



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

La saisonnalité en hôtellerie-restauration

Présenté par :

Evane Anger-Souillat

Année universitaire : **2020 – 2021**

Sous la direction de : **Yves Cinotti**

La saisonnalité en hôtellerie-restauration

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 propres à leur auteur(e).

REMERCIEMENTS

J'adresse mes plus sincères remerciements à Monsieur CINOTTI, mon maître de mémoire, pour son aide tout au long de la construction de mes recherches, tant pour son aide que ses précieux conseils. Je lui suis reconnaissante de sa disponibilité et de sa réactivité qui ont permis d'avancer aisément dans la réalisation de ce travail.

Mes remerciements s'adressent également à Madame BESSIÈRE et Monsieur RAYSSAC pour leurs cours de méthodologie indispensables à la construction de ce mémoire. Je remercie l'ensemble des professeurs qui ont apporté du contenu à mes recherches, par leurs enseignements.

Enfin, je finirai en adressant mes remerciements à tous les professionnels ayant accepté de répondre à mes questions, me permettant ainsi de faire progresser ma recherche, et mon entourage qui m'a soutenue tout au long de l'année.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	4
SOMMAIRE	5
INTRODUCTION GÉNÉRALE	6
PARTIE 1 - LA QUALITÉ DE SERVICE EN HÔTELLERIE-RESTAURATION	9
INTRODUCTION	10
CHAPITRE 1 - LA QUALITÉ DE SERVICE EN HÔTELLERIE-RESTAURATION.....	11
CHAPITRE 2 - LE PERSONNEL SAISONNIER EN HÔTELLERIE-RESTAURATION	26
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	37
PARTIE 2 - PERSONNEL SAISONNIER ET MAINTIEN DES NIVEAUX DE QUALITÉ.....	38
INTRODUCTION	39
CHAPITRE 1 - LE RECRUTEMENT	40
CHAPITRE 2 - LA FORMATION.....	49
CHAPITRE 3 - LA FIDÉLISATION	54
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE	58
PARTIE 3 - MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN D'APPLICATION.....	59
INTRODUCTION	60
CHAPITRE 1 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	61
CHAPITRE 2 - ANALYSE DES ENTRETIENS.....	68
CHAPITRE 3 - PERSPECTIVES POUR LA DEUXIÈME ANNÉE	76
CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE.....	80
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	81
BIBLIOGRAPHIE	83
TABLE DES ANNEXES.....	84
TABLE DES ABRÉVIATIONS	111
TABLE DES TABLEAUX.....	111
TABLE DES FIGURES	111
TABLE DES MATIÈRES	113

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La qualité de service, dans le secteur hôtelier, est un enjeu majeur dont tous les établissements ont à charge de veiller à ce que son niveau se maintienne. Cette qualité de service doit être au cœur de l'attention de tout le personnel, du directeur jusqu'au stagiaire.

La qualité de service requiert un travail permanent, une implication constante des équipes. Il est nécessaire d'avoir la volonté de bien faire et de vérifier que tout ce qui est fait est correctement réalisé.

Il existe un lien fort entre satisfaction de la clientèle et qualité de service. En effet, les clients sont les seuls vrais juges de la qualité de service que les établissements leurs fournissent et leur avis est primordial. Une erreur et ce sont plusieurs clients de perdus, non seulement le client mécontent mais également tous les clients potentiels auxquels il fera part de sa mauvaise expérience. Afin d'éviter toute insatisfaction de la clientèle, il est nécessaire de mettre en place des procédures pour réduire tout écart possible entre la qualité de service qu'une entreprise fournie à ses clients et la qualité que percevront ceux-ci.

Le personnel doit être averti et formé sur la politique et toutes les mesures mises en place par son entreprise concernant la qualité de service. Une équipe convenablement impliquée et formée peut aspirer à fournir à ses clients le meilleur niveau de qualité de service dont elle est capable, s'assurant ainsi de leur satisfaction, bénéfique en tout point à l'entreprise.

S'il est assez aisé de mettre en place tout ceci dans un établissement disposant d'une équipe permanente, il en est autrement pour les établissements ayant recours aux travailleurs saisonniers.

Le tourisme en général, mais particulièrement l'hôtellerie et la restauration, sont des secteurs très marqués par la saisonnalité. Il s'agirait même du deuxième secteur le plus pourvoyeurs d'emplois saisonniers en France, selon Pôle emploi. Cette saisonnalité conduit donc à l'embauche d'employés supplémentaires sur certaines périodes de l'année afin de répondre aux fluctuations d'activité.

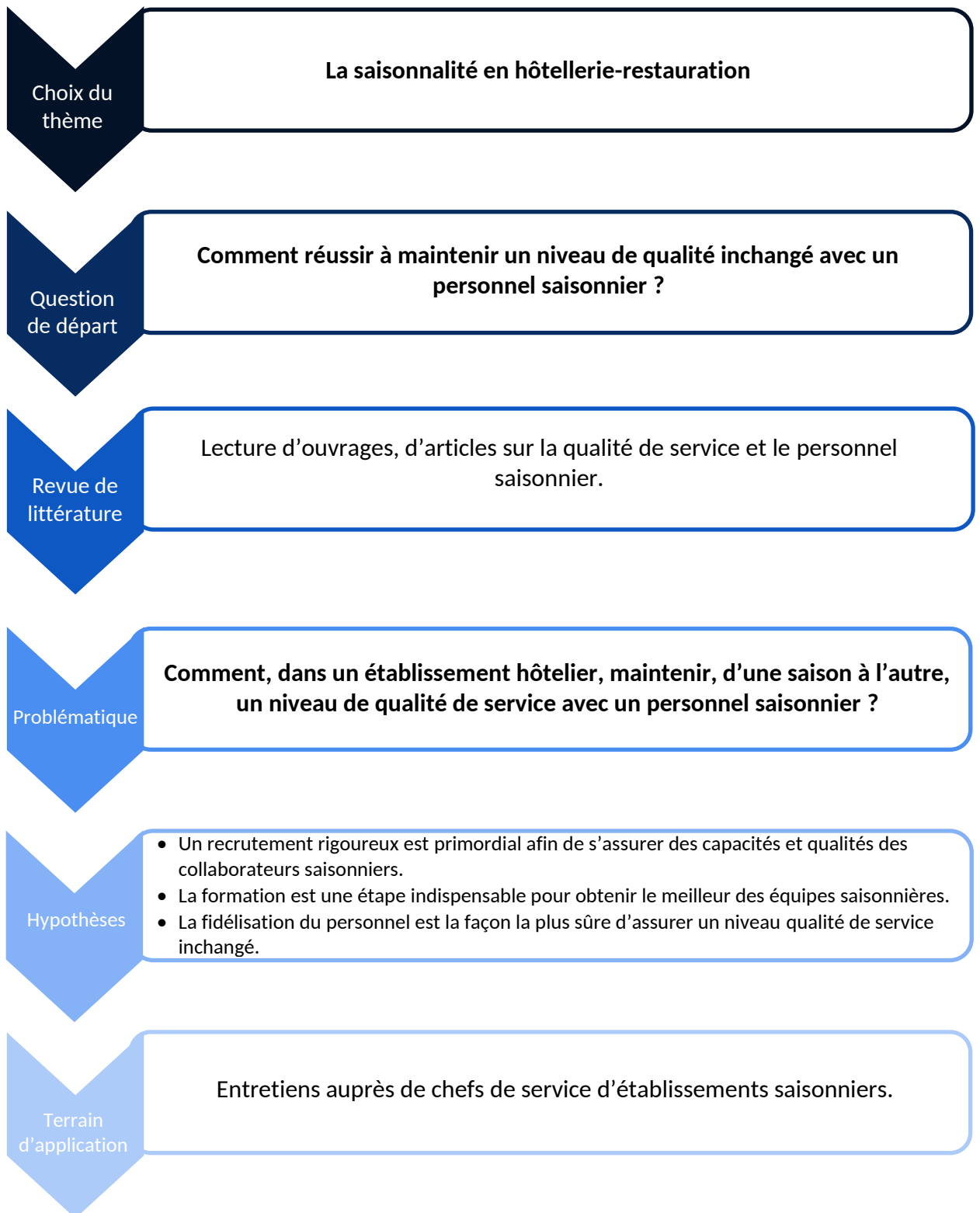
Le choix de notre sujet repose sur deux points de vue : celui de client et celui de saisonnier. En qualité de client, nous aspirons à retrouver le même niveau de qualité de service, chaque année, si nous sommes amenés à retourner dans un établissement ayant recours au travail saisonnier. En tant que saisonnier, il est indispensable pour nous d'être convenablement préparés à effectuer notre travail dans un établissement qui nous recrute pour une période donnée.

Dans ce mémoire, nous avons la volonté de mettre en lumière les travailleurs saisonniers dont encore trop peu d'études et d'ouvrages sont réalisés à leurs sujets.

Tous ces constats ont fait émerger la question de départ suivante : **comment réussir à maintenir un niveau de qualité inchangé avec un personnel saisonnier ?**

Ce travail de recherche est composé de trois parties. Dans notre première partie, nous définirons de manière détaillée les concepts de qualité et de personnel saisonnier. Dans un second temps, nous nous consacrerons aux facteurs sur lesquels une entreprise peut influencer concernant son personnel saisonnier et, donc, influencer sur l'impact de celui-ci concernant les niveaux de qualité. Enfin, dans une dernière partie, nous aborderons la méthodologie de notre recherche et le terrain d'application que nous avons choisi, avant d'analyser nos entretiens et d'apporter les premiers éléments de réponses à nos hypothèses.

Figure 1 - Démarche de recherche



**PARTIE 1 – LA QUALITÉ DE SERVICE
EN HÔTELLERIE-RESTAURATION**

INTRODUCTION

Selon PARASURAMAN et al. (1995), la qualité des produits et des services est devenue une préoccupation centrale dans les années 1980. Dans le secteur de l'hôtellerie et la restauration, la qualité de service est de mise et doit faire l'objet d'un travail rigoureux pour en maintenir les niveaux. Chaque membre du personnel doit se sentir concerné par la qualité des services proposés car de là découlera la satisfaction, ou non, des clients.

S'il peut être aisé de maintenir des niveaux de qualité satisfaisants avec une équipe bien en place dans un établissement, il peut en être tout autrement pour les établissements devant faire appel au travail saisonnier. Le recours à ce dernier est très important dans le secteur de l'hôtellerie-restauration et ce sont plusieurs milliers de saisonniers qui affluent dans les entreprises chaque année, en 2011, ils étaient 1 688 846.

Cette première partie se compose de deux chapitres. Dans un premier temps, nous tenterons de définir la notion de qualité de service et l'importance, pour les entreprises, de mettre en place une démarche qualité. Dans un second temps, nous aborderons le thème du personnel saisonnier ainsi que les enjeux et limites qui découlent de ce type de travail.

Chapitre 1 – LA QUALITÉ DE SERVICE

EN HÔTELLERIE-RESTAURATION

Selon BURHIN et VANDALLE (2014, p. 19), le concept de qualité comporte deux dimensions différentes : la première fait référence à la notion de conformité à des réglementations et offre donc un point de vue plutôt technique et objective, la seconde, est plus subjective puisqu'elle se base sur l'interprétation de chacun quant à la qualité.

La qualité est donc une notion difficile à définir puisqu'on en trouve diverses explications. Nous nous accorderons sur la définition de la norme ISO, « *elle est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites.* »

Du point de vue hôtelier, « *la qualité est un critère essentiel de bonne gestion*¹. » Celle-ci concerne l'ensemble du personnel et nécessite sa parfaite implication dans tous les aspects qui exigent la qualité.

Plus précisément, il est intéressant de voir comment est interprétée la notion de « prestations de qualité », selon Olivier CHAVY, président directeur général de Movenpick Hotels & Resorts :

« *Cela consiste à délivrer à tout moment, les prestations qui correspondent aux attentes du client. Si les prestations sont moindres, le client sera déçu et si elles sont supérieures, cela créera un coût pour l'entreprise et une attente plus importante pour la fois d'après. Fournir à chaque instant, à chaque endroit, des prestations adaptées aux attentes clients, permet d'atteindre une qualité parfaite. Une approche qui requiert constance et régularité*². »

Quant à Karim SOLEILHAVOUP, directeur général des Logis, il affirme : « *Faire passer un séjour agréable ne se résume pas seulement à une question de menu ou de décoration. C'est en*

¹ OSTELEA. *Le management de la qualité en hôtellerie*, 16-11-2018 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2xwwnpvt> (Consulté le 12-11-2020).

