité de désigner la population de base. La population de base est une liste d'individus qui constitue la cible de l'enquête. Autrement dit à qui doit-on

[93] **Définitions provenant** de : DÉFINITIONS MARKETING. *Définitions* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.definitions-marketing.com>. (Consulté le 20-07-2019).
[94] **Définitions provenant de** : BORIES DENIS. *Analyse et gestion de données statistiques.* Cours de master II MHR, ISTHIA, Université Toulouse Jean-Jaurès, 2019.

administrer le questionnaire ? Puis nous réduisons la population de base grâce à la méthode d'échantillonnage afin d'obtenir un échantillon. L'échantillon est « *un sous-ensemble de la population de base qui est interrogé après sélection lors d'une enquête »*[95].

Enfin nous déterminons la taille de l'échantillon c'est-à-dire le nombre de personnes à interroger.

Avant d'administrer le questionnaire il est très important de pré-tester celui-ci. En effet ce test permettra de détecter des anomalies ou bien des problèmes de compréhension par exemple. Il devra être pré-testé auprès de répondants faisant partie de la population de base selon le CEGO (Centre d'expertise des grands organismes).

L'administration du questionnaire peut se faire de trois manières différentes soit en face à face (orale), au téléphone, de manière écrite en papier ou numérique[96].

Ainsi nous avons dû respecter l'ensemble de ces points pour réaliser notre enquête pour cette année d'investigation.

[95] DÉFINITIONS MARKETING. *Échantillon étude / enquête* [en ligne]. Disponible sur : < *https://www.definitions-marketing.com/>.* (Consulté le 15-08-2019).
[96] Opus cité numéro 92

2.2 - Réalisation du questionnaire

Pour la réalisation du questionnaire nous avons respecté l'ensemble des règles théoriques que nous venons de présenter. Pour cela nous avons suivi scrupuleusement la méthodologie de réalisation du questionnaire (cf. **Figure 17** : Réalisation du questionnaire).

① *Définition de la problématique*

Notre problématique d'étude était donc la suivante : **de quels outils disposent les hôteliers pour fidéliser le personnel des étages en contrats et en extras ?**

Notre questionnaire devait donc s'articuler autour de cette problématique grâce à nos questions de recherche.

② *Les objectifs*

Les objectifs de notre questionnaire étaient d'affirmer ou d'infirmer nos questions de recherche. L'objectif était également de réaliser un constat actuel de la profession en termes de fidélisation du personnel des étages. Ce questionnaire devait donc s'articuler autour de trois éléments clés : la motivation/fidélisation, la pénibilité et la considération. L'objectif étant de proposer des préconisations, grâce aux résultats obtenus, aussi bien pour le *Radisson Blu* de Biarritz que pour l'ensemble de la profession. Ce questionnaire doit mettre en avant les outils adéquats de fidélisation pour le personnel des étages.

③ *Détermination de l'échantillonnage*

Dans la détermination de l'échantillon nous avons décidé de nous adresser uniquement à des gouvernant(e)s mais aussi à des directeurs/directrices d'établissements hôteliers. Également notre mémoire ne traite pas des sociétés de sous-traitance car les méthodes de fidélisation sont totalement différentes d'un personnel interne à un établissement hôtelier. Ainsi notre sondage devait s'adresser uniquement à des établissements hôteliers ne travaillant pas en collaboration avec des sociétés de sous-traitance. L'ensemble de ces caractéristiques représentaient notre population de base. Afin d'affiner celle-ci au maximum et d'obtenir des réponses de personnes ayant un contact quotidien avec le personnel des étages nous avons décidé de nous adresser à l'AGGH. L'AGGH est l'Association des gouvernantes générales de l'hôtellerie[97]. Elle a été créée en 1977 par Nicole SPITZ gouvernante générale de profession. En 2007 elle est l'initiatrice du MOF (cf. p.158), gouvernante. Cette association regroupe des gouvernant(e)s générales de l'hôtellerie. Sachant que l'ancienne

[97] AGGH. *Association des gouvernantes générales de l'hôtellerie* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.aggh.fr/>. (Consulté le 18-08-2019).

gouvernante générale du *Radisson Blu* de Biarritz est la présidente de cette association pour la région Nouvelle-Aquitaine nous avons décidé de la contacter. Après explication du projet d'étude elle a décidé d'administrer notre questionnaire à l'ensemble des membres de l'association qui ne travaillent pas avec de la sous-traitance. Cet accord a été une véritable chance pour nous. Ainsi notre échantillon correspond totalement à nos objectifs de l'enquête.

④ *Construction du questionnaire*

Dans la construction du questionnaire il était important de respecter l'ensemble des règles que nous venons de présenter (cf. p.90). Nous avons utilisé la panoplie des types de questions qui peuvent être créées dans un questionnaire afin d'avoir un certain dynamisme. Également nous avons décidé de diviser en trois parties notre questionnaire. L'introduction, le corps du questionnaire ainsi que la conclusion. L'introduction mentionne l'objectif de l'enquête, l'explication de celle-ci, le fait qu'elle soit anonyme et le temps nécessaire pour y répondre. Le corps du questionnaire est divisé en cinq sections, nous appliquons la méthode entonnoir pour aller du général aux questions plus précises concernant les techniques de fidélisation. L'ensemble de ces questions sont inspirées de nos recherches théoriques mais aussi de l'enquête qualitative réalisée l'an passé. Le terrain de stage a été également pour nous une source d'inspiration pour l'ensemble du questionnaire.

Les professionnels n'ont pas toujours le temps de répondre à une enquête il fallait que celle-ci soit composée de questions condensées, cohérentes et pertinentes.

- La première section se focalise sur la présentation de l'interlocuteur et son entreprise. Elle regroupe six questions qui concernent le poste occupé par la personne mais aussi la gamme de l'établissement. Puis nous affinons nos questions concernant le personnel des étages en demandant les contrats effectués, l'âge moyen des collaborateurs, l'ancienneté moyenne de l'équipe. Pour définir cette dernière nous avons utilisé les tranches d'âge disponibles sur les enquêtes de l'INSEE (cf. p.158). Cette vision d'ensemble nous permet d'obtenir un profil global de l'équipe.

- La seconde section est condensée elle regroupe deux questions concernant le recrutement du personnel des étages. En effet lors de notre étude qualitative l'ensemble des professionnels nous ont parlé du souci réel de recrutement voir même de « pénurie de personnel ». Nous avons voulu comprendre auprès de l'association, si les gouvernant(e)s et managers avaient du mal à recruter du personnel et comment ils peuvent l'expliquer grâce à une question ouverte. Cette question ouverte nous permettra de dégager une tendance générale sur ce sujet.

- La troisième section traite du sujet des conditions de travail et de la pénibilité. Au travers ce thème nous avons voulu comprendre si le personnel des étages détenait des conditions de travail difficiles et si les TMS (cf. p.158) impactaient le personnel des étages. Sachant que le taux de TMS est le plus important dans l'hôtellerie et qu'il peut favoriser la désinsertion professionnelle (cf. p. 24) nous avons voulu vérifier cette donnée sur le terrain. Également les formations gestes et postures sont obligatoires depuis juillet 2009. En effet selon les articles R 4541-7 et R4541-8 du Code du Travail[98] la formation gestes et postures est imposée nous avons voulu examiner si celle-ci était efficace ou non. Aussi deux questions ouvertes sont présentes au sein du questionnaire sur les techniques réalisées pour faciliter le travail des étages. Mais aussi sur les actions mises en place pour faire face aux accidents de travail. Enfin la dernière question concerne le compte pénibilité, l'objectif étant de savoir si les établissements en ouvrent un pour leur personnel.

- La quatrième section concerne la thématique de la considération. Elle rassemble deux questions, d'une part la considération de la part des clients, puis celle des managers. Nous avons voulu comprendre comment la considération était présente au sein des établissements hôteliers.

- Enfin la cinquième section regroupe la fidélisation et la motivation. Pour nous cette section est très importante puisqu'elle aborde le sujet du *turnover* au sein des entreprises. Également nous cherchons à identifier quel type de contrats est le plus difficile à fidéliser ; le personnel fixe, le personnel en extras ou les saisonniers. Enfin la dernière question permet au répondant de classer les leviers de fidélisation du plus important au moins important. Nous avons sélectionné sept leviers qui ressortent de nos recherches théoriques mais aussi de nos recherches sur le terrain.

Nous terminons notre questionnaire par une petite conclusion en remerciant l'interlocuteur.

[98] LE QUOTIDIEN DES SALARIÉS. *Réglementation formation gestes et postures* [en ligne]. Disponible sur : https://organisme-de-formation-professionnelle.fr/. (Consulté le 15-08-2019).

⑤ *Administration du questionnaire*

Avant d'administrer notre enquête nous avons pré-testé celle-ci auprès de notre maître de stage, maître de mémoire, nos proches ainsi qu'un gouvernant dans un établissement moyenne gamme de Toulouse. Ainsi face à l'ensemble de ces avis nous avons réalisé les changements adéquats. Il était nécessaire pour nous d'avoir un questionnaire complet et assez court. Les professionnels n'ont pas toujours le temps nécessaire pour répondre aux enquêtes. Après de multiples modifications nous nous sommes arrêtés à 19 questions le temps moyen de réponse est de six minutes. Puis nous avons transféré notre questionnaire à l'ancienne gouvernante du *Radisson Blu* de Biarritz qui l'a par la suite transféré aux membres de l'AGGH. Pour cette enquête nous avons donc réalisé un questionnaire écrit en format numérique grâce à GoogleForm. Rappelons que l'enquête écrite est une enquête auto-administrée c'est *« une méthode d'administration du questionnaire ou il n'y a pas de contact direct entre l'enquêteur et l'enquêté, l'enquêté répond seul à l'aide d'indication sur papier ou numériquement »*[99].

⑥ *Dépouillement et analyse du questionnaire*

Pour le dépouillement du questionnaire nous avons utilisé le logiciel Excel ainsi que la fonction « résumé des résultats » par GoogleForm. Pour l'analyse des questions ouvertes la fonction CHERCHE a été utilisé afin de dégager des tendances centrales. Un tableau récapitulatif des tendances centrales sera réalisé (cf. **Annexe I**).

[99] Opus cité numéro 94

2.3 - Présentation du questionnaire

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 employé(e)s d'étages.
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 6 minutes.

Merci d'y répondre, votre aide me sera très utile.

Remarque sur la protection de la vie privée :

Ce questionnaire est anonyme

Présentation

1. **Quel poste occupez-vous ?**
   Une seule réponse possible.

   - ◯ Directeur/ Directrice
   - ◯ Gouvernant(e)général(e)
   - ◯ Assistant(e) gouvernant(e)

2. **A quelle catégorie votre établissement appartient-il ?**
   Une seule réponse possible.

   - ◯ Economique
   - ◯ Moyenne gamme
   - ◯ Luxe

3. **Votre établissement travaille avec des employé(e)s d'étages qui sont ?**
Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Un personnel fixe
- [ ] Des extras
- [ ] Des saisonniers

4. **Quel est le type de contrat prédominant au sein de votre équipe ?**
Une seule réponse possible.

- ◯ Contrat à temps complet
- ◯ Contrat à temps partiel

5. **Quel est l'âge moyen de votre équipe ?**
Une seule réponse possible.

- ◯ 16 à 29 ans
- ◯ 30 à 44 ans
- ◯ 45 à 59 ans
- ◯ 60 et plus

6. **Quelle est l'ancienneté moyenne des employé(e)s d'étages au sein de votre entreprise ?**
Une seule réponse possible.

- ◯ 0- 2 ans
- ◯ 2-5 ans
- ◯ 5 - 10 ans
- ◯ Plus de 10 ans

Le recrutement

7. **Avez-vous (ou avez-vous eu) du mal à recruter du personnel des étages ?**
Une seule réponse possible.

- ◯ Pas du tout
- ◯ Un peu
- ◯ Beaucoup
- ◯ Extrêmement

8. **Comment l'expliquez-vous ?**

Les conditions de travail

9. **Selon-vous les conditions de travail du personnel exécutant des étages sont-elles difficiles ?**
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Faciles	◯	◯	◯	◯	◯	Très difficiles

10. **Les TMS (troubles musculosquelettiques) impactent-ils votre personnel ?**
Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non

11. **Les formations gestes et postures vous paraissent-elles efficaces ?**
Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Sans avis

12. **De quelles avancées techniques disposent votre établissement pour faciliter le travail du personnel des étages ?**

13. **Avez-vous mis en place des actions pour faire face aux accidents du travail (si oui lesquelles) ?**

14. **Le personnel d'étages dispose t-il d'un compte professionnel de prévention (anciennement compte de pénibilité) ?**
Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non

La considération

15. **Selon-vous, comment les clients se comportent-ils vis-à-vis du personnel des étages ?**
Une seule réponse possible.

- ◯ Irrespectueux
- ◯ Indifférents
- ◯ Respectueux

16. **Selon-vous comment les différents managers (chefs de service) et directeurs considèrent-ils le personnel des étages ?**
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
- ☐ L'employé(e) se doit de travailler en toute discrétion
- ☐ Autre : _____

La fidélisation et la motivation des employé(e)s d'étages

17. **Le turnover du personnel des étages est ... ?**
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Faible	◯	◯	◯	◯	◯	Très élevé

18. **Comment l'expliquez-vous ?**

_____

_____

_____

_____

_____

19. **Quel est selon-vous le personnel d'étages le plus difficile à fidéliser ?**
Une seule réponse possible.

- ◯ Personnel fixe
- ◯ Personnel en extras
- ◯ Personnel saisonnier

20. **Selon-vous, quels sont les meilleurs leviers pour fidéliser son personnel d' étages du plus important au moins important ? (un seul levier par catégorie)**
Une seule réponse possible par ligne.

	Levier n°1	Levier n°2	Levier n°3	Levier n°4	Levier n°5	Levier n°6	Levier n°7
La rémunération (salaire, primes, etc)	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Les formations (gestes et postures)	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
L'ambiance ou atmosphère au travail	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Le style de management	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
La polyvalence (service du petit déjeuner + nettoyage chambres)	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Un matériel performant	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Cadence (nombre de chambres / jour)	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

Merci
Je vous remercie du temps que vous avez consacré à répondre à ce questionnaire.

Ainsi pour cette nouvelle année d'étude nous avons décidé d'utiliser la méthode quantitative. Cette méthode nous permettra de confirmer ou de réfuter nos questions de recherche. Notre objectif étant d'apporter une réponse à notre problématique. Pour cela nous avons administré notre questionnaire aux membres de l'AGGH (cf. p.158). Cet échantillon nous permettra de détenir des réponses au plus près des attentes du *Radisson Blu* de Biarritz mais aussi de la profession.

Chapitre 2 - **ANALYSE DES RÉSULTATS**

Suite à la création du questionnaire nous avons administré celui-ci aux membres de l'AGGH à partir du mois de mai 2019. Cette analyse des résultats obtenus nous permettra de confirmer ou réfuter nos questions de recherche mais également de présenter le constat actuel de la fidélisation du personnel des étages dans les établissements hôteliers. Pour ce faire nous analyserons chaque section du questionnaire.

1 - DÉPOUILLEMENT DES RÉSULTATS OBTENUS

Dans un premier temps il est nécessaire de comprendre comment nous avons réalisé notre dépouillement et analyse du questionnaire. En ce qui concerne le dépouillement nous avons copier-coller l'ensemble des réponses obtenues sur GoogleForm dans une feuille Excel. Puis une vérification de l'ensemble des lignes a été réalisée dans le but de supprimer les questionnaires inutilisables. En ce qui concerne l'analyse nous avons décidé de procéder par section. Nous allons donc analyser : le profil des répondants, la question du recrutement, des conditions de travail, de la considération, de la fidélisation et de la motivation.

L'analyse s'est effectuée autour de trois méthodes[100] :

- le tri à plat ;
- le tri croisé ;
- le multivariée.

Le tri à plat nous permettait de donner naissance à un résultat. Celui-ci est ensuite étudié individuellement. L'analyse tri croisé ou encore appelée bivariée est une méthode qui permet de confronter deux résultats de deux questions qui sont croisées et étudiées de manière commune. Enfin l'analyse multivariée. Elle permet de traiter plusieurs questions simultanément. Le but recherché était de dégager un maximum d'informations en vue de réaliser un constat actuel de la fidélisation du personnel des étages.