² FOULON Nathalie. Renforcer sa démarche qualité. *L'industrie hôtelière*, janvier-février 2018, no 704, p. 36-41.

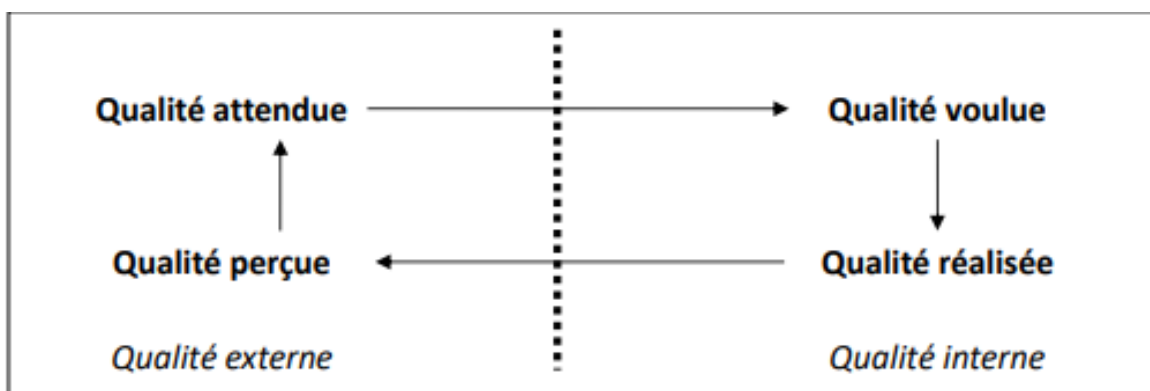
étant attentifs aux détails au quotidien et en le partageant avec l'hôtelier qu'on atteint des niveaux de satisfaction clients élevés² ».

Ces deux points de vue nous démontrent qu'il est donc indispensable de fournir des prestations qui soient en accord avec le niveau de qualité attendue par le client afin d'obtenir leur satisfaction.

1 – MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ DE SERVICE

Il est maintenant important de distinguer les types de qualités qui existent. Il y en a quatre : deux, selon le point de vue du client, et deux selon celui du prestataire de service.

Figure 2- Les quatre types de qualité³



La qualité attendue dépend de ce que le client attend en amont de la prestation de service, la qualité voulue correspond à ce qui a été décidé, le jour où le service a été mis en place. La qualité réalisée est ce qui a été effectivement servi au client à un moment donné, selon les ressources de l'organisation. Enfin, la qualité perçue par le client s'applique durant et après la consommation du service (CINOTTI, 2014, p. 44). Afin de prévenir une différence entre la qualité voulue et la qualité réalisée, il peut être intéressant :

- d'investir dans la formation du personnel ;
- de créer des fiches de procédures.

³ CINOTTI Yves. *Assurer la qualité de service*. Cours de master 1 MHR, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2020.

Quant à la qualité perçue par le client : il s'agit du ressenti du client vis-à-vis d'une prestation. Il convient de mesurer la qualité perçue par le client afin d'adapter le produit ou le service.

On peut dire d'une prestation qu'elle est de qualité lorsque l'écart entre la qualité attendue et la qualité perçue est le plus petit possible (Parasuman et al, 1995).

1.1 - Définition de la démarche qualité

Afin de rester compétitif sur le marché, il est indispensable d'être en mesure de s'adapter au marché mais aussi de chercher une constante amélioration de ses services, et cela passe par la mise en place d'une démarche qualité.

Pour cette dernière, on en trouve la définition suivante : « *La démarche qualité a pour objectif d'améliorer le fonctionnement et le savoir-faire de l'entreprise. Elle oriente la stratégie (organisation et production) en fonction des attentes du client et permet aux salariés de travailler dans de meilleures conditions*⁴. »

L'ultime étape de la démarche qualité est la certification (cf. Annexe A), attestant ainsi que la qualité du service sera garantie. Cependant, sans viser cet objectif, s'engager dans une démarche qualité est possible.

1.2 – Les étapes de la démarche qualité

La démarche qualité fonctionne de pair avec le principe d'amélioration continue, aussi appelé « Kaizen ». En effet, l'objectif n'est pas de mettre en place des changements radicaux mais plutôt d'en apporter régulièrement au fil du temps. On parle de « révolution progressive ». Il est important que les équipes ne se sentent pas brusquées dans leurs habitudes mais à l'aise dans cette démarche.

Afin de mettre en place cette démarche qualité de service, les entreprises peuvent s'appuyer sur la méthode du PDCA (Plan, Do, Check, Act), concept théorique et

⁴ DUSQUESNES Nicolas. Démarche qualité : Pourquoi la mettre en place ? *Iterop* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2fcw3b3r> (Consulté le 15-11-2020).

méthodologie fondés sur la notion de cycle, élaborés par William Edwards DEMING, et sur la roue à laquelle il a donné son nom « La roue de Deming ».

Figure 3 - Roue de Deming⁵



Cette méthode permet de connaître la démarche à suivre dans le but d'améliorer la qualité dans une organisation. On retrouve donc quatre grandes étapes dans la mise en place d'une démarche qualité de service :

- **Plan**

Planifier ce que l'on va réaliser.

C'est la première étape du processus. Il est indispensable pour l'entreprise de commencer par faire un état des lieux, en s'évaluant et en analysant son fonctionnement : c'est un autodiagnostic. Pour cela, il est intéressant de créer une équipe qualité sur la base du volontariat, ou d'embaucher un responsable qualité (cf. Annexe B), cependant ce poste n'est pas envisageable dans les établissements saisonniers. Cette étape comporte plusieurs phases :

- définir les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- collecter des données qui permettront de dresser un constat de la situation afin d'analyser les écarts entre objectifs fixés et les pratiques quotidiennes ;

⁵ BAGNAUD Alain. La roue de Deming ou méthode PDCA : définition et étapes. *Supply chain info*, 24-11-2018. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2cpbuma8> (Consulté le 15-12-2020).

- déterminer les points forts mais également les dysfonctionnements qui seront les points à améliorer.

L'objectif de cette phase est de voir si le fonctionnement est correct en prenant en compte les moyens disponibles et les résultats qui en découlent.

Après cette auto-évaluation, l'entreprise doit désormais définir les actions qu'elle va réaliser pour pallier ses points faibles. Il s'agit ici de créer des standards de qualité selon les étapes clés de l'expérience client : qualité matérielle, qualité d'exécution et qualité de relation. Il est important de définir de manière objective le niveau de qualité prévu pour un service donné.

Cependant, il est aussi possible de faire appel à un audit externe pour réaliser ces collectes d'informations qui peut passer par divers moyens : sondages auprès de la clientèle, entretiens avec le personnel en contact⁶ ...

- **Do**

Développer, réaliser et mettre en œuvre.

C'est la phase d'action. Lors de celle-ci l'entreprise va déployer les actions qui ont été planifiées précédemment.

Il convient dans un premier temps de hiérarchiser l'ensemble des problèmes remontés car tous ne peuvent pas être traités immédiatement. Cette étape fait appel à l'ensemble des équipes puisqu'un plan d'action est construit avec la participation active de tout le personnel. Chacun doit se sentir pleinement impliqué pour que cette démarche fonctionne. Le plan d'action est un support qui permet de définir les moyens, les actions qui seront mises en place mais également un rétroplanning afin de suivre les actions réalisées. Cela permet de « *mettre en place une démarche qualité documentée conforme aux objectifs fixés*⁷. »

⁶ Opus cité note 3.

⁷ Mise en place d'une démarche qualité. Vesuv, 17-09-1019. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/nfp9fb89> (Consulté le 15-11-2020).

Les actions seront alors réalisées suivant ce plan d'action, selon différents délais : immédiat, après plusieurs mois ou encore celles qui ne seront effectuées qu'à condition d'avoir le financement nécessaire.

- **Check**

Contrôler l'aptitude des solutions mises en place pour résoudre les problèmes rencontrés.

L'entreprise doit ici faire un suivi des actions afin de s'assurer que celles-ci soient correctement réalisées et qu'elles engendrent les résultats escomptés. Cela entraîne souvent de nouvelles façons de travailler et il est nécessaire que les responsables qualité soient présents pour accompagner les équipes.

Cette étape permet de contrôler que ce qui est fait est conforme à ce qui était prévu.

- **Act**

Ajuster les solutions mises en place, voire standardiser ces solutions.

Il est important de faire un point sur les résultats tel que cela a été fait lors de la première étape de la démarche. Ces résultats doivent être communiqués à l'ensemble du personnel afin que chacun ait conscience de la situation et que cela impacte positivement la pérennisation des actions réalisées. « *C'est ainsi que la dynamique de progrès deviendra l'affaire de tous au quotidien*⁸. » Au vu des résultats de cette troisième étape, l'entreprise doit maintenant ajuster les solutions qu'elle avait mises en place si nécessaire.

« *L'application répétée du cycle de Deming assure la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue et l'ancrage culturel de cette façon de faire*⁹ ». Il est maintenant important de rester dans cette dynamique d'amélioration continue.

1.3 - L'enjeu de la démarche qualité

L'objectif principal est la maîtrise optimale des processus de l'entreprise dans tous les services. Cette démarche permet un gain de performance car les procédures sont

⁸ Opus cité note 4.

⁹ DRAGALIN Luliana. *Les étapes de la démarche qualité fondée sur le PDCA*. [en ligne] Disponible sur <https://tinyurl.com/taf9z8s6> (Consulté le 15-11-2020).

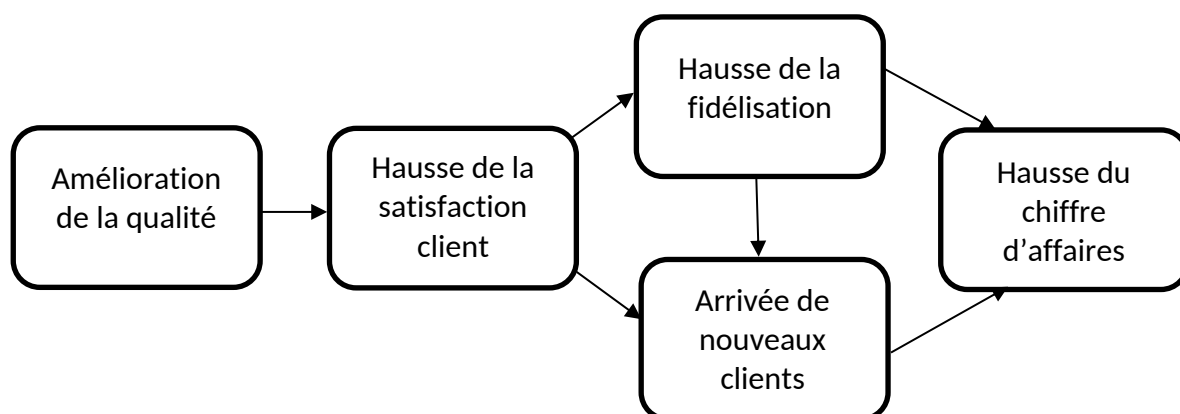
clairement définies, réduisant ainsi les risques d'erreurs possibles. L'entreprise assure un développement à long terme. Une étude réalisée par l'ISO a permis de démontrer que les entreprises, en adoptant une démarche qualité, observaient une croissance annuelle allant jusqu'à 5 %¹⁰.

Elle permet d'améliorer l'image de l'entreprise, tout en satisfaisant clients et collaborateurs qui sont tous mobilisés autour d'actions de progrès. Mais ce n'est pas le seul intérêt de cette démarche : celle-ci permet de se démarquer de ses concurrents.

« La qualité, intégrée à la stratégie, permet de garder un avantage sur les concurrents, proposer un bon produit qui répond aux attentes des clients et, par conséquent, satisfaire toutes les parties prenantes¹¹. »

Une amélioration de la qualité fonctionnera de pair avec la hausse de la satisfaction des clients, qui pourront alors apporter de nouveaux clients. La mise en place d'une démarche qualité, selon BURHIN et VANDALLE (2014, p. 45) entraîne pour les entreprises de nombreux gains : notoriété, savoir-faire, croissance des parts de marchés, reconnaissance par leurs pairs et leurs clients.

Figure 4 - Les gains procurés par une démarche qualité¹²



¹⁰ Opus cité note 3.

¹¹ Opus cité note 3.

¹² Source : HOOGENBERG, 2017, p. 26.

2 – LES ÉLÉMENTS QUI COMPOSENT LA QUALITÉ

Nous allons maintenant nous intéresser à l'ensemble des éléments qui composent la qualité :

Tableau 1 - Les éléments qui composent la qualité de service¹³

Éléments	Définition	Ce qui est impliqué ...
FIABILITÉ	Elle implique la cohérence des performances et la fiabilité. Cela signifie que l'entreprise fournit le service correctement du premier coup, mais également que l'entreprise honore ses promesses.	<ul style="list-style-type: none"> - l'exactitude de la facturation ; - la tenue correcte des dossiers ; - la réalisation du service au moment prévu.
ASSURANCE	Elle concerne le fait d'avoir tous les moyens nécessaires pour assurer un service compétent.	<ul style="list-style-type: none"> - avoir des employés compétents, formés et expérimentés ; - faire en sorte que le client se sente à l'aise ; - soutenir ses employés.
COMPÉTENCE	Elle signifie la possession des compétences et des connaissances requises pour effectuer le service.	<ul style="list-style-type: none"> - la connaissance et la compétence du personnel de contact ; - la connaissance et la compétence du personnel de soutien opérationnel ; - la capacité de recherche de l'organisation.
RÉACTIVITÉ	Elle concerne la volonté ou l'empressement des employés à fournir un service.	<ul style="list-style-type: none"> - l'envoi immédiat d'un bordereau de transaction : rappeler rapidement le client ; - fournir un service rapide.
ACCESSIBILITÉ	Cela implique la facilité d'approche et de contact.	<ul style="list-style-type: none"> - le service est facilement accessible par téléphone (les lignes ne sont pas occupées, ne mettent pas en attente) ; - le temps d'attente pour recevoir le service n'est pas long ; - les heures d'ouverture sont pratiques ; - l'emplacement de l'installation de service est pratique.
COURTOISIE	Elle implique la politesse, le respect, la considération et l'amabilité du personnel de contact.	<ul style="list-style-type: none"> - la considération pour les biens du consommateur ; - l'apparence propre et soignée du personnel de contact avec le public.

¹³ Sources : PARASURAMAN et al. 1985, / CINOTTI Yves. Échelle de mesure des attentes des clients en matière d'hôtellerie. *Sciences et hôtellerie-restauration*. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/3t29aabr> (Consulté le 23-11-2020).

Éléments	Définition	Ce qui est impliqué ...
COMMUNICATION	Cela signifie tenir les clients informés dans une langue qu'ils peuvent comprendre, et les écouter. Cela peut signifier que l'entreprise doit adapter son langage aux différents consommateurs : en augmentant le niveau de sophistication ou au contraire en parlant simplement.	<ul style="list-style-type: none"> - d'expliquer le service lui-même ; - d'expliquer combien le service coûtera ; - d'expliquer les compromis entre le service et le coût ; - d'assurer au consommateur qu'un problème sera traité.
CRÉDIBILITÉ	Elle implique la fiabilité, la crédibilité, l'honnêteté. Elle implique que l'on ait à cœur les intérêts du client.	<ul style="list-style-type: none"> - le nom de l'entreprise ; - la réputation de l'entreprise ; - les caractéristiques personnelles du personnel de contact ; - le degré d'acharnement à la vente dans les interactions avec le client.
SÉCURITÉ	Elle est l'absence de danger, de risque ou de doute.	<ul style="list-style-type: none"> - la sécurité physique ; - la sécurité financière ; - la confidentialité.
COMPRENDRE ET CONNAÎTRE LE CLIENT	Cela implique de faire l'effort de comprendre les besoins du client.	<ul style="list-style-type: none"> - d'apprendre les exigences spécifiques du client ; - d'accorder une attention personnalisée ; - de reconnaître le client régulier.
ÉLÉMENTS MATÉRIELS	Il s'agit de tous les éléments tangibles.	<ul style="list-style-type: none"> - installations physiques ; - apparence du personnel ; - outils ou équipements utilisés pour fournir le service ; - représentations physiques du service ; - autres clients dans l'installation de service.

« Une étude minutieuse des échelles de qualité de service montrent qu'une majorité des items sont reliés à l'interaction humaine » (BINANI, 2013, p. 48).

Cette citation est la parfaite illustration du tableau vu ci-dessus. Le personnel est le facteur principal qui influe sur la qualité de service fournie. Il est important d'instaurer un climat de confiance au sein des équipes mais également entre le personnel et les clients.

3 – MESURER LA QUALITÉ DE SERVICE

Nous l'avons vu, il existe différentes qualités, notamment celle fournie par l'établissement et celle perçue par les clients. L'objectif pour les hôteliers-restaurateurs est que l'écart entre celles-ci soit le plus faible possible, autrement cela révélerait des problèmes de prestations qui peuvent avoir plusieurs sources possibles : personnel, matériel ...

Il est donc indispensable de pouvoir mesurer cette « qualité perçue » afin de connaître le point de vue des clients, et ainsi savoir s'il correspond à la qualité que l'on cherche à fournir.

3.1 – Les outils de mesure de la qualité

Il existe divers outils de mesures de la qualité :

L'audit technique

La réalisation d'un audit technique vise à mesurer objectivement la qualité matérielle de tout ce qui compose un établissement et peut impacter le séjour du client. Cela passe par l'utilisation d'appareils de mesure tels que des thermomètres, par exemple¹⁴.

Les visites mystères

Cet outil permet, lui, davantage d'évaluer la qualité de service. En effet, le client mystère aura pour rôle d'observer une situation et apprécier le service rendu par le personnel de l'établissement¹⁵. Il fera ensuite un compte rendu à l'hôtelier pour lui donner sa perception de la qualité de service de l'établissement.

¹⁴ Opus cité note 3.

¹⁵ Run Conseil. *C'est quoi un client mystère ?* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2kr47i6i> (Consulté le 27-11-2020).

Ces visites fonctionnent si elles sont répétées, une seule visite mystère n'a pas de valeur comme un seul avis client n'en aurait pas. Il faut plusieurs avis pour se faire une idée générale de ce que perçoit la clientèle, en positif ou en négatif.

Certains de ces outils s'appuient généralement sur un grand nombre d'avis clients afin de les analyser et faire ressortir les problèmes qui reviennent de façon récurrente.

Le questionnaire client

Il est nécessaire que celui-ci soit bien construit : thèmes définis, rapide pour ne pas décourager le client ... Il peut être sous format papier ou numérisé. Dans le premier cas, laissé en chambre, il est très souvent délaissé par les clients ou, est généralement utilisé par les clients mécontents qui souhaiteraient le faire savoir. Il est plus facile de faire répondre les clients lorsque ce questionnaire est numérique, après le séjour, les avis sont plus réfléchis « à froid », et en discrétion, néanmoins ils sont toujours maîtres dans leur décision d'y répondre ou non¹⁶.

L'enquête clientèle

L'objectif de cet outil est de prendre un échantillon représentatif, composé d'au moins 100 personnes sur une période qui ne comporte aucun évènement particulier qui pourrait influencer sur l'enquête (évènements, offres spéciales ...).

Il est important de profiter de cet outil pour obtenir des réponses plus détaillées en posant des questions ouvertes aux clients, à des moments propices (fin de repas, de séjour ...). Il est également possible de récompenser le client en échange du temps qu'il nous accorde, ce qui peut motiver à donner davantage de réponses¹⁷.

Le focus group

Il s'agit ici de réunir un petit groupe de consommateurs témoins. L'objectif est d'observer les réactions de ces derniers qui peuvent juger de la qualité attendue mais également de

¹⁶ Opus cité note 3.

¹⁷ Ibid.

celle perçue. Ici, les réponses seront encore davantage détaillées que lors de l'enquête clientèle¹⁸.

Les commentaires en lignes

De nos jours de plus en plus présents, ils influencent grandement les choix des clients en matière d'hébergements et de restaurants.

Bien que leur fiabilité soit remise en cause par certains professionnels, ils sont une grande source d'informations concernant la qualité de service proposée par les établissements. Il est très intéressant de traiter et de répondre à ces commentaires, très instructifs. Ils permettent de cibler des problèmes mais aussi les points forts d'une entreprise¹⁹.

Les réclamations

Dans les clients insatisfaits, rares sont ceux qui évoquent ce problème avec l'établissement concerné : peu d'espoir d'avoir une solution proposée, peur de la réaction du personnel ...

Cependant ces mêmes clients n'hésiteront pas à partager leur mauvaise expérience avec leur entourage, sur les réseaux sociaux ou encore sur les sites d'avis en ligne.

Afin de ne pas perdre ces clients, voire plusieurs autres clients potentiels qui auront été attentifs au retour d'expérience qui leur aura été fait, il est nécessaire de traiter ces réclamations si le client l'exprime pendant ou après son séjour. La direction est directement impliquée afin de témoigner de la considération du client et il est nécessaire d'apporter une solution, une alternative au problème rencontré. Il est important que les réponses apportées soient personnalisées, ici la standardisation ne passera pas.

Ces réclamations doivent faire l'objet d'analyses afin de comprendre les dysfonctionnements possibles et y remédier au plus vite²⁰.

On peut le constater, la mesure de la qualité s'associe avec la mesure de la satisfaction clientèle, puisque cette dernière est le meilleur juge pour donner son ressenti sur les prestations proposées.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

3.2 – Avantages et inconvénients des outils de mesure

Chacun des outils que nous venons de voir propose son lot d'avantages comme d'inconvénients.

Tableau 2 - Avantages et inconvénients des outils de mesure de la qualité de service²¹

Outils	Avantages	Inconvénients
AUDIT-TECHNIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • méthode efficace pour tester la qualité matérielle de l'hôtel ; • permet de rectifier rapidement d'éventuelles erreurs et carences. 	<ul style="list-style-type: none"> • coût élevé.
VISITES MYSTÈRES	<ul style="list-style-type: none"> • permet de vérifier le respect des procédures propres à l'hôtel ou à la chaîne ; • plus détaillées et précises que l'avis d'un vrai client ; • permet d'évaluer les réactions et la maîtrise de situations du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • coût élevé ; • les visites mystères ne sont pas toujours réalisées par des professionnels ; • n'a pas les mêmes attentes que la clientèle : « inspecteur mystère ».
QUESTIONNAIRES IMPRIMÉS	<ul style="list-style-type: none"> • le client ressent que son opinion a de l'intérêt. 	<ul style="list-style-type: none"> • plus vraiment d'actualité ; • peu de clients font l'effort de les remplir ; • le traitement des réponses prend beaucoup (trop) de temps.
QUESTIONNAIRES EN LIGNE PAR E-MAIL	<ul style="list-style-type: none"> • très économique ; • gagner des adresses e-mail ce qui permet d'envoyer des informations ; • l'automatisation permet de gagner du temps. 	<ul style="list-style-type: none"> • les clients sont assaillis dans leurs boîtes mail ; • le questionnaire ne doit pas être trop long.
ENQUÊTE CLIENTÈLE	<ul style="list-style-type: none"> • enquête riche, fiable et instructive ; • approche humaine et sympathique ; • réalisée par une société d'études professionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • coût assez élevé ; • clientèle d'affaires et aisée difficile à interroger.
FOCUS GROUPE	<ul style="list-style-type: none"> • permet d'observer les réactions ; • utile pour les nouveaux projets ; • réponses détaillées ; • entreprise chargée de toute l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • coût élevé.