L'administration de ce questionnaire nous a permis de récolter 50 résultats. Ils nous permettent de détenir différentes informations sur la réflexion de professionnels ayant un contact permanent avec le service des étages.

[100] Méthode provenant de : Opus numéro 86

2 - ANALYSE

Comme nous l'avons évoqué nous allons procéder à une analyse par section de notre questionnaire.

2.1 - Profil des répondants

Sur les 50 répondants trois métiers apparaissent. La majorité des répondants sont des gouvernant(e)s générales on en totalise 40, trois personnes sont des directeurs ou directrices et enfin sept personnes sont des assistant(e)s de la gouvernant(e) générale. Ils travaillent pour la plupart dans des établissements dit de moyenne gamme pour 45 d'entre eux. Trois personnes travaillent dans des établissements de type économique et deux personnes dans des établissements de luxe. Le fait que la majorité travaille dans des établissements de type moyenne gamme va nous permettre de nous rapprocher du cas du *Radisson Blu* de Biarritz. En ce qui concerne la typologie des équipes nous nous apercevons que la majorité des établissements font appel à un personnel fixe et des extras. Cette configuration permet de pallier aux fluctuations de l'activité de l'hôtel. D'autres établissements font également appel à des saisonniers en supplément des extras. Également dans notre sondage nous avons voulu détenir une vision globale du personnel des étages grâce à l'âge moyen et aux types de contrats effectués pour ceux-ci.

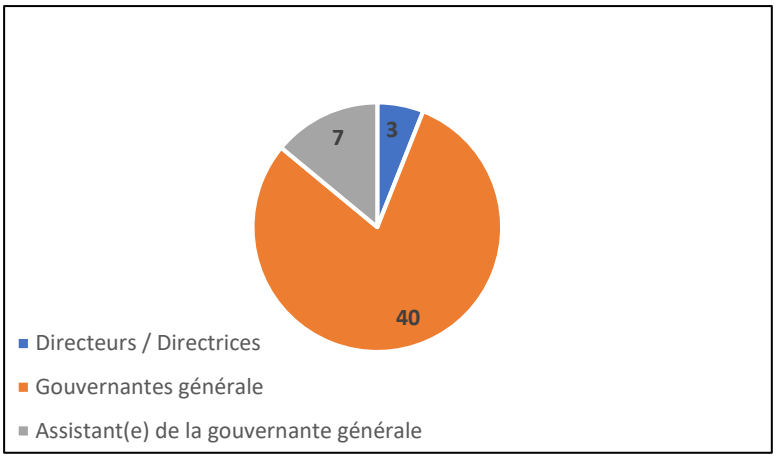


Figure 18 : Profil des répondants

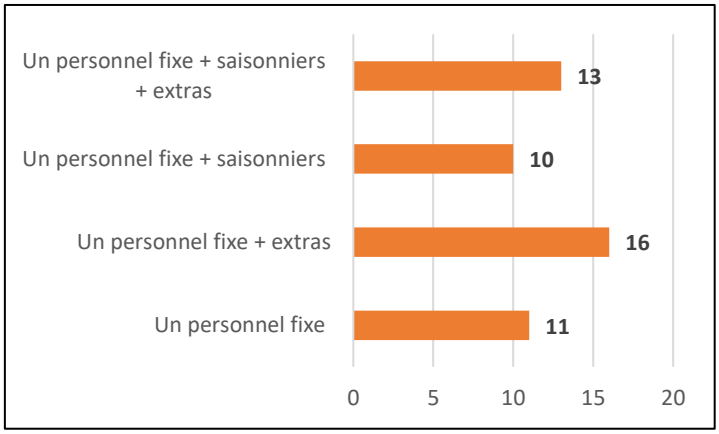
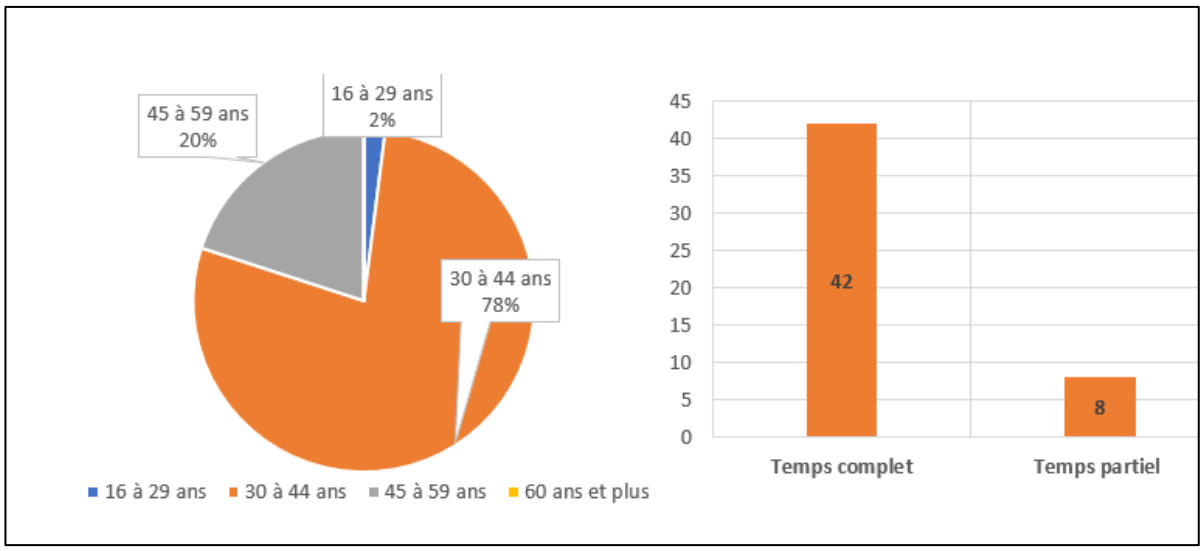


Figure 19: Typologie des équipes

Figure 20: Âge moyen de l'équipe / Temps complet vs temps partiel



L'âge moyen des équipes est de 30 à 44 ans pour 78 % d'entre eux. 20 % des établissements hôteliers ont une équipe des étages qui se situe entre 45 et 59 ans. Dans la réalisation des contrats la plupart des managers soit 42 font appel à des temps complet contre huit à des temps partiels.

En ce qui concerne l'ancienneté dans les établissements hôteliers nous nous rendons compte que la majorité des établissements détiennent une équipe qui reste peu de temps au sein des organisations. En effet 48 % du personnel des étages reste en moyenne entre zéro an et cinq ans dans les établissements. Ainsi la majorité des répondants sont des gouvernant(e)s générales d'établissements hôteliers travaillant dans des hôtels de type moyenne gamme. La plupart des équipes se composent d'un personnel fixe en contrat avec des extras ou alors d'un personnel fixe avec des extras et des saisonniers. La majorité des managers utilisent des temps complets dans la réalisation des contrats. Rappelons qu'un temps complet en hôtellerie-restauration est égal à 39 heures par semaine.

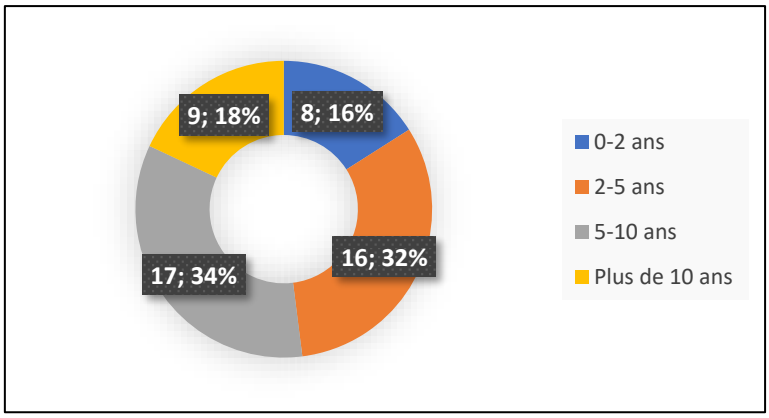
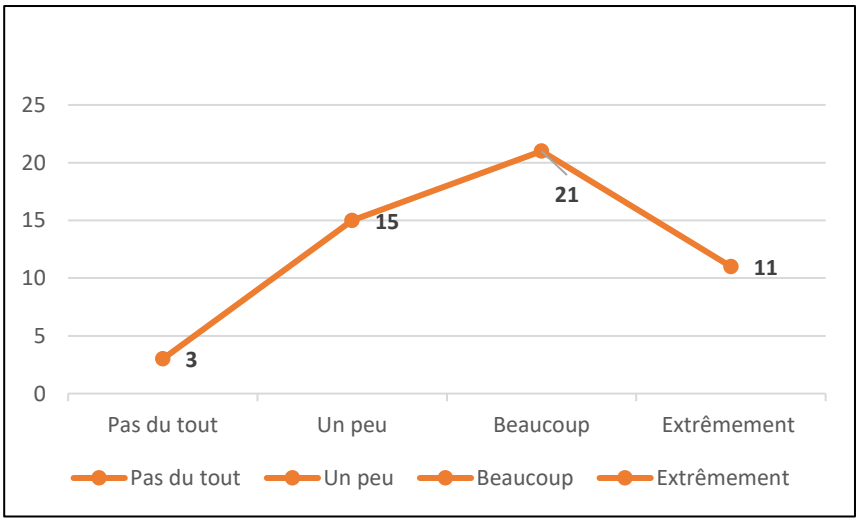


Figure 21: Âge moyen du personnel des étages

2.2 - Le recrutement du personnel des étages

Par la suite nous avons voulu comprendre si les professionnels avez-eu, ou ont eu, du mal à recruter du personnel des étages. Le constat est sans appel 42 % d'entre eux font face à beaucoup de difficultés dans le recrutement du personnel, 22 % stipule même qu'ils ont extrêmement de problèmes dans le recrutement du personnel. Pour analyser cette situation nous avons posé une question ouverte afin de comprendre comment les managers expliquent cette difficulté dans l'embauche du personnel (cf. **Annexe E**). Cette question nous a permis de dégager des tendances centrales. Pour ce faire nous avons étudié l'ensemble des réponses récoltées afin de comprendre quels mots revenaient le plus dans les propos des répondants. Notamment grâce à la fonction CHERCHE dans Excel. Ce travail va nous permettre de mettre en avant le problème du recrutement grâce à différentes données. Cette analyse nous a permis de dégager six tendances autour de la question du recrutement. Nous avons classé ces tendances de la plus importante à la moins importante (cf**. Annexe I**).

Figure 22 : Avez-vous des difficultés de recrutement ?



La première tendance concerne la reconnaissance. Sur l'ensemble des répondants 20 personnes parlent de reconnaissance. La reconnaissance serait donc l'élément essentiel puisqu'elle engendrerait un problème de recrutement. Le répondant numéro 4 parle de *« métier peu valorisé »*.

La deuxième tendance serait celle de la pénibilité et des conditions de travail évoqué par exemple par le répondant numéro 1 *« conditions de travail difficiles »*. Les conditions de travail freineraient le recrutement pour 17 des sondés.

Vient ensuite le point sur la rémunération, 15 répondants parlent de bas salaires dans le métier.

La quatrième tendance est à égalité avec une autre. En effet les contraintes du métier comme le fait de travailler le *week-end*, les jours fériés expliqueraient le souci de recrutement. Les managers

abordent même la pénurie de candidats que la profession connaît. Le manager numéro 19 parle d'une *« pénurie de femmes de chambre »*. Comme évoqué précédemment les zones de tension ressortent dans ce questionnaire. Enfin la question des formations est stipulée. Les candidats ne sont pas toujours formés ils ne correspondent pas pour la plupart au « bon profil ». La réponse du répondant numéro 7 nous a interpelé. Le répondant évoque un *« travail alimentaire »* ce qui peut expliquer un manquer de considération et de la valorisation de celui-ci. Ainsi la majorité des répondants stipulent un réel souci de recrutement dû notamment aux conditions de travail.

2.3 - Les conditions de travail

La rubrique des conditions de travail regroupe six questions dont deux questions ouvertes. Nous avons voulu comprendre dans un premier temps si les managers considèrent les conditions de travail difficiles pour le personnel des étages grâce à une question à échelle. La majorité décrit des conditions de travail difficiles pour les collaborateurs des étages. Avec un impact considérable des TMS sur l'ensemble des équipes. En effet 80 % des sondés évoquent l'impact des TMS sur le personnel des étages. Il y a donc une forte corrélation entre les conditions de travail et les troubles musculosquelettiques dans le département des étages. Pour comprendre cela nous nous sommes posés la question sur l'intérêt réel de la mise en place des formations gestes et postures. Finalement sont-elles réellement efficaces ?

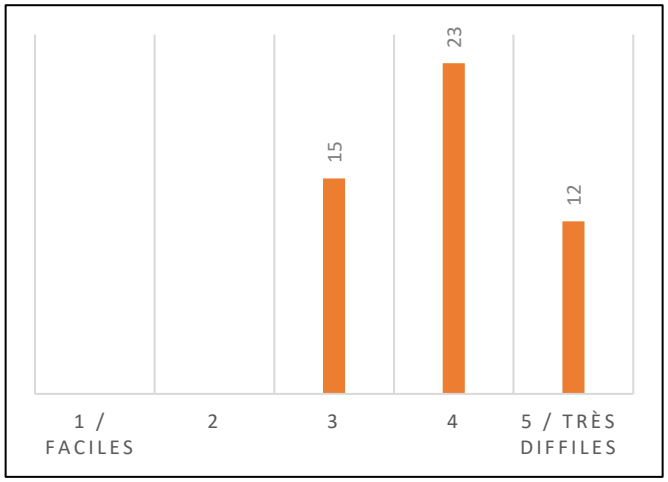


Figure 24 : Difficulté des conditions de travail

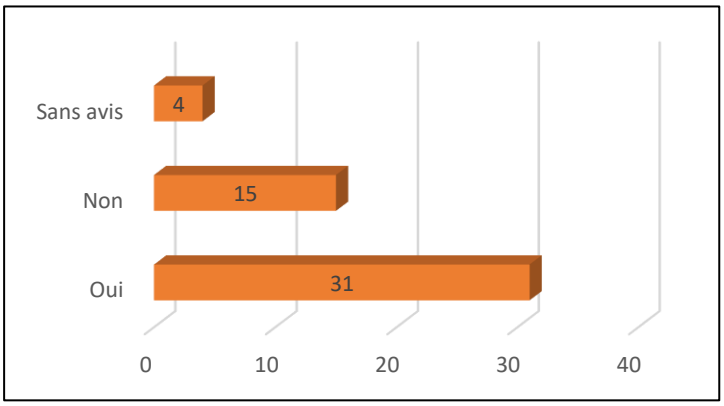


Figure 23 : Efficacité des formations gestes et postures

Pour 30 % des sondés elles paraissent inefficaces, quatre personnes ne possèdent pas d'avis à ce sujet. Grâce à notre partie théorique nous nous sommes aperçus de l'existence du compte pénibilité (cf. p.24). Cependant il semble que ce droit soit méconnu dans la profession. Ainsi nous remarquons que seulement 24 % des entreprises hôtelières ont déclaré avoir un compte pénibilité pour le service des étages. Par la suite deux questions ouvertes ont été posées. La première concerne les avancées techniques dont disposent l'établissement hôtelier pour le personnel des étages (cf. **Annexe F**). Ainsi nous avons dégagé différentes tendances à ce sujet (cf. **Annexe I**). Plus précisément nous constatons six tendances qui sont les suivantes :

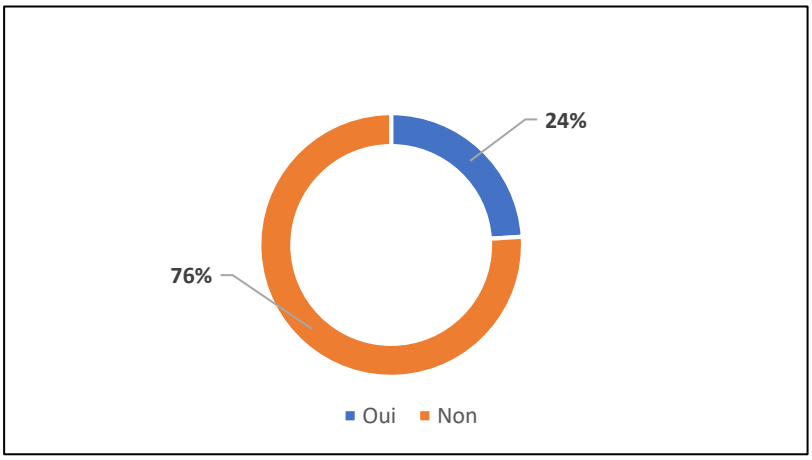


Figure 25: Obtention du compte pénibilité

① La majorité des répondants mentionne le fait de la mise en place de lève-lits dans les chambres. Sur 50 répondants 16 ont fait appel à cette nouveauté pour le nettoyage des chambres. Le répondant numéro 6 parle de *« lève-lits et fixa couette »* ou encore le répondant numéro 23 parle de *« lève-lits »*.