²¹ Source : MESZAROS Adrien. *La qualité en hôtellerie*. Cours de BTS management hôtellerie-restauration, Lycée Christian Bourquin, 2020.

Outils	Avantages	• Inconvénients
SITES D'AVIS	<ul style="list-style-type: none"> • moyen apprécié par les clients et voyageurs ; • les avis positifs sont une vitrine pour l'établissement ; • répondre aux avis permet de donner une image de professionnalisme. 	<ul style="list-style-type: none"> • il peut y avoir de faux avis ; • les mauvais avis sont à la vue de tout le monde ; • les hôtels ne peuvent pas s'en passer.
LES RÉCLAMATIONS : LE CONTACT DIRECT	<ul style="list-style-type: none"> • gratuit ; • permet de réagir instantanément ; • fidéliser la clientèle en cas de situation positive. 	<ul style="list-style-type: none"> • formation du personnel.

Le meilleur moyen de mesurer la qualité des prestations proposées reste le contact direct, car c'est une solution gratuite et efficace à 100%. Cela permet d'agir et régler le problème immédiatement, ce qui reflète une bonne image de l'établissement et une réactivité de la part du personnel. De plus, certains clients seront plus susceptibles de laisser un avis positif après cette intervention.



La qualité de service est un réel enjeu pour les établissements. Les écarts entre qualité perçue et qualité fournie viennent déterminer la satisfaction des clients, qui part la suite feront part de leur expérience, positive ou négative, à leur entourage ou sur internet.

« Elle nécessite d'impliquer chaque collaborateur et de maintenir cette approche au quotidien sur le long terme²² ». La qualité de service est également l'affaire de toutes les équipes. Chacun doit se sentir concerné et faire en sorte que la qualité reste à son niveau déterminé.

²² Opus cité note 2.

Chapitre 2 – LE PERSONNEL SAISONNIER EN HÔTELLERIE-RESTAURATION

Certains secteurs, dont fait partie le tourisme et notamment le secteur hôtelier, sont amenés à avoir recours au travail saisonnier. Ce sont plus d'un million de personnes qui ont été en contrat saisonnier entre avril 2018 et mai 2019 (Ministère du travail, 2019, p. 1).

1 – LE TRAVAIL SAISONNIER

Selon le Ministère du travail, « *Le travail saisonnier se caractérise par l'exécution de tâches normalement appelées à se répéter chaque année, à des dates à peu près fixes, en fonction du rythme des saisons (récolte, cueillette, ...) ou des modes de vie collectifs (tourisme...).* Cette variation d'activité doit être indépendante de la volonté de l'employeur. ».

1.1 – Présentation générale du travail saisonnier

L'activité professionnelle saisonnière doit remplir plusieurs conditions :

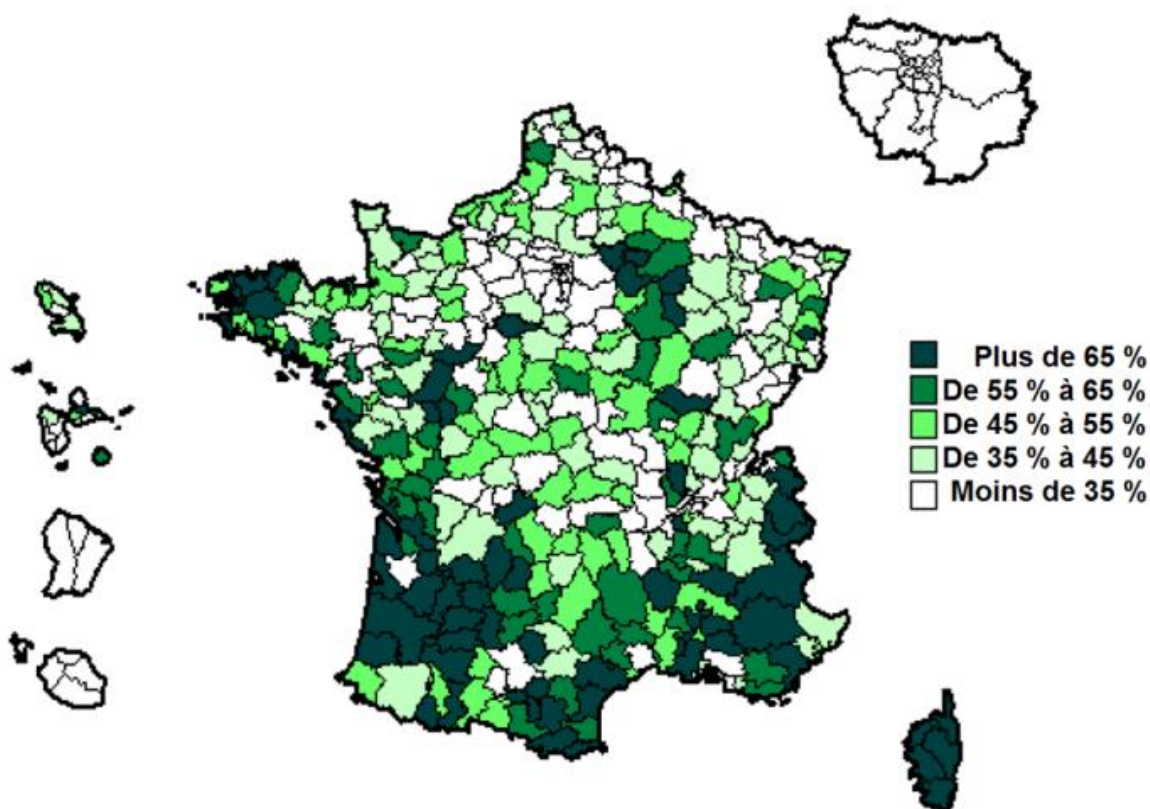
- ce doit être limité dans le temps, sans excéder huit mois de travail ;
- ce travail est amené à être répété tous les ans ;
- le travail saisonnier est dépendant des conditions météorologiques et/ou des flux du tourisme ;
- enfin, il est indépendant de la volonté de l'entreprise.

Le travail saisonnier ne correspond pas à la période d'ouverture d'une entreprise et les contrats conclus sur une période coïncidant avec la durée d'ouverture d'une entreprise ne sont pas saisonniers²³.

Les régions côtières, montagneuses mais également les régions viticoles sont donc logiquement les régions les plus concernées par le travail saisonnier et représentent plus de 60 % du volume du travail saisonnier, comme en témoigne la carte ci-dessous.

²³ Ooreka carrière. *Travail saisonnier*, 2021 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/9n3fedeu>. (Consulté le 27-12-2020)

Figure 5 - Carte des projets de recrutements saisonniers pour l'année 2016, tous secteurs confondus²⁴

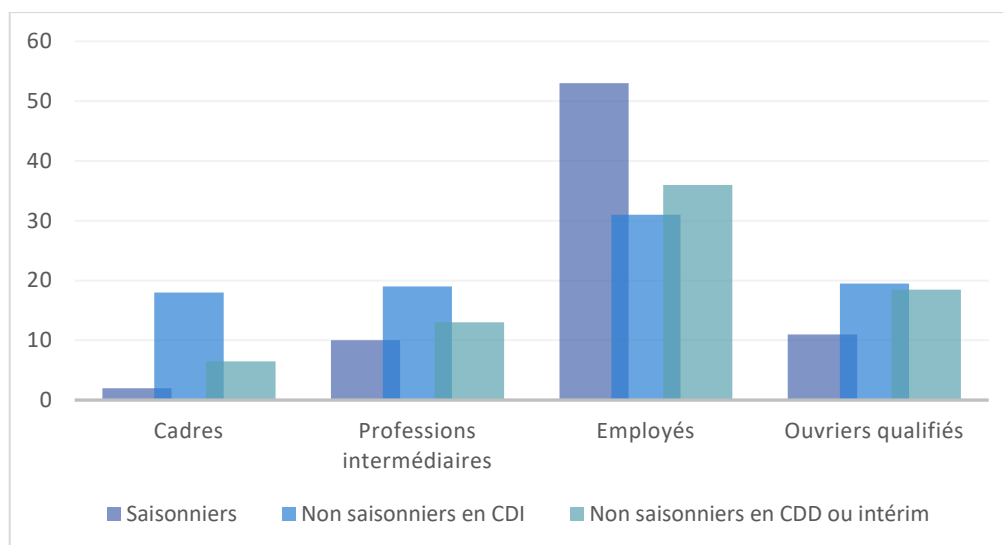


Le travail saisonnier est très présent à la saison estivale sur le littoral, très peu dans les zones montagneuses. Cette tendance s'inverse en période hivernale.

Trois secteurs d'activités sont concernés par le recours au travail saisonnier : les industries agro-alimentaires, le secteur agricole et le tourisme, qui représente à lui seul près de la moitié des contrats saisonniers en France.

²⁴ Source : Stratégiegou, 2016, p. 18.

Figure 6 - Répartition du volume de travail saisonnier non agricole dans les principales filières selon la saison²⁵



On constate en effet, sur ce graphique, que la restauration et l'hébergement sont des secteurs qui ont recours au travail saisonnier toute l'année et en volume assez conséquent.

On retrouve plusieurs profils de saisonniers dont une typologie a été dressée par l'Insee Languedoc-Roussillon, mettant en avant les différents enjeux de chacun d'entre eux :

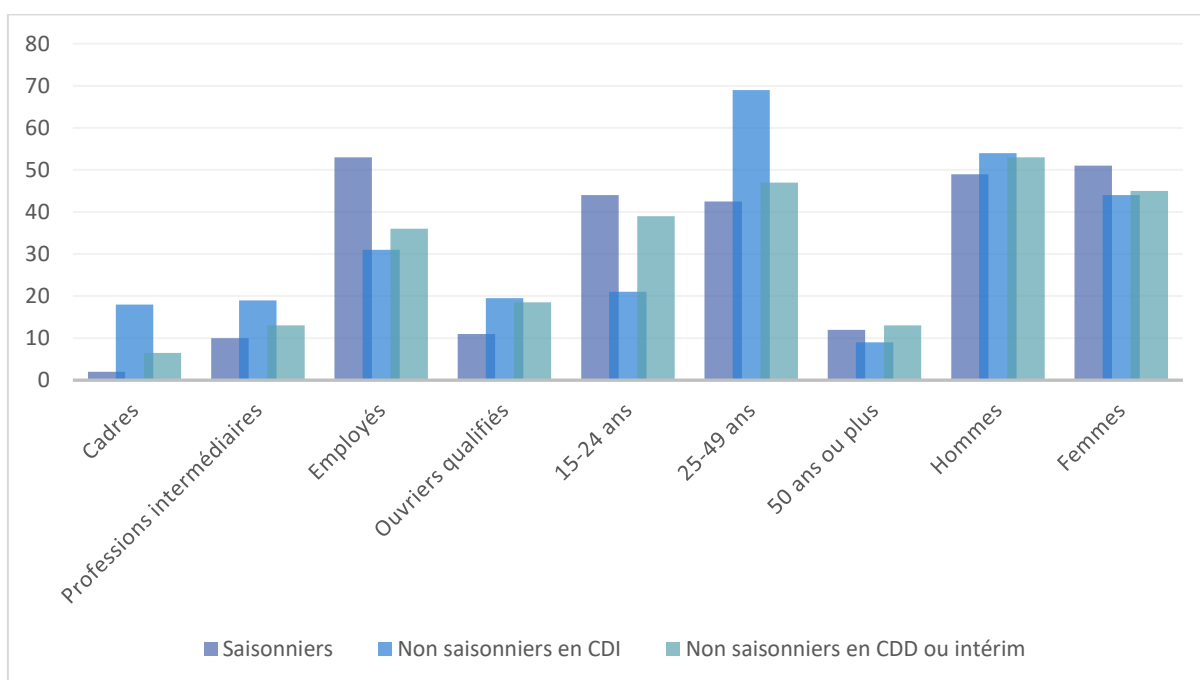
- Les moins de 25 ans : étudiants en quête de travail pour l'été ou jeunes en recherche de première expérience professionnelle afin de faciliter l'insertion dans la vie active.
- Les saisonniers dits « de complément » : contrats courts visant à être en support des employés à temps plein lors de périodes d'activité plus intenses (vacances...). Ces salariés ont généralement une activité principale le reste de l'année qui ne diffère que très peu de leur activité saisonnière.
- Les saisonniers agricoles : avec une période d'activité plus longues que les autres profils ils sont enclins à enchaîner les contrats.
- Les « grands » saisonniers : vrai mode de vie pour ceux-ci, ce sont des personnes généralement plus âgées et qui réalisent des contrats longs (Strategieouv, 2016, p. 27).