② La deuxième tendance concerne la possession de chariots de travail plus légers pour 16 d'entre eux soit 32 % des répondants. Le sondé numéro 11 mentionne l'achat *« de chariots en aluminium »,* le répondant numéro 18 parle de *« chariots électriques »*.

③ La troisième tendance concerne malheureusement la mise en place d'aucunes avancées techniques pour le personnel des étages. Le sondé numéro 7 mentionne *« d'aucunes avancées techniques »* pour le numéro 15 également *« aucunes »*.

④ La quatrième tendance pour sept d'entre eux concerne la mise en place d'un logiciel d'exploitation. Ce logiciel permet aux employé(e)s des étages d'avoir un regard sur l'état actuel des chambres. Les répondants numéro 24 et 22 l'évoquent.

⑤ La cinquième tendance stipule l'acquisition de machine à vapeur pour l'entretien des chambres. En effet cinq répondants ont acquis cette machine comme le répondant numéro 43 et le répondant numéro 49.

⑥ Enfin la sixième tendance concerne des autres avancées comme le travail en binôme, les microfibres ou encore des centrales de dilution pour les produits d'entretien. Le répondant numéro 11 parle entre autres *« des centrales de dilution pour les produits d'entretien, microfibres ».*

Face aux accidents de travail et à l'impact des TMS (cf. p.158) nous avons voulu comprendre si les professionnels ont réalisé des actions afin de réduire ceux-ci grâce à une question ouverte (cf. **Annexe G**). Certaines réponses se sont rapprochées de la question ouverte précédente avec la mise en place des chariots légers et des lèves-lits par exemple. Cependant d'autres tendances sont apparues (cf. **Annexe I**).

① La première tendance qui apparaît est celle concernant les formations pour 18 des sondés. En effet la mise en place de formations permettrait de faire face aux accidents du travail, le répondant numéro 36 évoque *« la formation gestes et postures »* le répondant 25 parle de *« sensibilisation, formation et réunion ».* Le manager numéro trois mentionne qu'il réalise tous les six mois des rappels sur les formations gestes et postures et également qu'il fait appel à un ostéopathe pour cela.

② La deuxième tendance est la mise en place d'aucune action pour faire face aux accidents du travail pour 34 % d'entre eux soit 17 répondants Le répondant numéro 14 évoque même que « *ce n'est pas voulue par la direction »* le treizième répondant ne parle *« d'aucunes »* actions réalisées.

③ La troisième idée est celle des vêtements et des uniformes de travail. La mise en place de *« chaussure de sécurité »* pour la 33e personne ou encore des *« vêtements adaptés »* pour le répondant numéro 38. Le manager 18, évoque cependant, que la mise en place de chaussures anti-dérapantes est à la charge de la femme de chambre.

Le sujet des conditions de travail est un élément essentiel dans la question des outils de fidélisation du personnel des étages.

2.4 - La considération

La prochaine section du questionnaire concerne la question de la considération vis-à-vis du personnel des étages aussi bien de la part des clients que des différents managers.

La première question à choix unique permet de comprendre le comportement des clients face au personnel des étages.

En effet l'enquête qualitative menée l'année dernière a reflété une considération plus importante des clients dans les avis en ligne. Sur l'ensemble des enquêtés le constat est sans appel les clients sont indifférents à 66 %, ils sont respectueux pour 30 % et irrespectueux pour 4 %.

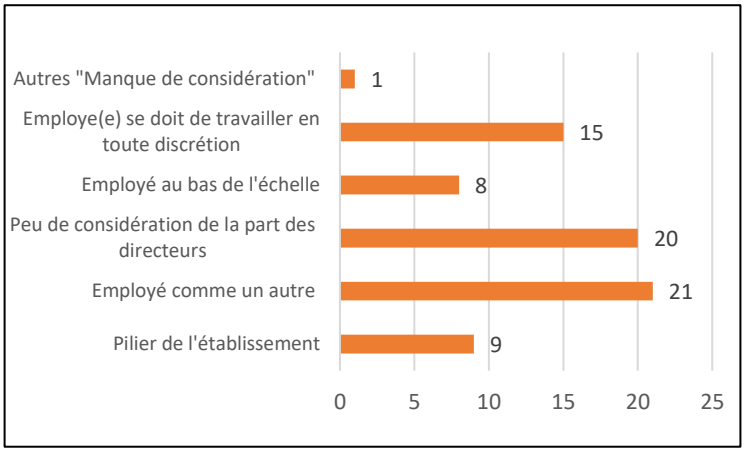


Figure 26: Perception du métier par les managers

Après avoir étudié le comportement des clients nous avons voulu comprendre comment les chefs de service considèrent le personnel des étages au sein des établissements hôteliers avec une question à choix multiples. Fondée grâce à notre revue de littérature mais également grâce à notre enquête qualitative. Elle regroupe six réponses, trois réponses ressortent sur les six.

① Premièrement les chefs de service estiment que le personnel des étages est considéré comme tout autre employé mais il se doit d'effectuer sa journée de travail en toute discrétion.

② Le peu de considération de la part des directeurs ou directrices ressort dans l'enquête pour 20 répondants. Une personne a stipulé qu'il y avait un manque de considération de la part des différents managers et directeurs, directrices.

③ Aussi nous nous apercevons que les clients sont en majorité indifférent vis-à-vis du personnel des étages et que les managers apportent peu de considération pour ceux-ci.

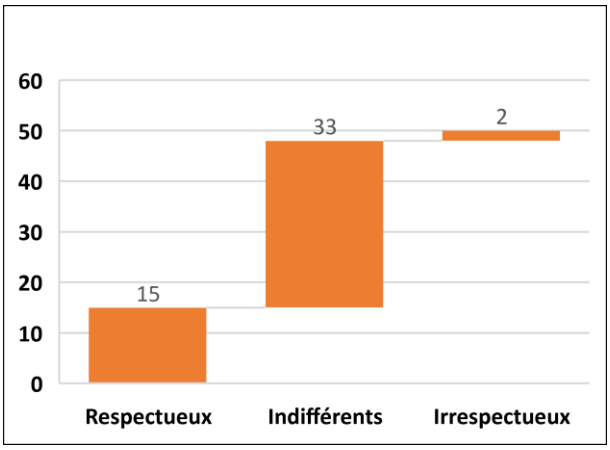
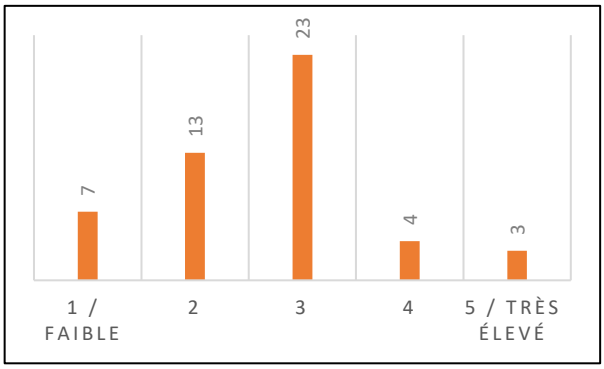


Figure 27: Comportement des clients vis-à-vis du personnel des étages

2.5 - La fidélisation, la motivation

Le dernier volet de notre enquête se concentre sur le cœur de notre problématique à savoir la fidélisation. Au travers de celui-ci nous avons voulu aborder la question du *turnover*. En effet il est parfois difficile d'évoquer ce sujet. Nous avons donc opté pour une question à échelle pour faciliter les réponses. La question à échelle va de un qui évoque faible à cinq qui évoque très élevé. Pour 46 % des sondés la moyenne est à trois. Le *turnover* est ainsi conséquent dans les établissements hôteliers. Face à cette question une question ouverte était posée pour comprendre le constat du *turnover* (cf. **Annexe H**). Nous avons voulu analyser quels éléments expliquaient que le *turnover* soit faible ou élevé. Pour les managers dont le taux de rotation est faible cela s'explique par une *« bonne atmosphère au travail »* pour le répondant numéro 24 par exemple. Les répondants 41 et 46 parlent d'une bonne formation à l'entrée des candidats mais aussi du temps nécessaire à réaliser un bon recrutement. L'utilisation d'équipements ergonomiques favorisent également un taux de rotation faible. Pour les entreprises dont le *turnover* est élevé différentes tendances apparaissent (cf. **Annexe I**).

Figure 28: Constat du turnover



① Premièrement la question des conditions de travail se répercutent sur la rétention ou non des collaborateurs. Le sondé numéro huit parle *« d'un travail pénible »* pour le septième répondant c'est un *« travail physique, répétitif »*. Les TMS seraient responsables du *turnover* pour le sondé numéro 13. ② La rémunération serait source de désengagement du personnel également. Les répondants un et six parlent de *« pas d'évolution salariale »* ou encore *« d'une faible rémunération »*.

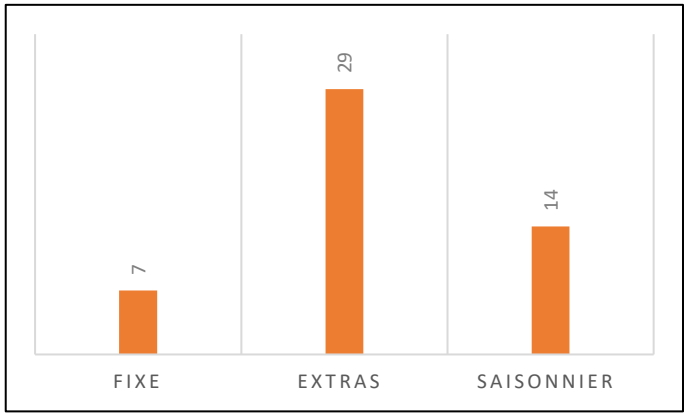


Figure 29 : Le type de contrat le plus difficile à fidéliser

③ Enfin la troisième tendance serait celle liée à l'atmosphère au travail. Le répondant numéro deux évoque une *« ambiance de travail insuffisante »* par exemple.

Par la suite nous avons voulu discerner quel type de contrat était le plus difficile

à fidéliser selon les répondants. En effet trois contrats étaient proposés les contrats fixes, les extras ainsi que les saisonniers.

Pour 58 % d'entre eux les extras sont le personnel le plus difficile à fidéliser.

Puis notre dernière question reposait sur les leviers de fidélisation. Nous avons proposé sept leviers de fidélisation à classer du plus fidélisant au moins fidélisant. Cette question nous permet de comprendre quels facteurs entrent en jeu dans la question de la sauvegarde des employé(e)s d'étages. L'ensemble de ces leviers sont issus aussi bien de notre revue de littérature que des constats effectués au sein du *Radisson Blu* de Biarritz.

	Levier n°1	Levier n°2	Levier n°3	Levier n°4	Levier n°5	Levier n°6	Levier n°7
La rénumération	21	5	8	3	3	6	4
Les formations (gestes et postures)	1	4	10	5	16	14	0
L'ambiance / atmosphère au travail	15	9	13	3	5	4	1
Le style de management	4	13	9	15	5	4	0
La polyvalence	5	2	1	10	12	13	7
Un matériel performent	14	17	6	4	3	4	2
Cadence (nombre de chambre / jour)	15	17	8	2	4	4	0

Figure 30 : Les leviers de fidélisation

Selon les managers le levier numéro un de la fidélisation du personnel des étages serait la rémunération. Deux leviers arrivent à égalité pour la seconde place. Il s'agit d'un matériel performent mais également des cadences journalières imposées aux employé(e)s d'étages. Le troisième levier concerne la question de l'ambiance et de l'atmosphère au travail. Le style de management serait également le quatrième levier de motivation pour le personnel des étages. Les formations gestes et postures seraient le cinquième levier de fidélisation. Le sixième et le septième levier concernerait la question de la polyvalence. Ainsi nous avons pu classer par ordre d'importance les axes de fidélisation pour le personnel des étages.

3 - LE RAPPORT D'ENQUÊTE

L'objectif était de proposer grâce au rapport d'enquête des préconisations et des actions pour le *Radisson Blu* de Biarritz mais également pour l'ensemble de la profession.

Grâce à l'élaboration de notre enquête nous avons pu sonder 50 personnes faisant parti de l'AGGH. Cette enquête était le prolongement de notre étude qualitative effectuée auprès de quatre managers. L'objectif étant de répondre ou de réfuter nos questions de recherche. Pour répondre au mieux à celles-ci nous avons travaillé autour de quatre sections grâce à différentes questions. Le profil de nos répondants est majoritairement des gouvernant(e)s générales travaillant dans des établissements moyenne gamme. Leurs équipes se composent d'un âge moyen avoisinant les 30 à 44 ans avec une ancienneté moyenne dans les établissements autour de cinq ans.

Après avoir identifié le profil des répondants il est important d'établir un constat sur nos questions de recherche grâce à ce rapport d'enquête.

- La pénibilité du travail explique-t-elle le *turnover ?*

Pour répondre à celle-ci nous avons élaboré au sein du questionnaire deux sections concernant le recrutement ainsi que les conditions de travail. Une question concernant le *turnover* figure dans le thème de la considération. L'ensemble des questions nous a fait comprendre qu'évidemment la pénibilité du travail explique le taux de rotation des équipes. Nous avons pu constater que des avancées techniques, ergonomiques existent pour limiter la pénibilité au travail. De plus en plus d'établissements porteurs de moyens investissent dans des équipements de travail et d'outils plus performent comme les machines à vapeur et les lève-lits. Malheureusement de nombreux établissement s'arrêtent juste à l'acquisitions de microfibres et de chaussures de travail à la charge de l'employée d'étages comme nous l'avons constaté dans un établissement. Ces minces avancées peuvent freiner les salariés dans le fait de rester dans l'entreprise. Cependant la question de la pénibilité n'est pas le seul facteur du taux de rotation. Les thèmes de l'atmosphère au travail et de la reconnaissance rentrent dans le constat du *turnover*. En effet nous avons pu analyser que la question de l'ambiance au travail joue un rôle essentiel dans la rétention ou non des collaborateurs des étages. La question de la reconnaissance impacte aussi sur la question du *turnover*. En effet nous constatons un réel souci de reconnaissance de la part des directions envers ce corps de métier. Bien entendu la question de la pénibilité explique le *turnover* mais ce n'est pas le seul facteur qui rentre en jeu.

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

Aussi au cours de cette enquête nous nous sommes rendu compte que la motivation est un élément essentiel dans la question de la fidélisation du personnel. Cette notion est apparue pour nous dans la section de la fidélisation. Nous avons pu élaborer un classement des leviers de motivation pour le personnel des étages. Pour la majorité le facteur numéro un de la motivation serait la rémunération. En effet les salaires seraient trop bas face à la charge de travail accomplie chaque jour. Une participation aux bénéfices ou encore des primes seraient sources de motivation. La motivation se reflète également dans le matériel fournit pour le personnel ou encore dans la cadence demandée pour chaque employé(e). Une forte cadence rendrait le travail difficile et démotivant. L'ambiance au travail est également source de motivation pour le personnel des étages. Différents leviers rentrent donc dans la question de la motivation. Selon la revue de littérature le facteur financier ne serait pas le premier levier de motivation la question du bien-être au travail serait source de motivation. Nous allons étudier dans les préconisations différents facteurs qui peuvent motiver le personnel des étages grâce à l'enquête effectuée mais également grâce à notre stage.

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

Pour répondre à cette question de recherche nous avons établi une section dans le sondage concernant la considération. La majorité des clients sont indifférents vis-à-vis du personnel des étages. Certains d'entre peuvent être respectueux et d'autres irrespectueux dans l'état des chambres au moment de la recouche ou du départ. Cependant ce métier reste finalement méconnu de la clientèle. Les collaborateurs réalisent le travail en journée reclus dans les étages sans avoir de contact direct avec la clientèle. Le constat est sans appel en ce qui concerne la considération de la part des managers. Les chefs de service ou les directeurs, directrices d'établissements hôteliers ne portent pas réellement d'attention envers les collaborateurs des étages. Ils ont plutôt tendance à accentuer le fait que le personnel doit travailler en toute discrétion. Le manque de contact avec la clientèle renforce le sentiment de mauvaise considération pour le personnel des étages.

En somme au cours de ce chapitre nous avons pu élaborer, dépouiller et analyser notre méthode quantitative. Le rapport d'analyse permet de valider nos trois questions de recherche. Cependant la pénibilité n'est pas l'élément principal qui engendre du *turnover*. La reconnaissance et

l'atmosphère au travail sont des éléments qui peuvent créer un certain taux de rotation des équipes. L'élément le plus marquant au cours de cette enquête est le fait que de nombreux managers nous ont parlé de pénurie de femmes de chambre. Il est donc nécessaire de travailler sur la fidélisation du personnel des étages c'est un point essentiel dans l'activité quotidienne d'un établissement hôtelier. Une meilleure fidélisation sera gage de qualité dans la prestation faite au client mais également elle permettra de réduire certains coûts dû au recrutement par exemple.

Chapitre 3 - **LES OUTILS DE FIDÉLISATION**

Après avoir étudié notre enquête quantitative il est important de relier celle-ci au constat réalisé au près du *Radisson Blu* de Biarritz (cf. p.82). Ainsi dans ce chapitre nous allons analyser les actions que nous avons mises en place pour réduire le *turnover* des extras mais également nous nous pencherons sur la rédaction de préconisations pour l'ensemble de la profession.

1 - ACTIONS RÉALISÉES AU SEIN DU *RADISSON BLU* DE BIARRITZ

Après avoir analysé la situation de fidélisation du personnel des étages au sein du *Radisson Blu* de Biarritz, nous avons décidé tout au long de notre étude terrain de réaliser, des actions dans le but de maintenir notre vivier d'extras et de saisonnier (cf. p.82). Notre étude quantitative met en avant que le personnel en extras est le plus difficile à fidéliser ainsi nous avons travaillé sur différents piliers afin d'engendrer une stabilité dans l'équipe des étages.

Pour ce faire, dès fin avril, nous avons réalisé une réunion avec la gouvernante générale et les gouvernantes d'étages sur le constat actuel du département des étages. Les points évoqués à la page (cf. p.82) sont ressortis. Pour faire face à l'ensemble de ces constats nous avons réalisé différentes actions qui ont été très prometteuses pour le *Radisson Blu* de Biarritz. Durant toute la saison aucun saisonnier ou extra n'a quitté l'établissement. Chaque vacataire s'est présenté tout au long des journées programmées. Ce fut une véritable réussite. Nous allons donc détailler ci-dessous l'ensemble des actions réalisées en accord avec la gouvernante générale.

1.1 - La formation

Le premier élément à retravailler était la formation des extras. Il n'y avait pas réellement de formation à proprement dit. Chaque extra devait travailler deux jours avec une femme de chambre puis l'autonomie complète était demandée dès le troisième jour. Pour ce faire nous avons réalisé un véritable plan de formation pour les nouveaux entrants. En effet au cours de notre étude quantitative nous nous sommes aperçus que les entreprises qui possèdent le moins de *turnover* réalisaient une formation à l'entrée des candidats. Pour ce faire, nous avons décidé avec la gouvernante générale que chaque nouvel extra devait réaliser son premier jour de travail avec une gouvernante. La gouvernante était en charge de présenter l'établissement à son arrivée ainsi que l'équipe. Puis elles partaient dans les étages pour réaliser la formation sur l'élaboration des chambres à blancs et en recouches. Le reste de la semaine se déroulait en binôme avec une autre femme de

chambre. Le quota demandé était bien sûr plus grand aux alentours de 17 chambres à deux. Pour favoriser l'intégration de la personne nous avons réalisé un livret d'accueil (cf. **Annexe J**) qui retrace l'histoire, la présentation, les standards, les procédures, les gestes et postures ainsi que l'organigramme de l'équipe. Cet outil est un véritable élément moteur dans l'intégration et la considération des employé(e)s. Ce livret était remis en main propre dès le premier jour que ce soit au personnel saisonnier ou en extras. Il pourra également servir pour l'intégration de personnel fixe.

1.2 - Les conditions de travail

Les conditions de travail étaient difficiles pour l'ensemble du personnel des étages. Il n'y avait pas d'avancées ergonomiques au sein de l'établissement. Lors de la pleine saison, avec la présence d'une clientèle majoritairement famille, le temps consacré à la remise en état des chambres pouvait être nettement plus important. Après négociation avec la direction nous avons décidé de réduire la cadence journalière à douze chambres par jour avec une limite de cinq chambres famille par employée d'étages. Lors de fortes journées d'activité avec beaucoup de départs et d'arrivées des extras pouvaient être amenés à aider dans la réalisation des lits. Les conditions de travail se caractérisaient également par un manque de chariots mais également par un souci de ravitaillement de ceux-ci en fin de journée. Pour ce faire nous avons étiqueté l'ensemble des chariots de numéros. Chaque aspirateur détenait un numéro qui correspondait au chariot. Nous n'avons pas eu d'accord pour l'achat d'un chariot supplémentaire nous avons ainsi fabriqué avec le service technique un chariot à l'aide d'un cabri de linge.

Lors des ouvertures de service une mention a été rajouté sur le logiciel Opéra dans les feuilles de travail des collaborateurs. Chaque matin nous nommons le chariot de travail que la personne prendra. À la fin de journée elle devra stipuler qu'elle a bien rempli son chariot et descendu sa *mop*.

NUMÉRO CHARIOT : _____	
MOP DESCENDUE :	OUI NON
CHARIOT REMPLI (Linge +produits) :	OUI NON
TRIEUR VIDÉ :	OUI NON
POUBELLES VIDES :	OUI NON

Figure 31: Inscription Opéra

Ces petites avancées permettaient de limiter les conflits dans l'appropriation de chariot et dans l'état de celui-ci. Lors de notre départ la gouvernante générale nous a parlé du souhait d'acheter des machines à vapeur pour l'équipe.

1.3 - La considération

Plusieurs fois la gouvernante générale a apporté le matin pour les employé(e)s d'étages différents jus de fruits et croissants pour passer un moment avec l'équipe, avant de débuter la journée de travail. Nous avons en plus de cela réalisé un tableau qui reprend l'ensemble des dates anniversaires des collaborateurs des étages. L'objectif étant de réaliser un petit goûter d'anniversaire en fin de journée. Ces petites attentions renforcent la considération auprès du personnel.

La considération passait également par une écoute des employé(e)s d'étages face à une recherche d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Pour ce faire nous pouvions être amenés à modifier les jours de repos lors de demandes particulières.

1.4 - Départs tardifs

En ce qui concerne les départs tardifs nous avons décidé de faire appel à une extra qui pouvait venir plus tard dans la journée. Après une annonce nous avons réussi à trouver une personne qui assurait l'aide aux couvertures mais également la réalisation des chambres tardives. Ainsi cela évitait à l'ensemble de l'équipe de réaliser des heures supplémentaires.

Aussi en accord avec les collaborateurs des étages nous avons décidé pour les mois de juillet et d'août de décaler les horaires de travail. Au lieu de débuter la journée à 8h00 du matin l'équipe commençait celle-ci à 9h00. Il était rare que des chambres soient libres à 8h00 du matin lors de la présence de la clientèle loisirs. Le décalage d'une heure permettait au personnel de commencer réellement le travail à partir de 9h00 et ainsi partir à l'heure sans avoir peur de ne pas finir sa journée de travail dans les temps.

2 - PRÉCONISATIONS

2.1 - Pour le Radisson Blu de Biarritz

Comme nous avons pu le voir de nombreuses actions ont été réalisées au cours de cette étude terrain. D'autres éléments pourraient être encore améliorés nous allons donc proposer différentes préconisations.

① La machine à vapeur serait un élément essentiel pour le *Radisson Blu* de Biarritz. Avec 150 chambres il fait figure de gros porteur dans la ville impériale. L'utilisation de celle-ci permettrait notamment de respecter le label *Clef Verte* (cf. p.67) mais aussi de diminuer les manutentions, l'inhalation des produits et les gestes répétitifs. Cette machine faciliterait le nettoyage de l'ensemble de la chambre. En effet il n'y a pas de temps d'attente dans la pause du produit. Il suffit simplement de passer la machine et de sécher à l'aide d'une microfibre. Les chambres sont donc mieux entretenues. De nombreuses marques proposent des machines à vapeur pour les établissements hôteliers. Selon KERBAOL Gael (2017, p.5) la machine à vapeur serait une véritable valeur ajoutée pour les établissements hôteliers. En effet un hôtel en dispose plusieurs dans les Alpes. Le constat est sans appel les collaborateurs sont moins fatigués et ne sollicitent plus les mêmes mouvements. Il y a ainsi moins de maladies professionnelles et de risques de troubles musculosquelettiques. Les machines à vapeur varient selon la catégorie de l'établissement, la surface des chambres et la cadence journalière. Le fournisseur établira un devis en fonction de tous ces éléments. Il existe cependant des facilités de paiement qui peuvent être négociés dans l'acquisition de machines.

En moyenne une machine à vapeur avoisine les 800 euros[101].

② Également il serait intéressant de réaliser chaque fin de mois une réunion avec les collaborateurs sur l'état actuel de l'établissement en termes financier. En effet les collaborateurs ne comprenaient pas toujours les chiffres réalisés, le budget fixé, etc. Chaque fin de mois le compte de résultat ainsi que le bilan étaient affichés au réfectoire. Le but serait ainsi de rassembler l'équipe et d'expliquer ceux-ci afin qu'ils comprennent les objectifs réalisés ou non et les objectifs à atteindre. Le sentiment d'appartenance se ferait ressentir pour les collaborateurs cela permettrait de les faires participer pleinement dans les objectifs à réaliser.

[101] KSG. *Nettoyeur vapeur hôtel* [en ligne]. Disponible sur : https://www.ksg-france.fr/>. (Consulté le 15-08-2019).

③ La troisième préconisation consisterait à une considération plus importante de la part de la direction. Comme nous l'avons vu dans notre questionnaire quantitatif il y a peu de considération de la part des directeurs envers leurs employé(e)s d'étages. Il serait judiciable de monter une à deux fois par semaine au niveau des étages afin de saluer les membres de l'équipe. Ils se sentiraient mieux considérés et acceptés. Les propriétaires de l'établissement sont venus à de multiples reprises, ils réalisaient chaque matin un tour dans les étages afin de saluer le personnel. Les collaborateurs étaient très enthousiastes face à ce geste, il serait donc nécessaire de le réaliser chaque semaine.

④ La quatrième préconisation consisterait à réaliser une prévention sur le remplissage des chariots. Nous avons pu constater que les chariots étaient largement trop remplis face à la charge de travail demandée. Une prévention et un contrôle plus systématique des chariots de travail serait propice à de meilleures conditions de travail.

⑤ La cinquième préconisation concerne le changement des panneaux de porte. En effet les panneaux de porte disponibles dans la chambre ne comprenaient que la mention « ne pas déranger ». Le standard Radisson propose également des panneaux de porte avec la mention sur l'autre face « Veuillez faire ma chambre ». Ces nouveaux panneaux permettraient de faciliter le travail des collaborateurs des étages dans la remise en état des chambres.

2.2 - Préconisations pour la profession

Nous venons d'analyser et de présenter différentes préconisations pour le terrain de stage. L'ensemble des actions réalisées ainsi que les préconisations déjà formulées pour le *Radisson Blu* de Biarritz peuvent-être également réalisées pour le monde de l'hôtellerie en général. Rappelons que nous cherchons à trouver de multiples préconisations dans le but de fidéliser le personnel des étages. Avec une moyenne d'âge de plus de 40 ans le métier de femme de chambre n'attire plus et se fait vieillissant. Pour se faire les professionnels de l'hôtellerie doivent analyser l'ensemble des outils et des méthodes disponibles pour fidéliser et attirer de nouveaux candidats dans ce corps de métier.

① La première préconisation concernerait la mise en place d'outils ergonomiques pour les employés(e)s d'étages. En effet depuis quelques années des avancées techniques et technologiques considérables ont permis de faciliter le métier. Nous pouvons citer entre autres la mise en place de lève-lits, de machine vapeur, d'aspirateur auto-porté avec aspiration centralisée ou encore des chariots de travail plus légers et maniables. Ces avancées sont très avantageuses puisqu'elles préservent la santé des employé(e)s d'étages et limites les TMS. Lors du salon EquiHotel datant de 2017 « L'ergoroom » a été présenté (DELAVAL, GINIBRIÈRE, VAUDAUX, 2017, p.23). Cette chambre est un prototype au tout est conçu pour aider les employé(e)s d'étages dans la réalisation de celle-ci. L'objectif étant de limiter au maximum les accidents de travail ainsi que les troubles musculosquelettiques qui touchent le secteur de l'hôtellerie. L'ergoroom est une invention de plusieurs professionnels dont Christophe BALLUE contrôleur de sécurité à la CRAMIF cité par DELAVAL, GINIBRIÈRE, VAUDAUX (2017, p.23). Ici tout est pensé pour améliorer les conditions de travail des salariés, seulement un groupe a participé à son financement, le groupe hôtelier Accor. Cette chambre est totalement ergonomique rappelons que l'ergonomie est définie comme une « *étude quantitative et qualitative du travail dans l'entreprise, visant à améliorer les conditions de travail et à accroître la productivité* »[102].

Bien évidemment ces outils ont un coût pour l'hôtelier qui veut les installer mais la pénibilité constitue un réel enjeu de réflexion pour les hôteliers. Nous pouvons par exemple évoquer le coût d'un lève-lit aux alentours de 1200 euros[103]. Cependant de nombreuses aides financières permettent aux établissements de moins de 200 salariés de financer l'achat d'outils ergonomiques. En effet en août 2015 une convention nationale d'objectifs (CNO) est signée. Cette convention regroupe la caisse d'assurance maladie régionale, l'UMIH et le GNI-Synorcat (syndicat national des hôteliers-restaurateurs). Cette convention permet aux propriétaires d'établissements hôteliers de constituer un dossier dans le but de percevoir des aides financières et des subventions dans l'achat d'outils ergonomiques. Le projet doit-être clair, précis et avec une réelle volonté de diminuer les troubles musculosquelettiques ainsi que les accidents de travail.

Les aides seront donc différentes selon chaque cas elles peuvent aller jusqu'à quelques milliers d'euros (DELAVAL, GINIBRIÈRE et VAUDAUX, 2017, p.15).

[102] LE LAROUSSE. *Définition d'ergonomie* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.larousse.fr/>. (Consulté le 18-08-2019).
[103] ELITE. *Lève-lit* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.elitebeds.ch/. (Consulté le 18-08-2019).

② La deuxième préconisation concerne la mise en place de logiciel de gestion des chambres. Des interfaces existent pour permettre de gérer les départs, les arrivées et les recouches. Ces logiciels sont couplés avec le système d'exploitation de l'établissement. L'employé(e) d'étages disposera d'une tablette ou d'un téléphone qui permettent de voir quelles chambres sont disposées à être réalisées en temps réel. L'avantage de ce dernier est d'optimiser le temps de travail et d'éviter que les collaborateurs ne rentrent dans des chambres occupées. En effet les clients ne pensent pas toujours à demander le service de nettoyage à la réception ou sur le panneau disposé sur la porte . Un bouton est disponible sur le téléphone de la chambre qui est relié au système afin de prévenir la femme de chambre qu'elle peut réaliser celle-ci. Ces tablettes et téléphones permettent également d'annoter des soucis techniques de la chambre mais aussi les priorités annoncées. Ce logiciel facilite également le contrôle. L'employé(e) d'étages peut passer la chambre en propre lorsque celle-ci est terminée avant qu'elle soit inspectée par la gouvernante. Ce logiciel permettrait d'avoir un management en réactivité selon Virginie LAFON gouvernante générale au Radisson de Nice[104]. Le logiciel d'exploitation Opéra propose ce système. L'extension varie de prix selon la taille de l'établissement.