Selon les secteurs d'activité aussi, les profils des travailleurs saisonniers diffèrent :

²⁵ Source : DARES, 2019, p. 3.

- Dans le secteur agricole, la majorité des travailleurs sont des hommes (62 %) âgés d'environ 36 ans et 90 % d'entre eux sont des ouvriers non qualifiés.
- Dans les autres secteurs, la moyenne d'âge est plus basse (31 ans en moyenne), notamment avec un part des 15-24 ans très importante puisqu'elle s'élève à 44 %. Les catégories socioprofessionnelles sont davantage diversifiées (employés, ouvriers non qualifiés, professions intermédiaires...) et on y retrouve une parité presque parfaite avec 51 % de femmes, comme nous pouvons le constater sur le graphique ci-dessous.

Figure 7 - Caractéristiques des saisonniers dans les filières non agricoles²⁶



45 % des travailleurs saisonniers se contentent de n'exercer que des activités saisonnières dans l'année, l'autre partie a recours à au moins un autre emploi salarié privé dans les mois restants.

1.2 – L'aspect juridique : le contrat saisonnier

Le travail saisonnier entraîne avec lui des aspects légaux qui lui sont spécifiques.

²⁶ Source : DARES, 2019, p. 4.

Premièrement, plusieurs contrats existent : le contrat spécifique vendages, le contrat de travail à durée déterminée, le contrat de travail temporaire et enfin le contrat de travail saisonnier.

Ce dernier est une forme particulière de contrat de travail à durée déterminée et présente plusieurs caractéristiques :

- il n'est pas obligatoire de mentionner une date de fin précise dans le contrat ;
- si tel est le cas, une durée minimale doit être spécifiée ;
- une clause de reconduction pour l'année suivante peut-être écrite dans le contrat.

Le Ministère du travail précise que cette dernière clause ne doit pas, pour éviter que le contrat saisonnier soit requalifié en contrat à durée indéterminée, imposer la reconduction automatique mais seulement prévoir une priorité d'emploi en faveur du salarié.

L'enchaînement de plusieurs contrats de travail saisonniers successifs peut se faire sans délai de carence. Le renouvellement peut se faire si le salarié pourvoit un poste à caractère saisonnier et donc non permanent.

Enfin, la prime de précarité, versée dans le cas d'un contrat à durée déterminée, n'est pas obligatoirement due dans le cadre d'un contrat saisonnier.

2 – LE PERSONNEL SAISONNIER EN HÔTELLERIE-RESTAURATION

Comme dit précédemment, le secteur hôtelier est particulièrement touché par le travail saisonnier et cela constitue un enjeu économique important.

2.1 – Les emplois saisonniers en hôtellerie-restauration

On distinguera ici deux types d'emploi saisonnier :

- Le premier, est lié à la fluctuation de la fréquentation touristique. Celle-ci oblige les établissements, ouverts à l'année, à augmenter leurs effectifs durant les périodes d'affluence de la clientèle.

- Le second, est lui lié au caractère saisonnier d'un établissement qui, pour être défini comme tel, est ouvert au maximum neuf mois dans l'année. Ce sont des établissements généralement situés en bord de mer ou dans les montagnes²⁷.

Ces postes ne peuvent être considérés comme « saisonniers » s'ils excèdent les dates limites de saisons qui ont été définies comme ci-après : du 1^{er} avril au 30 septembre pour la saison d'été et du 1^{er} décembre au 31 mars pour la saison d'hiver.

Puisqu'ils représentent près de la moitié des emplois saisonniers en France, les travailleurs saisonniers du secteur hôtelier sont nombreux et représentaient, en 2011, 1 688 846 postes.

Figure 8 - Estimation du nombre de postes saisonniers sur l'année 2011²⁸

	Nombre de postes saisonniers d'hiver	Nombre de postes saisonniers d'été	Nombre de postes sur l'année 2011
<i>Restauration traditionnelle et traiteur</i>	58 871	208 135	972 848
<i>Hôtels</i>	20 802	77 302	411 998
<i>Cafés, débits et boissons</i>	5 319	20 781	105 256
<i>Restauration collective</i>	12 244	22 171	198 744
TOTAL	98 236	328 389	1 688 846

On peut constater que la grande majorité des postes saisonniers est en été puisque leur nombre s'élève à plus de 320 000 contre moins de 100 000 pour la saison hivernale, soit l'équivalent d'un poste en hiver pour 3,3 postes en été. Cependant il est important de tenir

²⁷ L'Hôtellerie Restauration. *Emploi saisonnier : l'été à la mer, l'hiver à la montagne*, 2007. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/azk5kdnj>. (Consulté le 30-12-2020).

²⁸ L'Observatoire de l'Hôtellerie et la Restauration. *L'emploi saisonnier dans l'hôtellerie et la restauration*, 2014, 73 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/4iskrinc>. (Consulté le 28-11-2020).

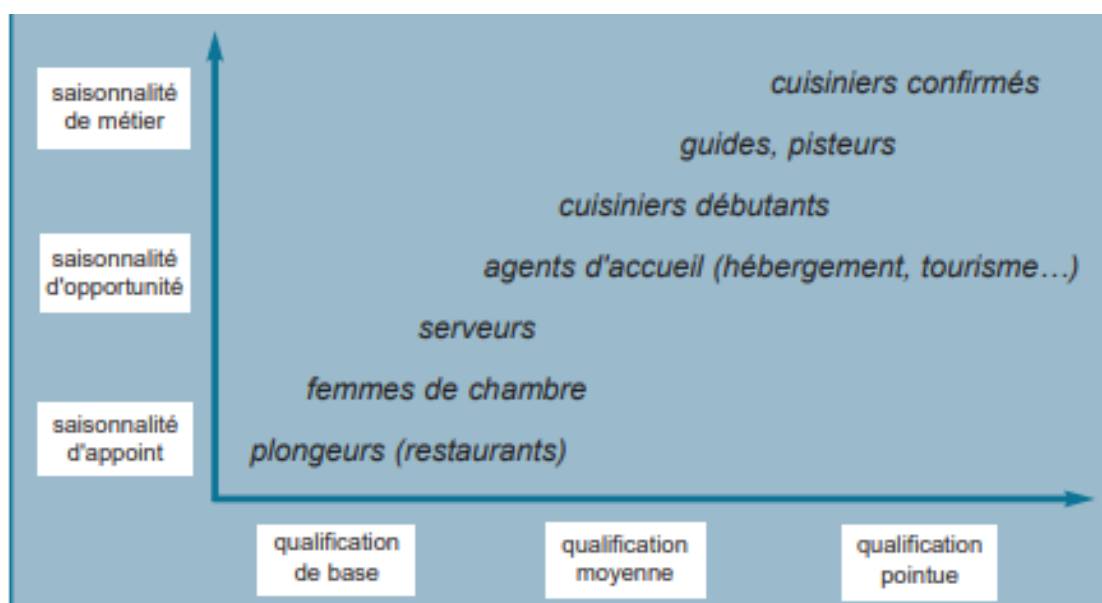
compte du fait que la saison estivale s'étend sur une plus longue durée (183 jours) que celle d'hiver (121 jours) (Strategieouv, 2016, p. 22).

Les postes saisonniers, à l'intérieur du secteur se répartissent différemment selon les branches et les saisons, avec une majorité des postes en restauration traditionnelle et traiteur, suivie par les hôtels en second employeur principal (cf. Annexe C).

De même qu'il existe plusieurs types d'emplois saisonniers, on retrouve différentes formes de saisonnalité (ORM, 2005, p. 2) :

- *La saisonnalité choisie* : véritable mode de vie, ce type de saisonnalité implique une régularité dans le métier. Elle touche des employés très qualifiés et généralement fidélisés par des grands établissements (chefs de cuisine...).
- *La saisonnalité subie* : à défaut de trouver un poste stable, certains se rabattent sur des contrats saisonniers, et donc temporaires pour obtenir un emploi. Il s'agit ici de postes qui requièrent peu de qualification.
- *La saisonnalité s'inscrivant dans un parcours professionnel* : elle concerne les jeunes diplômés en quête de leurs premières expériences dans le monde du travail.

Figure 9 - Les différentes formes de saisonnalité²⁹



²⁹ Source : ORM, 2005, p. 2.

2.2 – Le profil des travailleurs saisonniers en hôtellerie-restauration

➤ L'âge

Le secteur attire de jeunes voire de très jeunes salariés, avec une près de la moitié des postes occupés par des moins de 29 ans. En restauration traditionnelle ces derniers occupent 53 % des postes contre seulement un quart de postes occupés par des personnes de 40 ans ou plus. On retrouve même une population très jeune puisque les moins de 19 ans représentent à eux seuls 11 % des travailleurs saisonniers en 2011 (Strategieouv, 2016, p. 27).

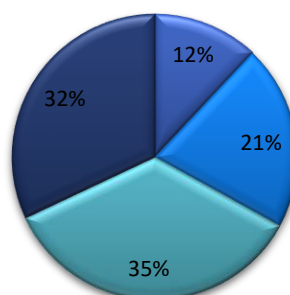
➤ Le niveau de qualification

On retrouve des postes saisonniers à tous les niveaux de qualification. Cependant, la très grande majorité des postes se révèle être des employés, tandis que les cadres représentent un faible pourcentage des travailleurs saisonniers (Strategieouv, 2016, p. 27).

➤ Les métiers

Les établissements proposent des métiers bien spécifiques au secteur de l'hôtellerie-restauration (serveurs, réceptionnistes...) mais on peut également, à plus faible part, retrouver des métiers que l'on pourrait retrouver dans d'autres milieux, des fonctions supports (maintenance, comptabilité, ressources humaines...). Ces postes sont moins enclins à recourir au travail saisonnier car ils sont généralement occupés par des personnes embauchées à l'année (Strategieouv, 2016, p. 27).

Figure 10 - Répartition des postes selon les métiers³⁰



■ Métiers de l'hôtellerie ■ Métiers du service ■ Métiers de la cuisine ■ Autres fonctions supports

³⁰ Source : DARES, 2019, p. 3.

3 – LES ENJEUX ET LIMITES DU TRAVAIL SAISONNIER

Le travail saisonnier apporte son lot d'avantages mais également d'inconvénients, et selon le point de vue que l'on prend, salarié ou employeur, ils s'avèrent, bien entendu, différents.

3.1 – Les enjeux et limites du travail saisonnier pour les salariés

Tableau 3 - Enjeux et limites du travail saisonnier pour les salariés³¹

Enjeux	Limites
<ul style="list-style-type: none">• multiplier des expériences professionnelles ;• la découverte d'établissements divers et variés : changer d'atmosphère de travail ;• en raison des changements de postes et/ou d'entreprises régulièrement, la routine du travail a peu de chance de s'installer et il y a moins de risque de lassitude ;• développer son sens de l'adaptation ;• améliorer sa capacité à soutenir un rythme de travail intensif ;• découvrir de nouvelles villes, de nouveaux pays et de nouvelles cultures : permet de concilier une expérience professionnelle avec une expérience personnelle enrichissante ;• la clause de reconduction, spécifique au contrat saisonnier, permet d'assurer au travailleur de retrouver son poste d'une année à l'autre ;• après plusieurs saisons effectuées chez le même employeur, une prime d'ancienneté peut être accordée au travailleur saisonnier.	<ul style="list-style-type: none">• la conciliation d'une vie de famille est difficile ;• la durée du contrat est relativement courte ;• cela demande une grande mobilité, afin d'être présents dans les zones qui sont demandeuses de travailleurs saisonniers ;• le contrat saisonnier ne donne pas lieu à la prime de précarité de 10 % versée à terme du contrat ;• chaque fin de contrat entraînera de nouvelles démarches pour retrouver un emploi. Instabilité professionnelle : la sécurité de l'emploi n'est pas offerte avec ce type de travail ;• la régularité financière n'est pas de mise puisque certains se verront dans l'obligation d'alterner période de chômage et période d'activité ;• en raison de la durée des contrats, les salariés ne seront, bien souvent, pas formés par les entreprises ;• en raison, généralement, du peu de qualification requise pour un emploi saisonnier, les salaires sont peu élevés ;• le travail saisonnier ne permet pas de prévoir de plan de carrière et la progression de cette dernière peut être compliquée.