③ La troisième préconisation concernerait la mise en place du « Green me up ». En effet ce système existe dans les classes économiques dans la majorité des cas. Cette nouveauté est une pancarte à disposer sur la porte de la chambre stipulant que le client ne souhaite pas le service en chambre en échange d'une boisson au bar offerte. Nous avons pu contacter un établissement qui possède ce système à Lille (établissement moyenne gamme). En effet en moyenne 40 % des clients déposent le panneau sur les portes mais cela varie selon les journées. La gouvernante réalise son planning en comptant que l'ensemble des chambres seront demandées les équipes partiront beaucoup plus tôt. L'établissement ne travaillent qu'avec des extras pour faire face à l'activité. L'objectif étant de reposer les équipes du personnel des étages. Lors de journées moins chargées elles peuvent se détacher sur des missions plus spécifiques comme le nettoyage des parties communes.

④ La quatrième préconisation concerne la considération. La notion de considération peut venir de la direction comme nous l'avons déjà évoqué. Cependant il peut être intéressant de positionner dans chaque chambre un chevalet qui indique la mention suivante : « Votre chambre a été faîte par … ». Le *Radisson Blu* de Biarritz détenait ce système il était très utilisé puisque la clientèle écrivait sur le chevalet un petit mot pour remercier l'employé(e) d'étages qui a réalisé celle-ci. Cette

[104] Une gouvernante en connexion constante. *Travail & Sécurité,* mars 2017, n°737, p. 22-23.

initiative était très appréciée de la part des collaborateurs puisqu'ils gardaient par la suite ces petits mots en guise de récompense. La personne se sentait heureuse d'avoir participé à la bonne réalisation du séjour du client.

La considération peut passer également par une actualisation plus assidue des réseaux sociaux. Beaucoup d'établissements mettent en avant les collaborateurs en réalisant des présentations de ceux-ci. Il pourrait être intéressant de mettre en avant du personnel des étages pour expliquer à la clientèle ce métier de *back office*. Comme nous l'avons vu en première partie (cf. p.45) la gestion des réseaux sociaux constitue aujourd'hui un élément moteur dans la gestion des ressources humaines. En effet ces modes de communication profitent à l'image employeur. Ils peuvent être un véritable vecteur de motivation pour les employé(e)s d'étages.

Aussi il serait intéressant de réaliser des parcours clients dans le but de mieux reconnaître le produit. En effet le parcours client permet à une personne embauchée en contrat fixe de détenir une nuitée offerte dans l'établissement. Ce parcours permet au collaborateur d'avoir une « vision client » de son lieu de travail mais également de mieux connaître le produit. Le collaborateur se sentira valorisé et considéré lorsqu'il perçoit cette nuitée.

La notion de considération passe aussi par la nomination d'un « parrain » lors de l'entrée dans un établissement. Le parrainage permet une meilleure intégration mais aussi de favoriser les liens avec d'autres membres de l'organisation.

⑤ La cinquième préconisation concerne l'amélioration des conditions de travail grâce aux formations. Il serait judiciable de réaliser une fois tous les six mois des rappels gestes et postures avec les employés(e)s d'étages. La formation gestes et postures peut également être donnée par un professionnel de la santé comme un ostéopathe. Ce dernier pourrait ainsi suivre les collaborateurs des étages dans l'avancement des chambres en expliquant comment se positionner dans l'élaboration de celles-ci. Une formation sur le terrain est nettement plus propice qu'une formation dans une salle de réunion. De nombreux établissements hôteliers font appel à des professionnels de la santé pour réaliser ces formations, des rappels peuvent être mêmes réalisés par ceux-ci.

Les gouvernantes peuvent aussi effectuer des rappels sur les gestes et postures afin d'améliorer les conditions de travail et la santé des collaborateurs.

⑥ La sixième préconisation concerne l'aspect financier. Il peut être également intéressant de réaliser pour les établissements qui le peuvent des primes pour les collaborateurs des étages. En effet une prime pourrait être versée après une forte activité par exemple ou alors la remise de chèques cadeaux. Rappelons que les employé(e)s d'étages perçoivent des bas salaires. Une prime pour le mérite peut-être une véritable source de motivation et de considération pour les salariés.

Ainsi nous voyons qu'il existe une multitude d'outils de fidélisation pour le personnel des étages. Ces outils plus ou moins coûteux favorisent la considération, la motivation et les conditions de travail du personnel des étages. L'enquête quantitative, le stage et notre revue de littérature sont le fruit de notre pensée pour la formation de ces préconisations.

CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE

APRÈS LES DIFFÉRENTES ANALYSES EFFECTUÉES grâce à notre étude de terrain nous pouvons nous rendre compte que la fidélisation du personnel des étages dépend de chaque établissement. Certains établissements réalisent des efforts en investissant dans des outils ergonomiques par exemple. Cependant nous remarquons qu'il est rare qu'une fidélisation à proprement dite soit réalisée pour le personnel des étages. Cette enquête auprès de 50 personnes de l'Association des gouvernantes générales de l'hôtellerie nous a permis de détenir des informations précieuses sur l'état actuel de la fidélisation du personnel. Ces données nous ont permis de valider nos trois questions de recherche.

En effet la pénibilité explique le *turnover* au sein des étages cependant d'autres éléments peuvent entrer en compte comme la question de la considération et de la reconnaissance qui jouent aujourd'hui une place primordiale dans la question de la rétention des salariés.

Aussi nous nous sommes aperçus que la perception du métier avait un rôle dans la considération de celui-ci de la part des managers et des clients. Cependant nous avons remarqué que la majorité des clients ne connaissaient pas forcément le métier d'employé(e) d'étages. Les directions d'établissements également détiennent peu de considération vis-à-vis du personnel des étages.

Enfin nous avons également confirmé que la motivation est l'élément moteur de la fidélisation. En effet elle peut se traduire sous différentes manières comme lors des formations, de l'accueil de nouveaux collaborateurs ou de forme financière. Tous ces éléments permettent de sauvegarder le personnel et le motiver.

Ainsi nous avons proposé différentes préconisations aussi bien pour le *Radisson Blu* de Biarritz que pour la profession. Les différents outils proposaient permettent de jouer sur les trois éléments essentiels dans la fidélisation du personnel des étages à savoir : les conditions de travail, la motivation et la considération.

CONCLUSION GÉNÉRALE

EN SOMME CE MÉMOIRE, A DÉBUTÉ , grâce à la question suivante : comment les hôteliers peuvent-ils fidéliser le personnel des étages ? En effet il est vrai qu'aujourd'hui le problème de fidélisation du personnel des étages persiste dans le monde hôtelier. Ce constat engendre des difficultés permanentes dans la recherche de nouveaux candidats ou dans la sauvegarde des équipes. Nous parlons même de pénurie de main-d'œuvre. L'employé(e) d'étages est essentiel dans l'organisation hôtelière puisqu'il contribue à son excellence.

À prédominance féminine le personnel d'étages est souvent d'origine étrangère avec un âge moyen élevé et une ancienneté faible dans les organisations. Ce constat alarmant doit pousser les entreprises hôtelières à opter pour des techniques de fidélisation. Nous avons voulu comprendre au cours de ces deux années de recherche pourquoi ce métier avait tant de mal à attirer et retenir des candidats. Ainsi notre recherche nous permet d'affirmer que les conditions de travail influent sur le *turnover* des équipes. Cependant des avancées techniques, technologiques existent pour faciliter chaque jour le travail des employé(e)s d'étages. Celles-ci sont pour la majorité onéreuses ce qui freine les démarches pour les managers d'établissements hôteliers. Cependant les conditions de travail ne sont pas les seules responsables du *turnover*. Une mauvaise ambiance au travail et une reconnaissance insuffisante jouent sur le taux de rotation. Il est de rigueur de retravailler sur ces points afin de fidéliser le personnel. Cela peut se traduire par des moments passés entre le manager et son équipe ou encore par une reconnaissance plus importante de la part de la direction.

En effet la reconnaissance de la part des directions d'établissements hôteliers reste faible. Il serait judiciable que les directeurs/directrices se déplacent dans les étages afin de saluer leurs collaborateurs. Reclus dans les étages les employé(e)s se sentent délaissés. Elles effectuent leur travail dans l'ombre sans contact direct avec la clientèle. La reconnaissance de ces derniers n'est pas très grande car finalement ce métier reste méconnu. La mise en place d'actions sur les réseaux sociaux ou de parrainage dans les entreprises renforcent l'esprit d'appartenance et de considération.

Enfin nous avons pu constater que la fidélisation est engendrée en grande partie grâce à la reconnaissance mais aussi la motivation. Elle peut se traduire sous différentes formes comme des formations, un bon accueil, un matériel performent ou des cadences justes et réalisables. La reconnaissance peut se traduire en la personne du manager, l'employé(e) n'est que l'ombre de celui-ci. L'ensemble de ces constats nous ont été fourni aussi bien par notre étude théorique mais

également par nos entretiens qualitatifs et quantitatifs. L'administration de notre questionnaire auprès de 50 managers du personnel des étages a été pour nous une véritable opportunité pour analyser l'état actuel de la fidélisation du personnel des étages.

Un hôtelier vend du sommeil si les femmes de chambres venaient à disparaitre il serait en incapacité de vendre son produit. Aujourd'hui cette problématique arrive au cœur des réflexions des hôteliers. De nombreux articles de presse font valoir l'inquiétude de ceux-ci.

Pour ce faire nous avons proposé différentes préconisations qui s'adressent aussi bien à notre lieu de stage que pour l'ensemble de la profession. Les actions réalisées au cours de notre stage nous ont permis de fidéliser réellement notre vivier d'extras ainsi que nos contrats saisonniers. L'ensemble de ces outils est donc efficace et exploitable sur le terrain.

Ainsi grâce à notre problématique nous avons pu constater qu'il existe bel et bien des outils pour fidéliser le personnel fixe et en extras.

Dans la continuité de ce travail de recherche nous pouvons réaliser un mémoire sur les techniques de fidélisation des employé(e)s d'étages embauchés grâce aux entreprises sous-traitante. Finalement de quels outils disposent les entreprises de sous-traitance pour fidéliser le personnel des étages ?

BIBLIOGRAPHIE

ASKENAZY P., CAROLI E., GAUTIÉ 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, BESSENAY J,. MAZETTI PH, *L'hôtel théorie et pratique.* Saint-Amand-Montrond : Éditions Jacques Lanor, 2010, 302 p.

BARDIN Laurence. *L'analyse de contenu*. 3e 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 XXème 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.

CHARBONNIER-Voirin Audrey, **LISSILLOUR** Maureen. La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion,* vol. 125, no.2, 2018, p. 97-119.

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 1er trimestre,* 2015, 5 p. [en ligne]. Disponible sur : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr>. (Consulté le 03-12-2017).

DARES. *Les tensions sur le marché du travail au 1er trimestre 2017,* 2017, 6 p. [en ligne]. Disponible sur : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr>. (Consulté le 05-06-2019).

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).

DELAVAL Katia, **GINIBRIÈRE** Gaelle, **VAUDOUX** Delphine. L'hôtellerie un secteur en peine mais des solutions existent. *Travail et sécurité,* 2017, n°784, p. 14-24.

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.

FABI Bruni, **LACOURSIÈRE** Richard, **MORIN** Martin, **ET AL.** Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion,* 2009, n°34, p.21-29.

FOREST Jacques, **MAGNEAU** Geneviève. La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination, *Psychologie Québec,* 2008, n°34, 4 p.

GIODANO Yvonne**, JOLIBERT** Alain. Pourquoi je préfère la recherche quantitative. Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue Internationale PME,* 2016, n°29, p. 1-11.

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 déclassement 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*. 53ème *année*, n°2, 1998. p. 425-429.

INRSS. *Femme de chambre et valet dans l'hôtellerie*, mai 2012, p. 1-18.

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 su 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.* 2ème édition, Paris : Dunod, 2007, 206 p.

LISSILLOUR Maureen, **CHARBONNIER** Audrey. La marque employeur comme outils de fidélisation organisationnelle. *Recherches en sciences de gestion,* 2018, n°125, p.97-119.

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.

MEDA Dominique **ET VENNAT** Francis**.** Le travail non qualifié permanences et paradoxes. *La Découverte, 2005.*

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.

MONCHATRE Sylvie, **FORTÉ** Michèle. Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? *La revue de l'IRES,* 2013, n°76, p. 127-150.

NOWAK Christophe. L'hôtellerie réinventée à l'heure du digital : le monde selon ACCOR. *Le journal de l'école de Paris du management*, 2018, n°131, p. 15-21.

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'entreprse à la carte : une innovation pour fidéliser. *In : Actes du 14ème 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.* 2ème édition. Paris : Edition Vuibert, 2001, 259 p.

PETIT Renaud. Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail. *Revue interdisciplinaire management, homme et entreprise,* 2012, n°4, p.3-26.

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.

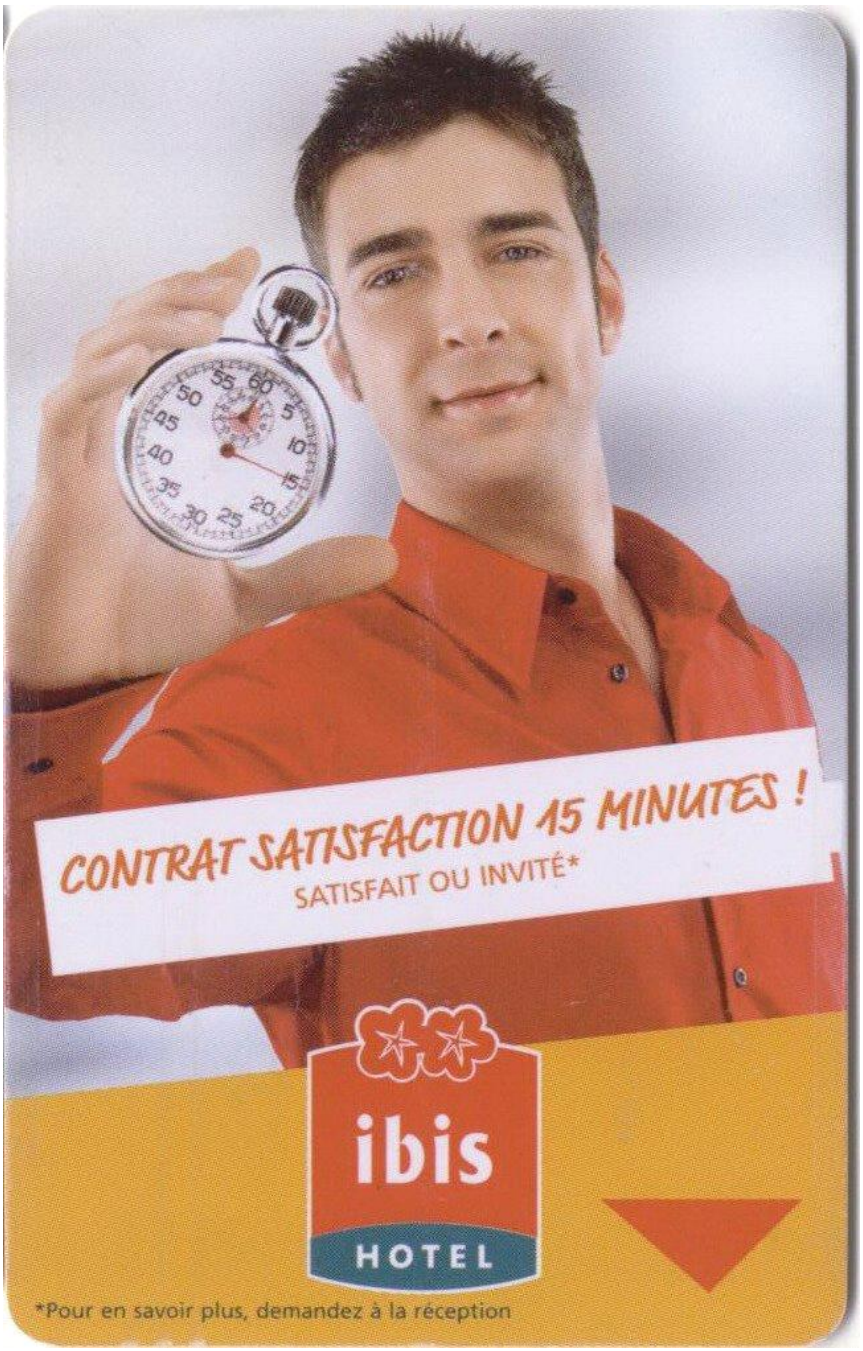
TUCELLA-ESMAN Sylvie, Faire le travail domestique chez les autres. Transcription de l'instruction au sosie suivie du commentaire, *Travailler,* 2002, n°8, p. 45-72.

VIGNA Xavier. *Histoire des ouvriers en France au XXème siècle.* Paris : Éditions Perrin, 2012, 404 p.

TABLE DES ANNEXES

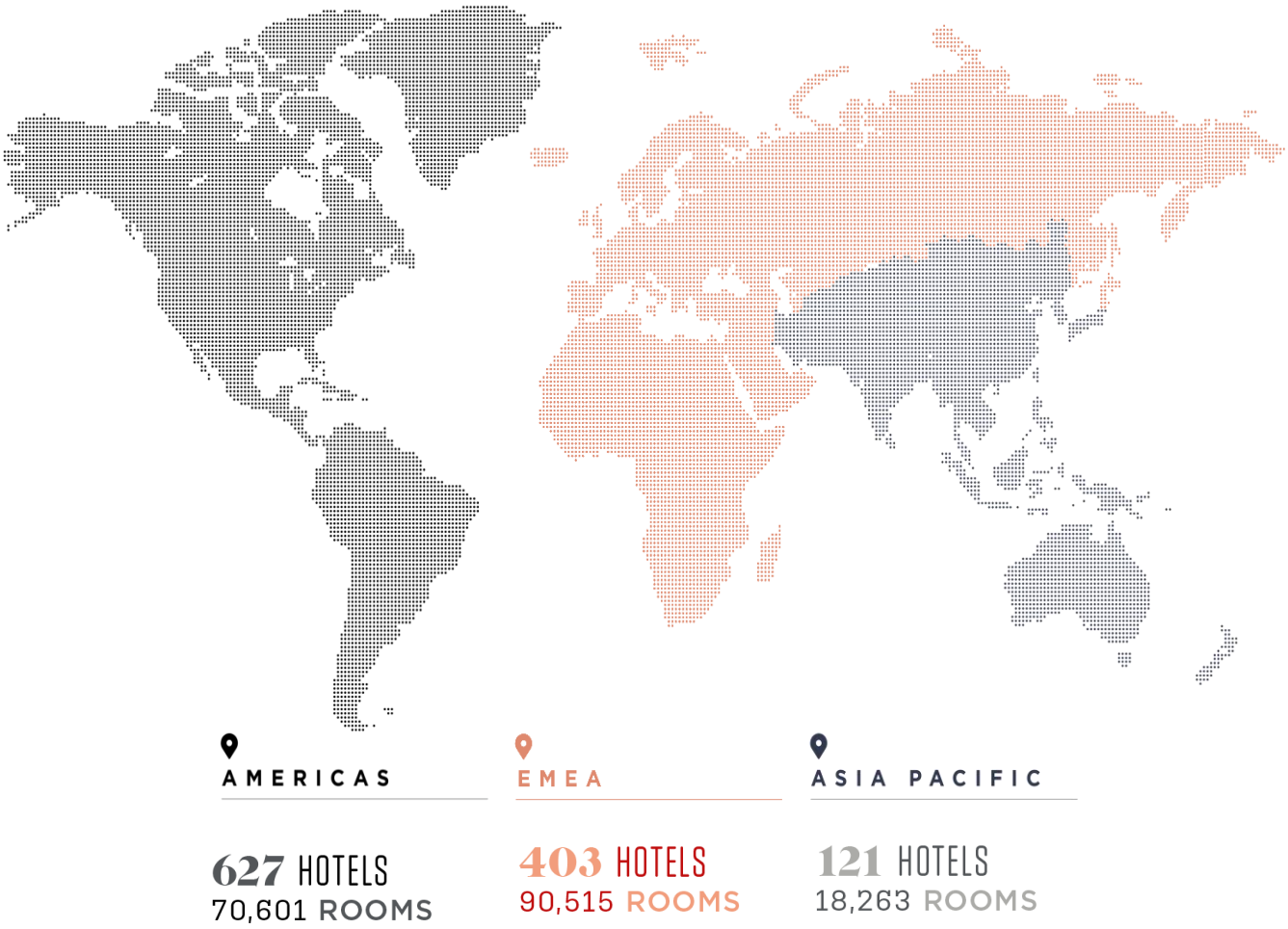
Annexe A : Contrat de satisfaction 15 minutes chez Ibis 133
Annexe B : Répartition des hôtels Radisson Group dans le monde 134
Annexe C : Feuille de travail équipier 135
Annexe D : Feuille de briefing étage 136
Annexe E : Question ouverte sur le thème du recrutement 137
Annexe F : Question ouverte sur le thème des conditions de travail 139
Annexe G : Question ouverte sur le thème des conditions de travail 141
Annexe H : Question ouverte sur le thème de la considération 143
Annexe I : Tableau analyse des tendances centrales 145
Annexe J : Livret d'accueil pour le service des étages au sein du Radisson Blu de Biarritz 147

Annexe A : Contrat de satisfaction 15 minutes chez Ibis[105]



[105] Opus cité n°15

Annexe B : Répartition des hôtels Radisson Group dans le monde[106]



[106] Document interne au groupe Radisson. Document reçu lors de la formation *Yes I Can,* avril 2019.

Annexe C : Feuille de travail équipier[107]

Feuille de travail d'équipier fermeture

Prenom :
Date :

Tâches à réaliser	Fait	Observations
Nettoyer la salle de sport (pas de produit sur les sols)		
Poussières des surfaces		
Faire la porte vitrée d'entrée Int / Ext		
Disposer harmonieusement les documents sur le meuble		
Laver les sols		
Compter les chariots de linge TBB reçu		
Répartir le linge sur les étages		
Aspirer le couloir du parking		
Passage réguliers aux toilettes (5ème, réception et -1)		

Tâches à réaliser tout au long de la journée
Vider les chariots de tri du linge sale des étages
Renouveler les sacs des chariots des trieurs
Faire le tour des étages pour le renouvellement des verres & Mugs

Vitrerie des chambres en arrivée VIP				
				Observations :

Mise en place								
Lits supplémentaires			Lits pliants			Lits bb		

A Retirer								
Lits supplémentaires			Lits pliants			Lits bb		

S'assurer qu'il est assez de fournitures à disposition pour APR au -1

Autres tâches à réaliser

[107] *« ibidem »*

Annexe D : Feuille de briefing étage[108]

Feuille de Briefing Etage							
Date du jour							
RAPPELS !				Répartition			
					Recouches		
					Départs		
					Arrivées		
				TO :		PM :	
				nombre de chambres occupées ce soir :			
Quoi de neuf ?							
CHAMBRES OS / A VIDE / AUTRE ...							
N° #	CLEAN / DIRTY	RAISON					
EQUIPES DU JOUR							
Solo		*Binomes*		*#*	*1/2 Solo*	*#*	
Soir		*Lingerie*		*Equipiers*		*Lieux publics & spa*	

[108] Opus cité n°107

Annexe E : Question ouverte sur le thème du recrutement[109]

Question ouverte portant sur le thème du recrutement du personnel des étages.

50 répondants

Question : Avez-vous (ou avez-vous eu) du mal à recruter du personnel des étages ? Comment l'expliquez-vous ?

◈◈◈

1	Manque de candidats, conditions de travail difficiles, salaire bas
2	Pas du personnel qualifié
3	Difficile de trouver du monde
4	Métier peu valoriser
5	Pas de bons profils
6	Postes peu attractifs
7	Ce métier n'est pas valorisé, ni bien payé. C'est un travail alimentaire.
8	C'est un travail physique difficile sans beaucoup de reconnaissance par rapport à notre Clientèle.
9	Travail difficile
10	PENIBILITE DU TRAVAIL
11	Peu de candidats au début des recrutements.
12	Salaire trop bas, manque d'expérience des femmes de chambres qui postulent, travail les we et jours fériés.
13	Manque de reconnaissance, pénibilité et contraintes horaires hôteliers
14	Manque de reconnaissance du métier, horaires, salaire
15	Pénibilité, bas salaire, manque de reconnaissance
16	Travail physique, pas trop valorisant et pas assez bien rémunéré par rapport à la charge de travail
17	Bouche à oreille
18	Pas d'attrait pour le métier- mauvaise connaissance de ce dernier
19	Pénuries de femme de chambre
20	C'est un hôtel de centre-ville.
21	Conditions de travail difficiles

[109] Données recueillies lors de l'administration du questionnaire quantitatif, *La fidélisation du personnel des étages,* mai-juillet 2019.

22 Peu de valorisation
23 Travail peu attractif
24 Salaires bas
25 Valorisation du métier, contraintes horaires, weekend et jours fériés, salaire
26 Plus de mal au niveau du recrutement des Gouvernantes
27 Je suis dans une région où le tx de chômage est de -5 %
28 Poste difficile et mal rémunéré
29 Pour les gouvernantes salaires proposés trop bas
30 Personne veut travailler pour nettoyer des toilettes pour un salaire bas
31 Cette Profession n'est pas assez reconnu
32 Pas de reconnaissance
33 Je recrute que des personnes non formées pas par choix mais par obligation
34 Personne non formées
35 Conditions de travail difficiles
36 Physiquement difficile, salaire, contraintes horaires
37 Les mentalités et les consciences professionnelles ont changées
38 Plus de mal au niveau du recrutement des Gouvernantes
39 La flexibilité et la constance
40 Difficulté du métier, manque d'intérêt, manque de motivation
41 L'offre plus important que la demande
42 difficile de trouver
43 Bas salaires
44 Localisation de l'hôtel
45 La rigueur est primordiale et en travaillant dans ce métier des bonnes personnes avec bcp de rigueur demande + que le smic horaire et c'est très rare à être accepté par le patron pour ce poste. Un bon personnel est très dur a trouver car les heures et les jours travaillés sont très dur.
46 Conditions de travail difficiles
47 Physiquement +psychiquement compliqué
48 Physique et difficile
49 Physique et difficile
50 Métier peu valoris

Annexe F : Question ouverte sur le thème des conditions de travail[110]

Question ouverte portant sur le thème du recrutement des conditions de travail

50 répondants

Question : De quelles avancées techniques disposent votre établissement pour faciliter le travail du personnel des étages ?

◈◈◈

1	Non
2	Ascenseurs ...
3	Nouveaux chariots
4	Ras
5	Nouveaux chariots
6	Lève lit et fixacouette
7	Aucune avancée technique.
8	Lève lits
9	Aucune
10	Chariots,ascenseurs
11	Chariots de ménage en aluminium,centrales de dilution pour produits d'entretien,nettoyeur vapeur sèche,balai à anche télescopique,microfibre.
12	Aucunes
13	Couettes sectionnables à pression
14	Machine vapeur
15	Rien
16	Ergolits dans toutes les chambres ,chariots de travail léger ,moins de charge à manipuler
17	Cale avec manche machine à laver à hauteur.
18	Deux chariots électriques sur cinq
19	La formation
20	Aspiration centralisée, un office sur chaque étage
21	Chariots de nettoyage adapté et machine à vapeur
22	fixacouette - chariots électriques-logiciel 1check

[110] *« ibidem »*

23 Lève-lits
24 Logiciel
25 Matériel télescopique, lève lit, chariot motorisé, travail a 2 favorisé, logiciel
26 Ergolit
27 Fixacouette
28 Lève-lits et chariots électriques
29 Lève lit,chariots motorisés,roomchecking
30 Aucunes
31 Chariots, tablettes, microfibres, aspirateurs auto-porté et tracté
32 Logiciel
33 Lit fait avec 3 draps pour éviter les mouvements de la housse de couette.
34 Tout le monde est équipé de DECT et mes femmes de chambre travaillent par 2
35 Chariot motorisé
36 Chariot motorisé Levly, Fixacouette
37 Lèves lits et fixacouette
38 Ergolit
39 Ergolit
40 Une bonne formation avec explications
41 Lève lit, projet de chariots motorisés en cours
42 Lève lit
43 Machine vapeur
44 Application 1check - chariots adapté
45 aucun ancien bâtiment pas d'ascenseurs
46 Binôme
47 Levly
48 Chariot 5 roues + distribution avec dilution des produits
49 Machine vapeur
50 aucunes

Annexe G : Question ouverte sur le thème des conditions de travail[111]

Question ouverte portant sur le thème du recrutement des conditions de travail

50 répondants

Question : Avez-vous mis en place des actions pour faire face aux accidents du travail (si oui lesquelles) ?

◈◈◈

1	Formations gestes et postures
2	Information, formation, signalétique...
3	Formation gestes et postures avec ostéopathe + rappel tous les 6 mois
4	Non
5	Formation régulière tous les 6 mois
6	Chariots électriques
7	Formation geste et posture.
8	Aucunes
9	Formation geste et posture, formation sur l'utilisation des produits nettoyant
10	Oui, détail dans le document uniquement fait avec le medecin de travail
11	Chaque collaborateur est pourvu de marche pieds pour les travaux en hauteur, tous les lits sont faits avec 2 couettes pour éviter les grands mouvement à la mise en place des couettes,1 office à linge sur chaque secteur de travail, des chariots de tri de linge sale,des chariots de ménages légers, des aspirateurs légers.
12	Non
13	Aucunes
14	Pas voulu par la direction
15	Formation geste et postures
16	Pas de travail en hauteur interdiction de changer une ampoule grilée, un minimum de charges à manipuler
17	Prévention
18	Chaussures professionnelles anti dérrapantes (à la charge de la femme de chambre)
19	Non
20	Non
21	Non

[111] « *Ibidem* »

22 Fixacouette - chariots électriques- formations PRAP - réaménagement des locaux
23 RAS
24 Non
25 Sensibilisation, formation, réunion
26 Non
27 Non
28 Formations
29 Gestes et postures
30 Gestes et postures
31 Améliorations des outils, formations
32 formations gestes et postures
33 Chaussure sécurité
34 Je mets tout en œuvre afin de facilité le travail déjà fastidieux de mon personnel
35 dans une rénovation je demande lève lit, chute à linge....nettoyage à la vapeur
36 formations gestes et postures régulières, matériel cité ci-dessus
37 chariots FDC plus légers et motorisés pour les FDC plus âgées
38 Vêtements adaptés
39 Essaie pour les montes-lits
40 Non
41 Formation Gestes et postures
42 /
43 Non
44 Non
45 Oui les chaussures
46 Non
47 /
48 NA
49 Gestes et postures
50 Oui les chaussures

Annexe H : Question ouverte sur le thème de la considération[112]

Question ouverte portant sur le thème de la considération

50 répondants

Question : Comment expliquez-vous le *turnover* ?