³¹ Sources : NISHIMATA Julien. Faire appel à des saisonniers : les pour et les contre. *Orange*, 23-11-2019. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yvdyvi8y>. (Consulté le 4-01-2021). / Emploi saisonnier : avantages et inconvénients. *Loisirs et sorties.fr*. 15-04-2019. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y849bzjn>. (Consulté le 4-01-2021). / Workingoo. *Le contrat saisonnier, avantage ou inconvénient ?* 23-11-2019. [en ligne] Disponible sur <https://tinyurl.com/56w92dry>. (Consulté le 4-01-2021).

Quelques points négatifs sont à considérer avant de se lancer dans le travail saisonnier, cependant celui-ci offre une belle opportunité, pour un salarié, d'acquérir une nouvelle expérience tant sur le plan professionnel que sur le plan humain. Le contrat saisonnier offre la chance aux jeunes travailleurs, ou aux travailleurs non expérimentés de se faire leur place dans le monde du travail.

3. 2 – Les enjeux et limites du travail saisonnier pour les employeurs

Tableau 4 - Enjeux et limites du travail saisonnier pour les employeurs³²

Enjeux	Limites
<ul style="list-style-type: none"> • permet une flexibilité suivant les besoins de chaque saison : l'embauche est personnalisée et adaptée à l'entreprise ; • cette flexibilité offre un autre avantage : aucune procédure de licenciement n'est à prévoir et les risques de procès qui auraient pu en découler, si le salarié considère que cette procédure est abusive, sont évités ; • pas de contrainte à embaucher du personnel à l'année qui ne serait pas nécessaire aux périodes creuses, ou de fermetures ; • le contrat saisonnier n'impose pas le paiement de l'indemnité de précarité ; • l'embauche d'un salarié en contrat saisonnier est moins onéreuse que d'avoir recours au travail intérimaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • il est important de pouvoir prouver que les tâches confiées au salarié sont bien saisonnières ; • le travail saisonnier ne peut travailler hors saison, au risque de voir son contrat requalifié en contrat à durée indéterminée : le salarié peut alors exiger des dommages et intérêts ; • rotation régulière des employés : le turn-over est assez important ; • chaque saison entraîne une nouvelle vague de recrutement, mais également, par la suite, une formation du personnel récemment arrivé dans l'entreprise : cela demande beaucoup de temps et de ressources.

La flexibilité qu'offre le travail saisonnier est l'avantage principal du point de vue d'un employeur. Toutes les contraintes liées à l'embauche de personnel à l'année sont levées pour offrir un recrutement adapté aux besoins de chaque entreprise. Cependant cela nécessite beaucoup de travail et de temps pour trouver, chaque année, de nouveaux employés, qu'il faudra former.

³² Opus cité note 27.



Le travail saisonnier se fait dans divers domaines et l'hôtellerie-restauration n'est pas en reste quant au nombre de saisonniers auxquels elle a recours. Nous l'avons vu, le travail saisonnier est indépendant de la volonté des entreprises et s'effectue en fonction des flux touristiques, ou des récoltes pour le secteur agricole. Les régions les plus touchées par ce type de travail sont les régions montagneuses et les régions côtières qui attirent divers profils de travailleurs : jeunes en recherche de première expérience ou encore des personnes ne vivant que des saisons. Employeurs comme salariés s'y retrouvent et en tirent des avantages intéressants.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Nous retenons de cette première partie qu'il existe différentes définitions de la qualité, selon que nous nous trouvons du point de vue du client ou du prestataire de service. La satisfaction du client réside dans la réussite de la diminution des écarts entre ces qualités, et notamment entre celle perçue par le client et celle fournie par l'entreprise.

La démarche qualité est un réel enjeu pour les entreprises puisqu'elle apporte de nombreux bénéfices tels que la notoriété ou les gains de parts de marché. À la suite de la mise en place de cette démarche qualité il est impératif d'en évaluer les bénéfices et les points à améliorer et cela passe par divers outils de mesures tels que l'audit technique ou le traitement des réclamations clients, en passant par les enquêtes clientèles.

Nous avons vu que le travail saisonnier représentait beaucoup de travailleurs et notamment dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. On retrouve divers profils au sein de cette catégorie de travailleurs et certains en ont même fait leur mode de vie. Les saisonniers ont des contrats qui leur sont propres, et cette façon de travailler entraîne son lot d'avantages mais aussi d'inconvénients, tant du côté salarié que de celui de l'employeur.

**PARTIE 2 – PERSONNEL SAISONNIER
ET MAINTIEN DES NIVEAUX DE QUALITÉ**

INTRODUCTION

Nous l'avons vu, réussir à maintenir les niveaux de qualité est un travail constant qui implique l'ensemble des équipes. La qualité de service est le cœur de la satisfaction clientèle et doit pour cela être gérée de la meilleure des manières.

Le secteur de l'hôtellerie-restauration est un des principaux pourvoyeurs de contrats saisonniers en France et cela implique donc l'embauche de salariés supplémentaires sur certaines périodes. Bien que cela soit un avantage considérable pour les employeurs qui peuvent alors adapter leurs effectifs suivant leurs besoins, cela demande une très grande organisation et de grandes compétences quant à l'arrivée de nouvelles recrues chaque saison.

Nous souhaitons alors lier le concept de qualité et celui de travail saisonnier, une question se pose donc : **Comment, dans un établissement hôtelier, maintenir, d'une saison à l'autre, un niveau de qualité de service avec un personnel saisonnier ?**

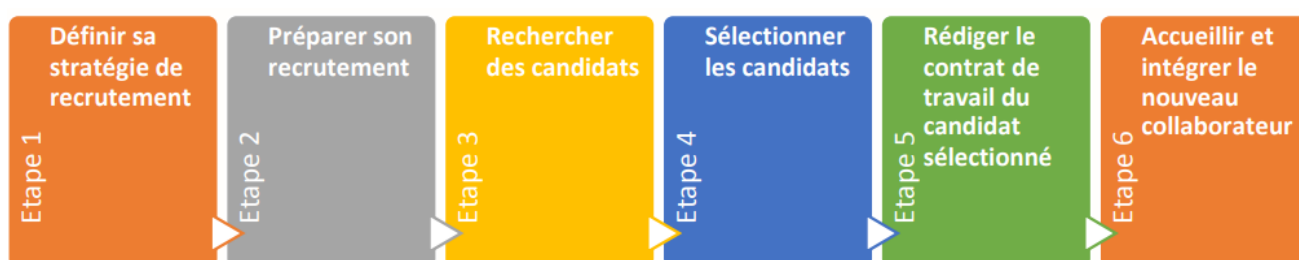
Cette partie se compose de trois chapitres. Le premier d'entre eux abordera le thème du recrutement, de la préparation de celui-ci à l'arrivée des candidats retenus. Le second traitera de la formation du personnel saisonnier, des différentes périodes et façons de faire. Enfin, le dernier concernera la fidélisation du personnel saisonnier, comment y parvenir et tous les enjeux qui résident autour de celle-ci.

Chapitre 1 – LE RECRUTEMENT

Le recrutement est une étape importante, voire cruciale dans la constitution des équipes. Il est nécessaire, pour chaque entreprise, de bien définir ses besoins et ce qu'elle recherche, tant en matière de compétences que d'effectifs. Cette étape est d'autant plus importante pour des établissements ayant recours au travail saisonnier car elle sera amenée à se répéter chaque année.

Plusieurs étapes sont à respecter lors d'un recrutement afin que celui-ci soit efficace.

Figure 11 - Les étapes du recrutement³³



1 – DÉFINIR SA STRATÉGIE DE RECRUTEMENT

« Une bonne stratégie de recrutement repose sur des moyens et tactiques utilisés par une entreprise pour répondre aux besoins d'une société en matière de recrutement et pour communiquer au global à propos de sa marque, de ses objectifs et de ses offres d'emploi. Le but final est de trouver, gérer et entretenir les talents pour remplir les postes vacants avec les candidats qui vous conviennent³⁴. »

Définir sa stratégie de recrutement passe par plusieurs points :

- Établir les objectifs de recrutement : est-ce une création de poste ? Faut-il remplacer un salarié ? Est-ce qu'il s'agit d'un besoin ponctuel ? ... En l'occurrence, dans notre étude du travail saisonnier, l'entreprise doit déterminer combien de collaborateurs saisonniers seront nécessaires dans les différents services de l'établissement, les fonctions qui nécessitent un apport de main-d'œuvre pour la saison.

³³ Fehap. Définir sa stratégie de recrutement, 2015, 2 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/25nw925z>. (Consulté le 20-01-2021).

³⁴ Cleare Profile. Stratégie de recrutement : quelles sont les actions les plus performantes ? [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/6xdavz9>. (Consulté le 20-01-2021)

- Le recrutement se fera-t-il en interne (recrutement parmi les salariés de l'entreprise) ou en externe (recherche de candidats) ?
- Quel sera le budget alloué à ce processus de recrutement ?
- Peut-on envisager de repenser l'organisation de la structure afin de recruter sur un poste différent ?
- Le volume d'heures est-il limité pour ce besoin de recrutement ?
- D'autres solutions sont-elles envisageables (sous-traitance ...) ?
- ...

De nombreuses questions sont donc à se poser avant de se lancer. Définir convenablement sa stratégie de recrutement est la première étape d'une longue série avant de pouvoir accueillir un nouveau collaborateur.

Une fois ces questions posées et cette stratégie mise au point, il est temps de préparer le recrutement.

2 – PRÉPARATION DU RECRUTEMENT

Une bonne préparation de la phase de recrutement est indispensable pour réussir celle-ci, un employeur ne peut se lancer à l'aveugle dans l'embauche de collaborateurs. De plus le recrutement n'est pas sans incidence car il influe sur plusieurs points : impact financier, organisation ... « *meilleure sera la préparation du recrutement, meilleures seront les chances de ne pas se tromper* » (SOLUS et ENGEL, 2017, p. 29).

Plusieurs étapes sont importantes pour la réussite du recrutement :

Première étape : définir les besoins

Tout commence ici. Cette première étape doit permettre de définir précisément à quel besoin le recrutement répond : hausse de l'activité, nouveaux services proposés, optimisation de l'organisation ... Il faut faire le point sur l'entreprise.

De ces besoins découlera alors l'élaboration du profil de poste recherché : les activités à réaliser, les compétences et qualifications (diplômes) requises, les expériences utiles, les conditions d'exercice (volume horaire, dates du contrat ...). Il s'agit d'établir un portrait-

robot du profil idéal. Si plusieurs décideurs entrent en jeu, il faut veiller à ce que tous soient d'accord sur les besoins.

Il faut également se poser la question de savoir si le collaborateur recherché doit être opérationnel rapidement ou si l'entreprise a du temps pour le former. Pour ce qui est du travail saisonnier, bien souvent les entreprises recherchent des candidats ayant des expériences similaires pour les postes auxquels ils postulent afin d'être très vite capables de travailler en autonomie. « *L'entreprise doit déterminer son besoin en main d'œuvre, aussi bien en matière de quantité, que de nature de compétences recherchées*³⁵. »

Deuxième étape : choisir le contrat adapté.

Il est important de choisir parmi les types de contrats qui existent celui qui correspond le mieux aux besoins (CDI, CDD...). Vu notre sujet, l'employeur choisira ici le contrat saisonnier. Il reste toutefois à définir s'il s'agira de contrats à temps plein ou à temps partiel.

Troisième étape : définir la rémunération.