◈◈◈

1	Pas d'évolution de salaire, manque de reconnaissance, peu de CDI disponibles
2	Ambiance de travail, reconnaissance insuffisante
3	Métier difficile
4	Ambiance de travail, reconnaissance insuffisante
5	Pas de reconnaissance
6	Rémunération faible
7	Travail physique, répétitif, pas assez de reconnaissance.
8	Le travail est pénible et la rémunération n'est pas élevée
9	Les personnes sont de moins en moins sérieuse dans le travail,se mettent rapidement en arrêt maladie, ne viennent plus travailler sans raison,se décourage vite...
10	Métier méconnu
11	Nous avons pris le temps de faire nos recrutements, en sélectionnant du personnel qualifié.
12	En province le personnel garde son poste....il est plus difficile de retrouver un travail en province de plus en ville balnéaire car les offres sont moins importantes qu'a Paris.
13	Équipe cdi stable mais départ à cause de TMS et saisonnier étudiant donc pas de stabilité
14	Fidélisation
15	Faible rémunération
16	personnel ancien, l'entreprise et le responsable de service font le maximum pour le bien être des employées
17	Fidélisation, bienveillance
18	Je suis très peu concernée par le turnover hormis pour les saisonniers. Hôtel dans petite ville de bord de mer : pas de concurrence directe.
19	Pénibilité
20	Elles sont installées, et on leurs petites habitudes.
21	La pénibilité du travail
22	Bonnes conditions de travail, bon climat social
23	Bonnes conditions de travail

[112] *« ibidem »*

24 Bonne atmosphère au travail

25 Conditions de travail

26 Travail difficile

27 CDI

28 Travail difficile

29 Faible pour les fdc

30 Salaire bas durée de contrat court pas de prime pas de pourboire

31 Pas de primes

32 Bon climat

33 Peu de travail dans la région

34 Bonne ambiance

35 Les conditions de travail sont normalisées

36 CDI

37 Une fois qu'elles ont un CDI les FDC ne changent pas d'hôtel

38 /

39 Nous arrivons à garder les femmes de chambre car à l'atmosphère de travail est bonne

40 facilité à la démission car en saison

41 Bonne formation d'accueil

42 /

43 Atmosphère au travail

44 la moitié de mon équipe est en CDI et est présente dans l'entreprise depuis plus de 10ans. l'équipe saisonnière évolue chaque année (moyenne de 2 saisons au sein de l'entreprise)

45 Pénibilité

46 Formation à l'entrée

47 Pénibilité

48 Pénibilité du travail + manque de motivation + + d'offres que demande

49 Pénibilité du travail

50 Conditions de travail

Annexe I : Tableau analyse des tendances centrales

Les tendances centrales					
Question ouverte sur le thème de la difficulté du recrutement : **Comment l'expliquez-vous ?**					
① Reconnaissance	② Pénibilité/ Conditions de travail	③ Rémunération	④ Contraintes du métier	⑤ La pénurie	⑥ Les formations
Répondant n° : « métier peu valorisé » **(4)** « manque de reconnaissance » (1)	***Répondant n° :*** « pénibilité du travail » (10) « travail physique » (16)	***Répondant n° :*** « salaire » (14) « salaires bas » (24)	***Répondant n°***: « heures et jours travaillés sont très dur » (45) « horaires, weekend et jours fériés » (25)	***Répondant n° :*** « difficile de trouver du monde » (3) « pénurie des femmes de chambre » (19)	***Répondant n° :*** « manque d'expérience » (12) « pas de bons profils » (5)
Question ouverte sur le thème des conditions de travail : **De quelles avancées techniques disposent votre établissement pour faciliter le travail du personnel des étages ?**					
① Lève-lit	② Chariots légers	③ Rien	④ Logiciel	⑤ Machine vapeur	⑥ Autres
Répondant n° : « lèves-lit » (42) « ergolit » (26)	***Répondant n° :*** « chariot motorisé » (35) « chariots de ménage en aluminium » (11)	***Répondant n° :*** « non » (1) « aucunes » (12)	***Répondant n° :*** « application 1 check » (44) « tablettes » (31) « roomchecking » (29)	***Répondant n° :*** « machine vapeur » (49) « nettoyeur vapeur » (11) « machine vapeur » (14)	***Répondant n° :*** « microfibres, aspirateurs auto porté et tracté » (31) « distribution avec dillution de produits » (48)

Les tendances centrales

Question ouverte sur le thème des conditions de travail : **Avez-vous mis en place des actions pour faire face aux accidents du travail (si oui lesquelles) ?**

① Formations	Pour 18 répondants	② Aucunes	Pour 17 répondants	③ Uniformes / Vêtements	Pour 8 répondants
Répondant n° : « formations gestes et postures » (1) « formations avec ostéopathe + rappel tous les 6 mois » (3)		***Répondant n° :*** « non » (40,43,44) « aucunes » (13) « pas voulu par la direction » (14)		***Répondant n° :*** « chaussure de sécurité » (33) « chaussures professionnelles à la charge de la femme de chambre » (18)	

Question ouverte sur le thème de la fidélisation des employé(e)s d'étages : **Le *turnover* du personnel est … ? (question à échelle) Comment l'expliquez-vous ?**

Faible	Pour 5 répondants	Élevé					
Répondant n° : « bonnes conditions de travail, bon climat social » (22) « bonnes atmosphère au travail » (24)		① Conditions de travail	Pour 15 répondants	② Rémunération	Pour 12 répondants	③ Ambiance au travail	Pour 11 répondants
		Répondant n° : « travail difficile » (26) « la pénibilité du travail » (21)		***Répondant n° :*** « pas d'évolution de salaire » (1) « faible rémunération » (15)		***Répondant n° :*** « pas de reconnaissance » (5) « ambiance de travail » (4)	

Annexe J : Livret d'accueil pour le service des étages au sein du Radisson Blu de Biarritz

PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

L'hôtel franchisé a ouvert en juillet 2001 sous l'enseigne Crown Plaza. Le bâtiment était à l'origine un ancien garage Renault, dont la structure générale a été conservée. L'établissement de 4 étoiles se situe près du centre-ville de Biarritz ce qui facilite les déplacements des clients de l'hôtel. Le Radisson Blu dispose de **150 chambres répartis sur 6 étages.**

Toutes les chambres sont équipées avec la TV câblée, deux téléphones, la WIFI, une prise internet directe avec le câble, l'air conditionné, un plateau de courtoisie, un sèche-cheveux, un presse-pantalon, un coffre-fort individuel, un fer et une table à repasser. Les services supplémentaires de la Business Class sont la machine Nespresso, les journaux.

L'hôtel dispose également de 7 salles de réunions.

Sur deux étages de l'hôtel (le 2ème et le 4ème), les clients peuvent bénéficier de machines à glaçons et se servir à tout moment de la journée.

Les services de l'hôtel :

- Le restaurant ONYX – service du pdj, déjeuner & dîner
- Le ONYX Bar & Food
- Le restaurant le Transat Café – ouvert uniquement pour la saison estivale
- Le Sky Bar
- La salle de fitness
- Le Room service (24h/24h)
- La Piscine

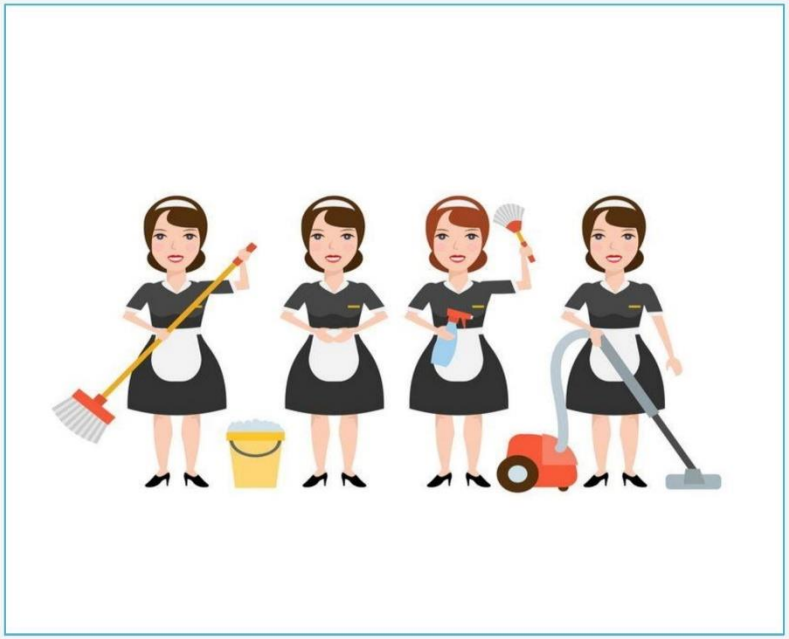
LE SERVICE DES ETAGES

La journée débute à 8h30, elle commence par un briefing au bureau des gouvernantes au -1. Les consignes ainsi que le travail de la journée sont donnés. Chaque employé monte dans les étages avec son matériel, récupère son chariot et débute sa journée de travail. L'ensemble de l'explication d'une journée type de travail vous sera communiquée lors de votre journée de formation avec une gouvernante. Votre travail est très important puisqu'il permet à l'ensemble de l'établissement de fonctionner, un hôtel vend avant tout des chambres ! Ainsi, la qualité du travail fournit dans les chambres doit-être irréprochable.

L'établissement comporte plusieurs types de chambres qui sont les suivantes :

- 49 chambres Standard : **RDC/ 1er et 2ème étage**
- 33 chambres Supérieures : **3ème, 4ème & 5ème étage**
- 31 chambres Family room **(… 11 à …17)**
- 17 chambres Family Océan **27 à 33(1er au 4ème étage)**
- 12 chambres Premium Océan
- 4 chambres Junior Suite
- 4 chambres Junior Suite Océan

Soit 150 chambres au total



PROCEDURE DE LA CHAMBRE EN RECOUCHE

METHODE : FRAPPER 2 FOIS AVANT D'ENTRER, PUIS S'ANNONCER.

① *Les premiers gestes …*

- Allumer les lumières et s'assurer de leur bon fonctionnement.
- Ouvrir les fenêtres et aérer jusqu'à la fin du nettoyage de la chambre
- Retirer les éléments sales (linge lit, linge éponge, poubelles, etc) – inscrire de linge sale sur le rapport
- Mettre la vaisselle utilisée à tremper / de la vaisselle propre est également disponible sur les chariots à chaque étage
- Salle de bain : Vaporiser et laisser agir les produits d'entretien dans la baignoire, la vasque et les toilettes / Mettre la brosse des WC à tremper dans la cuvette

② … Aller dans la Chambre …

- Faire le (s) lit (s) : changer la housse de couette et les draps **tous les 2 jours**, les taies d'oreillers se remplacent elles **tous les jours**.
- Faire les poussières en suivant la procédure de la marche en avant.
- Vérifier que chaque produit ou document est bien présent, à sa place, fonctionne et soit propre
- Vérifier que le plateau de courtoisie soit au complet
- Ordonner les affaires visibles du client (vêtements, documents, accessoires …) en respectant son intimité
- Les bouteilles d'eau sont renouvelées tous les jours dans les Business et les Junior Suite.
-

③… Puis dans la salle de bain…

- Nettoyer, rincer et sécher tous les éléments de la sdb Baignoire et chromes
- WC, porte brosse, carrelage mural
- Vasque, plan vasque, chromes
- Renouveler les produits d'accueil sdb entamés de moitié, ou à la demande du client et vérifier que le plateau soit propre
- Ordonner les affaires de toilette
- Finir par le miroir
- Noter sur le rapport les produits d'accueil utilisés

④ … Et pour terminer :

- aspirer la chambre et le sol sdb
- laver le sol sdb
- fermer les fenêtres

Si à 14h, une recouche est encore en «ne pas déranger » prévenir la gouvernante. Elle tentera de joindre le client dans sa chambre : s'il ne répond pas, vous ne devez en aucun cas, entrer dans la chambre.

Noter tout disfonctionnement technique sur les rapports et avertir la gouvernante.

PROCEDURE DE LA CHAMBRE EN DEPART

METHODE : FRAPPER 2 FOIS AVANT D'ENTRER, PUIS S'ANNONCER.

① *Les premiers gestes …*

- Allumer les lumières et s'assurer de leur bon fonctionnement.
- Ouvrir les fenêtres et aérer jusqu'à la fin du nettoyage de la chambre
- Retirer les éléments sales (linge lit, linge éponge, poubelles, etc) – inscrire de linge sale sur le rapport
- Mettre la vaisselle utilisée à tremper / de la vaisselle propre est également disponible sur les chariots à chaque étage
- Vider la bouilloire / eau de la machine à café
- Salle de bain : Vaporiser et laisser agir les produits d'entretien dans la baignoire, la vasque et les toilettes / Mettre la brosse des WC à tremper dans la cuvette
- En cas d'objet laissé par le client, suivre la procédure des Objets trouvés.

② … Aller dans la Chambre …

- Faire le lit en vérifiant la propreté de l'alèse.
- Lisser la housse de couette et s'assurer que les pans de couettes soient correctement bordés.
- Lisser les taies d'oreillers.
- Faire les poussières en suivant la procédure de la marche en avant.Vérifier que chaque produit ou document est bien présent, à sa place, fonctionne et soit propre
- Vérifier que le plateau de courtoisie soit au complet, propre et qu'il dispose de deux bouteilles d'eau.

③… Puis dans la salle de bain…

- Nettoyer, rincer et sécher tous les éléments de la sdb Baignoire et chromes
- WC, porte brosse, carrelage mural
- Vasque, plan vasque, chromes
- Renouveler les produits d'accueil sdb entamés de moitié, ou à la demande du client et vérifier que le plateau soit propre
- Finir par le miroir
- Noter sur le rapport les produits d'accueil utilisés
- Ordonner le linge de toilette en vérifiant la qualité de celui-ci : 2 éponges, 2 bains, 1 tapis, 2 carrés, 2 peignoirs (placard)
-

④ … Et pour terminer :

- Laver le sol de la salle de bain
- Aspirer la chambre et puis les sols SDB séchés.
- Fermer la fenêtre et ajuster les voilages et doubles rideaux.

Noter tout disfonctionnement technique sur les rapports et avertir la gouvernante.

- LES STANDARDS DE LA SALLE DE BAIN

Positionner :

- Le savon à côté du robinet dans le porte savon
- Les deux carrés visage enroulés
- Les deux verres à dents retournés propres sur les dessous de verres
- Deux éponges dans les portes serviettes.
- Faire la pointe dans la boite à mouchoirs

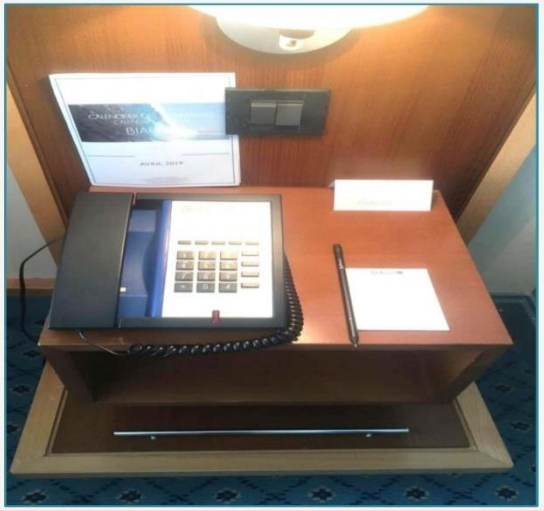
POSITIONNER LE PLATEAU DU COTE DE LA BAIGNOIRE !

Sur le plateau dans l'ordre positionner de gauche à droite :

1. Shampoing
2. Conditionner
3. Gel douche
4. Lait (Body Lotion)
5. Shower cap
6. Vanity Kit

7. Attention ! Rajouter crème pour les mains + sels de bain dans les Suites et Business

LES STANDARDS/ CHEVET ET BUREAU



Sur le chevet positionner :

- Le calendrier des évènements du mois
- Le chevalet avec la mention « *chambre faite par* »
- À droite du téléphone : le bloc note et le crayon à papier

Sur le bureau positionner :

- La carte room service, la fiche petit-déjeuner
- Le room directory
- A droite du téléphone : bloc note, le crayon à papier, le chevalet pour appeler la réception

LE MILIEU DU BUREAU DOIT ETRE LIBRE DE TOUT AUTRE ELEMENT !