La rémunération doit respecter à minima le SMIC en vigueur mais également tenir compte de la convention collective CHR. Il est également important de surveiller les annonces des concurrents afin de proposer des salaires cohérents au vu de la région et du métier exercé.

Quatrième étape : rédiger l'offre d'emploi.

Une offre clairement rédigée et détaillée facilitera le recrutement : d'une part, elle doit être attrayante pour les candidats, de l'autre, ils doivent pouvoir s'identifier ou non dedans pour savoir si le poste pourrait leur correspondre. L'annonce doit permettre de filtrer les candidatures. Il faut indiquer ce qui a été défini dans les étapes précédentes : les besoins de l'entreprise, le profil recherché, les conditions de travail ...

Il est intéressant de présenter l'entreprise, ce qui contribue à l'attractivité de l'offre. Il est important que l'offre soit attrayante, notamment en y faisant ressortir les atouts de

³⁵ Reso Services. *Le personnel saisonnier : le recruter, le garder !* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/4s696hay>. (Consulté le 21-01-2021).

l'établissement, et puisse permettre à l'entreprise de se démarquer parmi tous les concurrents qui recrutent également aux mêmes périodes pour les travailleurs saisonniers.

Cinquième étape : diffuser l'offre d'emploi.

Il existe de nombreux moyens de faire connaître sa recherche de candidats et il est préférable d'en utiliser le maximum. Presse professionnelle, salons professionnels, forums d'emploi saisonnier, Internet, auprès de l'entourage mais aussi les réseaux sociaux professionnels, ces derniers sont très utilisés par les candidats. L'important est de choisir les modes de diffusion qui correspondent au profil recherché et à l'entreprise.

Il est également envisageable de passer par des cabinets de recrutement. Leur activité principale étant le recensement de candidats ils peuvent, moyennant rémunération, rechercher, sélectionner et proposer des candidats dont le profil présente les critères correspondant au poste à pourvoir.

Certaines entreprises devant recruter de nombreux saisonniers n'hésitent pas à organiser des journées de recrutement où chaque personne intéressée, par une des nombreuses offres d'emploi proposées, peut se présenter directement dans l'établissement afin d'effectuer un entretien. Il est également intéressant de recontacter d'anciens saisonniers, avec qui la collaboration a été une réussite, afin qu'ils reprennent leur poste occupé lors de la saison précédente.

Sixième étape : trier les candidatures.

Après avoir reçu différents profils de candidats intéressés, il est maintenant temps de sélectionner ce qui intéresse l'entreprise :

- le premier tri se fait sur les critères définis dans le profil de poste : est-ce que oui ou non le candidat rentre dans ces critères ? ;
- analyser en détails les candidats qui correspondent aux critères recherchés ;
- contacter les candidats qui semblent les plus appropriés aux postes.

Septième étape : la trame de l'entretien.

Avant de rencontrer les candidats qui ont attiré l'attention des recruteurs, ceux-ci doivent préparer le ou les entretien(s) à venir :

- s'entretenir avec le responsable du service dans lequel a lieu l'embauche : refaire un point sur les compétences recherchées ;
- préparer les questions à poser au candidat : il s'agit d'évaluer l'intérêt du candidat pour le poste, sa compréhension de celui-ci et sa motivation ;
- prévoir une présentation de l'entreprise : vendre son établissement est important afin que les entreprises séduisent les candidats qu'elles souhaitent voir se joindre à elles³⁶.

Toutes ces étapes de préparation réalisées, il est maintenant venu le moment d'évaluer les candidats retenus.

3 – L'ÉVALUATION ET LA SÉLECTION DES CANDIDATS

3.1 – Les entretiens d'embauches

Nous en voici donc à une étape cruciale : la phase d'évaluation par les entretiens d'embauche. Cette étape permet de valider les compétences professionnelles des candidats, mais aussi leur motivation : l'objectif est de trouver le meilleur candidat pour le poste à pourvoir.

Généralement le recrutement se déroule avec le responsable de service concerné, ou au moins une des personnes amenées à travailler quotidiennement avec le collaborateur potentiel. Un membre de la direction ou du département des ressources humaines peut également être présent, selon la taille de l'entreprise.

Dans le cadre d'un recrutement d'un travailleur saisonnier, les entretiens peuvent se réaliser à distance, par téléphone ou visio-conférence car beaucoup d'entre eux proviennent de lieux éloignés des entreprises pour lesquelles ils postulent.

³⁶ Pôle emploi. *3 étapes pour réussir son entretien de recrutement*. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/au7nke59>. (Consulté le 20-01-2021).

Deux types d'entretien sont envisageables³⁷ :

- Structuré : en suivant une grille définie (cf. Annexe D) qui mènera l'entretien, le recruteur s'éloigne de tout jugement de valeur ou autre avis subjectif qui nuirait à l'évaluation du candidat.
- Non structuré : les interactions sont plus naturelles et les réponses spontanées, le candidat se sent davantage en confiance avec ce type d'entretien.

Afin d'analyser au mieux l'expérience et les compétences des candidats, mais également leurs personnalités il convient d'être attentif à leurs réponses car certaines d'entre elles peuvent conduire à de nouvelles questions qui n'étaient pas prévues.

On peut distinguer trois grandes phases dans le déroulé de l'entretien d'embauche³⁸ :

Première phase : présentation du candidat.

Après avoir accueilli le candidat, il est intéressant, dans un premier temps, de l'inviter se présenter lui-même pendant quelques minutes, c'est l'occasion pour lui de mettre en avant son expérience et de se sentir à l'aise puisqu'il peut avoir préparé cette présentation à l'avance.

Deuxième phase : présentation de l'entreprise.

Même si le candidat est censé s'être renseigné sur l'entreprise avant de se présenter à l'entretien, il est de coutume que la personne en charge du recrutement fasse une présentation de l'entreprise, apportant davantage de détails au potentiel collaborateur. Cette présentation permet de s'assurer que recruteur et recruté sont sur une même longueur d'ondes quant à l'organisation et l'activité de l'entreprise, mais également sur la fonction à pourvoir, qui sera approfondie plus tard. De même, une présentation du poste est de rigueur ainsi que les avantages en nature qui lui sont liés.

³⁷ COSTE Grégory. Recrutements interne et externe : avantages et inconvénients. Appvizer, 30-09-2020. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yhh4yatj>. (Consulté le 26-01-2021).

³⁸ Opus cité note 32.

Troisième phase : l'échange, les questions.

Cette ultime étape permet aux deux parties d'exprimer leurs interrogations, leurs potentielles inquiétudes.

Le recruteur peut poser ses questions quant au contenu du CV du candidat, mais également sur sa personnalité : un exemple de mise en situation est possible pour analyser le comportement qu'il adopterait dans ce cas-là. La rémunération et les avantages sont abordées lors de cette dernière phase. Le candidat, dans son intérêt, peut également poser des questions sur l'entreprise, le poste, ... ce qui témoigne de sa curiosité et de sa motivation à être embauché.

La fin de l'entretien se fait par le recruteur, qui devra alors indiquer les prochaines étapes à venir au candidat (être recontacté par mail ou téléphone, second entretien, tests ...).

3.2 – La sélection du candidat

Après avoir fini l'ensemble des entretiens, place maintenant à l'analyse qui permettra de départager les candidats et de choisir le meilleur pour le poste à pourvoir. Plusieurs critères entrent en jeu lors de cette analyse³⁹ :

- Le savoir-faire et le savoir-être du candidat, mais aussi ses capacités intellectuelles : sont-ils en accord avec l'entreprise et le poste à pourvoir ?
- La motivation et, donc, l'intérêt pour le poste, ont-ils été à la hauteur des espérances du recruteur ? Un employé qui témoigne peu d'intérêt pour son travail peut entraîner une qualité moindre dans l'exécution de celui-ci.
- Le candidat maîtrise-t-il les compétences qui sont requises pour le poste ? Il s'agit ici de connaissances indispensables dès la prise de poste, qui ne pourront être apprises sur le terrain, avec le temps.
- Qu'en est-il de l'expérience du candidat ? Si le candidat a des expériences similaires sont-elles une réussite ? S'il s'agit d'une première expérience pour ce travail l'entreprise se sent-elle capable de lui laisser cette chance ?

³⁹ Opus cité note 32.

- Quels sont les freins du candidat, par rapport aux contraintes et difficultés du poste ? Sont-elles minimales ou trop importantes ?
- Quels sont les facteurs de motivation ? Il est important de faire la cohérence entre le discours du candidat et son CV pour vérifier ses motivations.

Toutes ces questions permettent de se positionner sur le meilleur candidat à choisir pour le poste. Il est cependant important de nuancer ces questions, les attentes ne seront pas les mêmes selon les postes à pourvoir.

Il convient ensuite de prévenir tous les candidats qui n'auraient pas été retenus et d'informer le candidat sélectionné de sa prochaine prise de fonction, s'il est toujours intéressé et disponible. Répondre aux candidats qui n'auraient pas été sélectionnés, et les remercier, est capital pour laisser une bonne image de l'entreprise. Peut-être cette dernière n'a pas besoin d'eux à ce moment-là, mais pourrait les recruter dans l'avenir.

3.3 - Préparer l'arrivée du candidat retenu

Une fois tout le processus de sélection accompli, et le candidat sélectionné averti de la décision de l'entreprise, l'établissement doit désormais préparer l'arrivée de son nouveau collaborateur.

Outre toutes les démarches administratives qu'il convient d'accomplir (rédaction du contrat de travail, envoi de la déclaration unique d'embauche...), l'arrivée d'une nouvelle recrue est une étape importante et il ne faut pas négliger son intégration. Les premiers jours, voire les premières semaines peuvent être décisifs pour ce nouveau membre et doivent, par conséquent, être parfaitement organisés.

L'arrivée du candidat peut comporter un livret d'accueil afin d'avoir une présentation complète et détaillée de l'entreprise, mais aussi un organigramme qui permet de repérer chaque membre de l'équipe. Il est indispensable que le nouvel employé bénéficie d'une visite de l'établissement lors de son arrivée, ainsi que de rencontres avec ses nouveaux

collègues : l'objectif est que le fonctionnement de l'entreprise, les gens qui la composent et sa culture soient compris⁴⁰. Nous détaillerons cette phase dans le chapitre suivant.



Le recrutement est une phase à considérer avec la plus grande attention : une erreur de recrutement et c'est tout le processus qui est à refaire. Dans son intérêt, l'entreprise ne doit pas chercher à gagner du temps et ou à économiser de l'argent lors de cette étape, au risque de voir, très vite, l'effet inverse se produire. Il est primordial de placer l'humain au cœur du recrutement, car l'employeur n'embauche pas que des compétences mais toute une personnalité. Un recrutement peut être considéré comme réussi lorsque, réciproquement, candidat et société se choisissent en ayant un accord sur leurs valeurs. Nous l'avons évoqué précédemment, cette étape décisive du recrutement est récurrente dans les établissements ayant recours au travail saisonnier, nous pouvons alors formuler l'hypothèse suivante : **un recrutement rigoureux est primordial afin de s'assurer des capacités et des qualités de collaborateurs saisonniers**. Dans la prochaine partie de ce travail de recherche, nous tenterons de valider ou d'invalider cette hypothèse à l'aide d'entretiens réalisés avec des chefs de service d'établissements saisonniers.

⁴⁰ Manager Go ! *Processus de recrutement d'un collaborateur : les étapes*. 01-10-2020. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/vaj29anp>. (Consulté le 02-02-2021).

Chapitre 2 – LA FORMATION

Nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la première étape dans le processus d'acquisition d'un collaborateur est le recrutement. Cependant, celui-ci doit être suivi d'une formation si la société souhaite tirer le meilleur de son employé et faire de lui l'image de l'entreprise. La formation, présente durant toute la vie professionnelle d'un travailleur saisonnier, permet à ce dernier d'acquérir de nouvelles compétences, d'améliorer celles qu'il possède déjà et, ainsi, de s'adapter à chaque entreprise qu'il intègre. Dans ce deuxième chapitre, nous verrons les deux types de formations possibles pour les sociétés collaborant avec des saisonniers : la formation au cours de la saison et la formation en inter-saison.