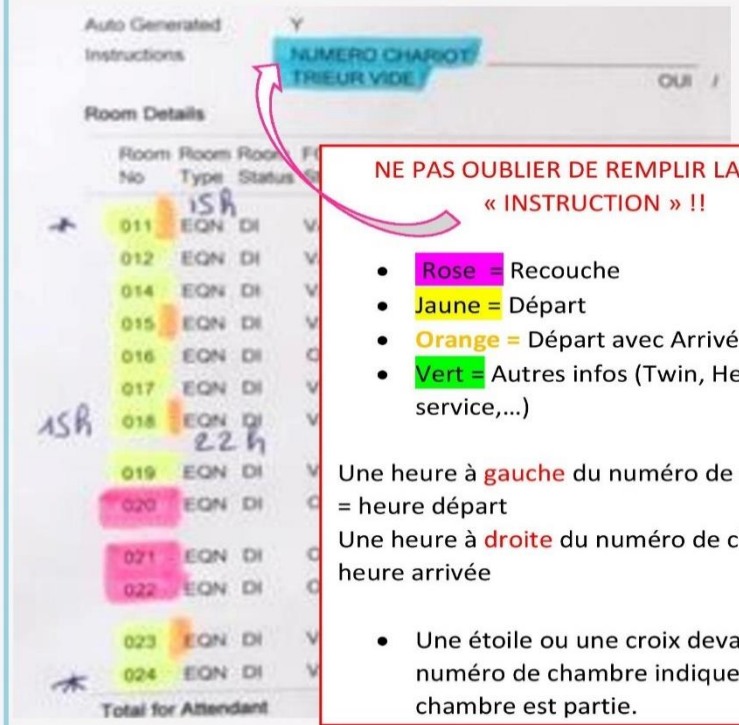
LES STANDARDS/ PLATEAU DE COURTOISIE

Sur le plateau de courtoisie positionner :

- Les deux biscuits avec deux laits concentrés
- Deux bouteilles d'eau
- Les deux mugs / cuillères
- Dans le support positionner :

2 sucres blancs
2 sucres cassonades
2 sucres canderel
2 cafés solubles
2 cafés solubles décaféinés
2 thés English breakfast
2 thés jasmin
2 chocolats Vanhouten

LA FICHE DE TRAVAIL



NE PAS OUBLIER DE REMPLIR LA LIGNE « INSTRUCTION » !!

- Rose = Recouche
- Jaune = Départ
- Orange = Départ avec Arrivée
- Vert = Autres infos (Twin, Heure de service,...)

Une heure à gauche du numéro de chambre = heure départ
Une heure à droite du numéro de chambre = heure arrivée

- Une étoile ou une croix devant le numéro de chambre indique que la chambre est partie.

LES PRODUITS D'ENTRETIEN

Eponge Jaune = Salle de bain

Eponge Rose = Toilettes **UNIQUEMENT**

Vapo bleu = Multi surfaces (bois, poussière, ...)

Vapo rouge = Sanitaires

Vinaigre = chromes, miroirs, ...

Scrapper = Tâches difficiles, moquette ... ;

LES GESTES & POSTURES

Le métier de femme de chambre vous expose quotidiennement à de nombreux risques, notamment pour vos articulations ou votre dos. ***Voici les bonnes postures à adopter lors de tout nettoyage et manipulations en chambre.***

Faire les lits :

Pour toutes manipulations vous imposant de vous baissez, adoptez une position accroupie, tout en gardant le dos bien droit. Lorsque vous devez replier les draps ou mettre la couverture sous le matelas, n'oubliez pas de plier vos genoux.

Passer l'aspirateur :

Positionnez-vous en fente, un pied devant l'autre. Fléchissez légèrement vos genoux, pour avoir un mouvement sûr et souple, non agressif pour le dos.

Nettoyer la salle de bain :

Adopter les mêmes positions énoncées dans la rubrique « faire les lits ».N'oubliez pas de fléchir vos jambes pour vous baissez, et non abaisser votre buste.

Passer l'aspirateur :

Porter un objet lourd :

Rapprochez-vous le plus possible de l'objet et si vous le pouvez, encadrez-le avec vos pieds. Pliez les genoux en pointant les fesses vers l'arrière et en gardant le buste droit. Ce sont alors vos hanches et vos cuisses qui travaillent.

Pousser les chariots :

Fléchissez légèrement vos jambes, tendez vos bras. Ne cambrez pas votre dos.

POUSSER LE CHARIOT ET NON LE TIRER !!

ORGANIGRAMME
SERVICE DES ETAGES

☎ Hélène bureau :

2500 depuis une chambre

☎ Aleksandra bureau :

2201 depuis une chambre

Radios :

*Pour appeler une radio depuis une ligne fixe, composer le **2205,** suivi du numéro de la radio + #*

- ❖ Gouvernante Générale **113**
- ❖ Équipiers **114 ou 121**
- ❖ Gouvernante étages **117**

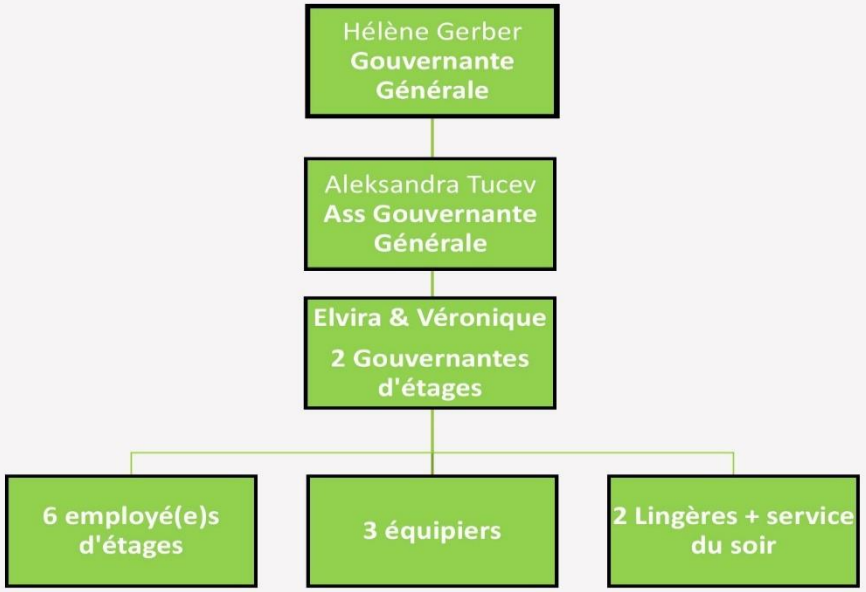


TABLE DES ABRÉVIATIONS

AGGH	Association des gouvernantes générales de l'hôtellerie
CHR	Cafés hôtels restaurants
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDD	Contrat à durée déterminée
CEREQ	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
CRAMIF	Caisse régionale d'assurance maladie
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
G7	Groupe des sept
HCR	Hôtels cafés restaurants
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
MOF	Meilleur ouvrier de France
SMIC	Salaire minimum interprofessionnel de croissance
TMS	Troubles musculosquelettiques
UMIH	Union des métiers et des industries hôtelières

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1: Photographie du parc hôtelier français de 2013 à 2017 11

Tableau 2: Cadence nettoyage des chambres suivant la catégorie de l'établissement 20

Tableau 3: Les bas salaires dans l'hôtellerie 30

Tableau 4: Salaire mensuel net dans l'hôtellerie 39 heures 45

Tableau 5: Le groupe Radisson en quelques chiffres 53

Tableau 6: Les enseignes hôtelières du Radisson Group 54

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Méthodologie de recherche 8
Figure 2: Les chambres hôtelières suivant la gamme 12
Figure 3 : Répartition des hôtels classés suivant le volume de chambre 15
Figure 4: Les conditions de travail 23
Figure 5: Taux d'accidents au travail 25
Figure 6: Taux de rotation suivant les structures hôtelières 34
Figure 7: La satisfaction au travail selon March et Simon 36
Figure 8 : Classement des groupes hôteliers dans le monde 53
Figure 9: Les établissements Radisson Blu en France 57
Figure 10 : Le cœur de Yes I Can 59
Figure 11: Fonctionnement de la franchise 64
Figure 12 : Répartition de la clientèle 65
Figure 13 : Répartition des chambres du Radisson Blu de Biarritz 66
Figure 14: Service des étages en CDI 69
Figure 15: Processus de recherche deuxième année 88
Figure 16 : Classification de la méthode quantitative 89
Figure 17 : Réalisation du questionnaire 90
Figure 18 : Profil des répondants 103
Figure 19: Typologie des équipes 103
Figure 20: Âge moyen de l'équipe / Temps complet vs temps partiel 104
Figure 21: Âge moyen du personnel des étages 104
Figure 22 : Avez-vous des difficultés de recrutement ? 105
Figure 23 : Efficacité des formations gestes et postures 106
Figure 24 : Difficulté des conditions de travail 106
Figure 25: Obtention du compte pénibilité 107
Figure 26: Perception du métier par les managers 109
Figure 27: Comportement des clients vis-à-vis du personnel des étages 109
Figure 28: Constat du turnover 110
Figure 29 : Le type de contrat le plus difficile à fidéliser 110
Figure 30 : Les leviers de fidélisation 111
Figure 31: Inscription Opéra 116

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS 4

SOMMAIRE 5

PARTIE 1 - LES EMPLOYÉ(E)S D'ÉTAGES DANS L'HÔTELLERIE FRANÇAISE 9

INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE 10

CHAPITRE 1 - RÉTROSPECTIVE SUR LE MARCHÉ HÔTELIER FRANÇAIS 11

1 - PARC HÔTELIER FRANÇAIS 11

1.1 - Entre indépendance et normalisation 13

2 - HÔTELLERIE ET INDUSTRIALISATION 16

2.1 - Qu'est-ce que l'industrialisation ? 16

2.2 - L'industrialisation dans l'hôtellerie 16

CHAPITRE 2 - LE PERSONNEL DES ÉTAGES 18

1 - RÉTROSPECTIVE HISTORIQUE 18

2 - L'EMPLOYÉ(E) D'ÉTAGES 19

2.1 - Fonction 19

2.2 - Profil de l'employé(e) d'étages 20

2.3 - Des caractéristiques indéniables 21

3 - PÉNIBILITÉ DU TRAVAIL 22

3.1 - Conditions de travail 22

4 - EMPLOYÉ(E) D'ÉTAGES MÉTIER DIFICILE ? 24

4.1 - La chambre réalisation et conséquences 24

4.2 - Monde professionnel et monde domestique 27

4.3 - Normalisation 27

5 - PERCEPTION DU METIER, EMPLOYÉ(E)S DE L'OMBRE ? 28

5.1 - Une profession sous-estimée, discrète 28

5.2 - Employé(e) d'étages, vision du manager 29

6 - VALORISATION ET PERCEPTION 31

6.1 - Le « sale boulot » 31

6.2 - Service et servitude 31

CHAPITRE 3 - CONCEPT DE FIDÉLISATION 33

1 - CONSTAT ACTUEL DU MARCHÉ DU TRAVAIL EN HÔTELLERIE 33

2 - FIDÉLISATION DU PERSONNEL CONCEPT ET LEVIERS 34

2.1 - Notion de fidélisation 34

2.2 - Les instruments de la fidélisation 35

2.3 - Quels bénéfices pour l'hôtellerie ? 38

3 - MOTIVATION CONCEPT ET NOTION 39

4 - LES TYPES DE MOTIVATION 40

4.1 - Motivation intrinsèque et motivation identifiée 40

4.2 - Motivation extrinsèque et motivation introjectée 41

5 - MOTIVATION EN HÔTELLERIE POUR LE PERSONNEL DES ETAGES 42

5.1 - Motivation et formations 42

5.2 - Motivation et salaire 44

5.3 - Motivation et manager 45

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE 47

PARTIE 2 - PRÉSENTATION DU TERRAIN DE STAGE 48

INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE 49

CHAPITRE 1 - LE GROUPE RADISSON 50
1 - RAPPEL HISTORIQUE 50
2 - LE RADISSON HOTEL GROUP EN QUELQUES CHIFFRES 53
2.1 - Les marques hôtelières du Radisson Hotel Group 54
2.2 - Jing Jiang Group 56

CHAPITRE 2 - FOCUS SUR L'ENSEIGNE *RADISSON BLU* 57
1 - L'ENSEIGNE RADISSON BLU 57
1.1 - Notions de l'enseigne 57
1.2 - Quelques notions de service 59
A. Yes I CAN 59
B. express check-out 60
C. départ tardif 60
D. arrivée anticipée 60
E. radisson blu et l'environnement 60
F. one touch service 60
G. programme de fidélité 61
2 - DÉVELOPPEMENT DE L'ENSEIGNE 61

CHAPITRE 3 - TERRAIN DE STAGE 63
1 - AU CŒUR DE LA VILLE IMPÉRIALE 63
2 - *RADISSON BLU* DE BIARRITZ 63
2.1 - Présentation générale 63
2.2 - Les chambres 66
2.3 - Clef Verte 67
2.4 - Les collaborateurs 67
3 - LE SERVICE DES ÉTAGES 68
3.1 - Présentation 68
3.2 - La gouvernante générale 70
3.3 - L'assistante gouvernante générale 70
3.4 - Les gouvernantes d'étages 70
3.5 - Les employé(e)s d'étages 71
3.6 - Le service de la lingerie 71
3.7 - Les équipiers d'étages 71
3.8 - L'équipier lieux publics 72
4 - MATÉRIEL À DISPOSITION DU SERVICE DES ETAGES 72
5 - MISSIONS DE STAGE 73
5.1 - L'ouverture de service 74
5.2 - Fermeture de service 76
5.3 - Gestion administrative et opérationnelle du service des étages 77
6 - RELATION MÉMOIRE TERRAIN DE STAGE 82

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE 84

PARTIE 3 - INVESTIGATION TERRAIN 85

INTRODUCTION DE LA TROISIÈME PARTIE 86

CHAPITRE 1 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 87
1 - LA RECHERCHE 87

1.1 - Rappel de la méthode de master I 87
1.2 - La méthode quantitative 89
2 - LE QUESTIONNAIRE 90
2.1 - Le questionnaire et ses règles 90
2.2 - Réalisation du questionnaire 93
2.3 - Présentation du questionnaire 97

CHAPITRE 2 - ANALYSE DES RÉSULTATS 102
1 - DÉPOUILLEMENT DES RÉSULTATS OBTENUS 102
2 - ANALYSE 103
2.1 - Profil des répondants 103
2.2 - Le recrutement du personnel des étages 105
2.3 - Les conditions de travail 106
2.4 - La considération 108
2.5 - La fidélisation, la motivation 110
3 - LE RAPPORT D'ENQUÊTE 112

CHAPITRE 3 - LES OUTILS DE FIDÉLISATION 115
1 - ACTIONS RÉALISÉES AU SEIN DU *RADISSON BLU* DE BIARRITZ 115
1.1 - La formation 115
1.2 - Les conditions de travail 116
1.3 - La considération 117
1.4 - Départs tardifs 117
2 - PRÉCONISATIONS 118
2.1 - Pour le Radisson Blu de Biarritz 118
2.2 - Préconisations pour la profession 119

CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE 124

CONCLUSION GÉNÉRALE 125

BIBLIOGRAPHIE 127

TABLE DES ANNEXES 132

TABLE DES ABRÉVIATIONS 158

TABLE DES TABLEAUX 158

TABLE DES FIGURES 159

TABLE DES MATIÈRES 160

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

RÉSUMÉ

La fidélisation du personnel en hôtellerie reste moins importante face à la fidélisation de la clientèle. Avec le *turnover* le plus important de tous secteurs confondus en France, l'hôtellerie fait figure de mauvaise élève. Après de nombreux constats, le personnel des étages détient le monopole du *turnover* le plus élevé. Il constitue pourtant le pilier d'un hôtel face à l'entretien du cœur de l'établissement, la chambre. Ainsi, au travers ce mémoire nous avons voulu comprendre comment peut rentrer en jeu la fidélisation du personnel des étages sur le terrain. La motivation, la pénibilité et la perception du métier sont autant de facteurs qui engendrent des difficultés dans de la réalisation de ce métier considéré comme un *« sale boulot »*. Ce mémoire traitera de solutions exploitées au cours d'une revue de littérature mais également de questionnaires quantitatifs. Ces solutions seront pour l'ensemble applicables pour la profession.

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

THE LOYALTY OF THE MAID SERVICE EMPLOYED IN THE HOSPITALITY

ABSTRACT

Hotel staff loyalty remains a lower priority in hospitality than customer loyalty. Having the largest turnover in France, the hotel industry seems to be the "bad student". Despite its role as a pillar for the maintenance of the heart of the business, the room, the floor staff takes the first place in turnover among all hotel departments. Thus, through this essay we have tried to understand the role of floor staff loyalty in the hospitality industry. The motivation, the difficulty and the perception of the job are some of the reasons that make it difficult to make this job sometimes called "dirty work". This thesis will deal with solutions exploited during a literature review but also quantitative questionnaires. The evoked solutions will be applicable to the field.

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