1 – LA FORMATION AU COURS DE LA SAISON

Nous en parlions précédemment, l'intégration fait le lien entre recrutement et formation, elle est le début de cette dernière. Celle-ci permet de créer une cohésion dans les équipes, évitant donc un employé désocialisé ou mis en marge de ses collègues.

Le début de la formation commence par l'intégration. Chaque salarié nouvellement recruté aura besoin d'un temps d'adaptation à son nouveau poste et à son nouvel environnement de travail.

Nous le disions dans le chapitre précédent, la phase d'accueil du candidat doit être parfaitement organisée pour que l'intégration soit la plus rapide et la plus efficace possible : en ayant connaissance des valeurs de son entreprise et de ses fonctions, le saisonnier pourra alors organiser au mieux sa saison afin de concilier vies professionnelle et personnelle. De plus, les entreprises connaissant un pic d'activité, et qui reçoivent donc ces salariés pour une courte période, ont tout intérêt à optimiser cette étape d'intégration afin de gagner un maximum de temps sur la prise de fonction de l'employé.

Plusieurs points seront à présenter au saisonnier pour faciliter son adaptation :

➤ **Le poste de travail**

Selon la fonction occupée, l'entreprise devra, en amont, procéder à la préparation du poste de travail et aménager convenablement celui-ci, afin qu'il soit parfaitement optimisé. Lors de l'arrivée du travailleur, une présentation de ce poste devra être faite : outils, méthodes et organisation du travail ...

➤ **Les documents à remettre**

Donner des informations écrites est très important car un nouveau collaborateur ne pourra pas tout retenir en une fois :

- *la fiche de poste* : précédemment rédigée lors de la préparation du recrutement, elle permettra à l'employé de s'y référer pour connaître précisément ses fonctions ;
- *le livret d'accueil* : ce document synthétique rédigé par l'entreprise regroupe toutes les informations nécessaires à l'intégration du saisonnier (présentation de l'entreprise, règlement intérieur, organigramme ...) ;
- *le guide saisonnier* : édité par les zones touristiques elles-mêmes, il est spécifique à l'accueil des saisonniers il permet de donner, à ces derniers, une présentation de la région dans laquelle ils se trouvent, avec toutes les informations et contacts utiles (logement, vie quotidienne, transport, territoire ...).

➤ **L'accueil et le suivi du saisonnier**

L'employeur ou un collaborateur de l'entreprise se doit d'être présent pour accueillir le nouvel entrant afin de lui présenter l'entreprise et ses nouveaux collègues. Les documents abordés dans le point précédent ne suffisent pas à une bonne intégration et il est nécessaire de formuler des précisions et explications de ceux-ci au saisonnier. La communication est un point clé d'une bonne intégration, elle permet de s'assurer que l'employé a correctement compris toutes les informations qui lui ont été transmises, tant sur l'entreprise que sur son poste. Afin d'impliquer le saisonnier, l'entreprise peut, lors de cette phase, le sensibiliser aux objectifs à atteindre et à la satisfaction de la clientèle (Peripl_1, p.2).

Il est possible de mettre en place un tuteur qui aura la charge d'accueillir et former le nouveau collaborateur. Le tuteur encadrera et accompagnera ce dernier dans son adaptation à son nouvel environnement de travail mais restera, par la suite, une personne à laquelle le saisonnier pourra se référer en cas de besoin (Peripl_1, p.2).

Au fil des semaines qui passeront, le collaborateur devra rencontrer son supérieur direct (son N+1) de nombreuses fois afin de prendre son poste en main convenablement. Cela permettra aussi de faire des points sur l'avancée de son intégration, de son adaptation : il doit pouvoir s'approprier pleinement son nouvel environnement mais aussi se sentir en confiance.

« *En raison de la forte activité induite par la saison et la courte durée du contrat de travail, il est nécessaire que l'information communiquée soit complète, simple et précise.* » (Peripl_1, p.1). Meilleure sera l'intégration, meilleur sera le travail fourni par le saisonnier, et cela passe par le fait de bien informer son personnel.

En plus de sa période d'intégration, un salarié pourra bénéficier, au cours de la saison, d'une ou plusieurs formations réalisées par son entreprise, ou par un organisme externe. Ces formations s'inscrivent dans le plan de formation de l'entreprise, qui est « *un document qui rassemble l'ensemble des actions de formations retenues par l'employeur pour ses salariés*⁴¹ ». Ce plan de formation a pour objectif de répondre aux besoins d'adaptation des compétences des salariés par rapport aux exigences liées à l'évolution du matériel, des règles de sécurité et des méthodes de travail. Ces formations sont obligatoires.

2 – LA FORMATION EN INTER-SAISON

Afin d'éviter les périodes de « sous-efficacité » dues aux formations durant la saison, l'employeur peut avoir recours à la formation en inter-saison. Celle-ci permet de professionnaliser, qualifier mais aussi sécuriser l'emploi et l'employabilité des saisonniers.

Certains saisonniers sont issus de formations professionnelles du secteur hôtelier et ont, grâce à cela, déjà de solides bases de formation et d'expériences professionnelles (stages,

⁴¹ Service-Public.fr. *Plan de développement des compétences*, 27-11-2020 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/takiwhxb>. (Consulté le 10-02-2021).

alternances...). Cependant, cela n'empêche pas de mettre à jour ces compétences et de les adapter à l'entreprise durant la période d'inactivité des employés.

Afin de préparer au mieux ses salariés arrivant pour la saison, l'entreprise peut avoir recours à plusieurs options de formation :

➤ **La préparation opérationnelle à l'emploi**

Il s'agit d'une formation de 400 heures maximum, l'équivalent de 4 mois. Ce type de formation a pour but de réduire l'écart entre les compétences du candidat retenu et les compétences requises pour le poste⁴². Grâce à cela, tout ou une partie des frais liés à la formation du salarié sont pris en charge par Pôle Emploi, qu'elle se fasse en interne (organisme de formation de l'entreprise) ou en externe (centre de formation). À l'issue de cette formation le saisonnier sera immédiatement opérationnel dans sa prise de fonction.

➤ **Le CDD de formation**

Dans le cadre d'une clause de reconduction, l'employeur peut proposer à son salarié un contrat à durée déterminée de formation. Il s'agit ici d'embaucher un salarié pour le former sur la période du contrat signé, le terme du contrat de formation précède la conclusion du contrat saisonnier à venir. Le salarié sera rémunéré au cours de cette formation, à hauteur minimum de la rémunération qu'il percevra lors de son activité la saison qui suit.

Ce type de contrat s'inscrit dans le plan de formation de l'entreprise et implique le salarié avant même que la saison de débute (Peripl_2, p.2).

➤ **La validation des acquis (VAE)**

La validation des acquis peut se faire à l'initiative de l'employeur comme de l'employé. Elle permet d'obtenir une certification de qualification.

L'employé doit justifier de « 24 mois de travail salarié au cours des 5 dernières années dont 4 mois durant les 12 derniers mois » (Peripl_2, p.2) afin de prétendre à une VAE. Si cette

⁴² Pôle emploi. *La préparation opérationnelle à l'emploi individuelle*. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/avyxhnhm>. (Consulté le 10-02-2021).

dernière est à l'initiative de l'employeur, elle peut être financée en totalité, ou en partie, par le budget de formation de l'entreprise.



Nous l'avons vu, plusieurs étapes sont à prévoir pour la formation d'un saisonnier. La phase d'intégration n'est pas à négliger puisqu'elle définit la facilité et la rapidité du salarié à s'adapter à sa nouvelle entreprise, à ses méthodes de travail. Par la suite, la formation au cours de la saison est possible, suivant le plan de formation mis en place par l'entreprise. Dans un souci de performance, la formation en inter-saison est envisageable et plusieurs options sont à la disposition de l'employeur : préparation opérationnelle à l'emploi, CDD de formation ou encore VAE. Tout l'intérêt est d'obtenir un personnel parfaitement qualifié et apte à prendre ses fonctions rapidement. Nous pouvons alors formuler l'hypothèse suivante : **La formation est une étape indispensable pour obtenir le meilleur des équipes saisonnières.** Dans la prochaine partie de ce travail de recherche, nous tenterons de valider ou d'invalidier cette hypothèse à l'aide d'entretiens réalisés avec des chefs de service d'établissements saisonniers.

Chapitre 3 – LA FIDÉLISATION

Recrutement, intégration, formation ... toutes ces étapes requièrent beaucoup d'investissement tant en temps, qu'en argent. Afin d'éviter au maximum d'avoir à renouveler chaque année ce processus il est très intéressant pour les entreprises de réussir à fidéliser leurs saisonniers. De plus, l'attractivité du secteur peut poser des difficultés pour le recrutement et la fidélisation permet de répondre, en partie, à ce problème.

1 – L'INTÉRÊT DE LA FIDÉLISATION DU PERSONNEL SAISONNIER

Les entreprises voient en la fidélisation du personnel un double intérêt : optimiser les coûts relatifs à la gestion du personnel saisonnier et préserver les compétences essentielles à l'entreprise.

- **Optimiser les coûts de gestion des ressources humaines saisonnières**

En fidélisant le personnel saisonnier, l'entreprise s'évite les coûts liés à la procédure de recrutement. De plus, nous le disions précédemment, cette phase de recrutement, à laquelle seront ajoutées celle d'intégration et formation, mobilise beaucoup de temps et de moyens. Un salarié fidélisé est apte à reprendre immédiatement ses fonctions sans repasser par les étapes du processus de recrutement classique pour un nouvel entrant. L'entreprise gagne en qualité et en productivité⁴³.

- **Préserver les compétences indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise**

Ayant auparavant travaillé dans l'entreprise, le salarié fidélisé connaît déjà les procédures et méthodes de travail de son employeur et est donc opérationnel dès le début de la saison. L'intérêt est de conserver les compétences qui sont bénéfiques à l'entreprise.

Même si la fidélisation est un enjeu réel pour les entreprises, puisqu'elle apporte des avantages non négligeables, elle nécessite de mobiliser des moyens humains, matériels et financiers (Peripl_3, p.1). Tout doit être mis en œuvre pour augmenter la probabilité de signer un nouveau contrat avec un salarié la saison prochaine.

⁴³ Esprit saison. *La fidélisation de mes salariés*. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/tb7rmmew>. (Consulté le 17-02-2021)

2 – LES MOYENS DE FIDÉLISATION DU PERSONNEL SAISONNIER

Il existe de nombreux moyens de fidéliser son personnel saisonnier, certains sont communs à tous les types de salariés puisque chaque entreprise met en œuvre des actions pour éviter un turn-over de son personnel. Cependant, d'autres sont spécifiques au travail saisonnier.

2.1 – Les moyens classiques de fidélisation

Parmi les moyens de fidélisation les plus communs on retrouve :

- *la rémunération* : attrayante, elle contribue à fidéliser son personnel, elle se compose d'un salaire de base attractif mais également des potentielles primes versées au salarié ;
- *les conditions de travail* : il faut que celles-ci soient favorables, ce qui implique des locaux et un matériel de travail en bon état, une direction à l'écoute de ses salariés, une bonne entente entre les collaborateurs, des horaires et jours de repos avantageux (2 consécutifs) ... ;
- *les avantages sociaux* : heures supplémentaires, assurance maladie, congés ... ;
- *l'intégration et la formation* : celles-ci se doivent d'être réussies pour permettre au salarié de se trouver dans un cadre propice au travail ;
- *valoriser les compétences des collaborateurs* : féliciter les travailleurs quand il le faut et favoriser la promotion interne (faire évoluer un salarié sur un poste supérieur après plusieurs saisons).

2.2 – Les moyens de fidélisation spécifiques aux saisonniers

Au vu du type de travail particulier qu'est celui de saisonnier, cela requiert quelques moyens spécifiques pour fidéliser son personnel :

- *Le logement* : offrir la possibilité à son personnel d'être logé non loin de son lieu de travail est un point indispensable pour conserver ses salariés d'une saison à l'autre. Devoir trouver un logement de leur propre chef mais également le payer au prix fort n'est pas avantageux pour les saisonniers qui ne reviendront sûrement pas dans une entreprise qui ne les loge pas.

- *La clause de reconduction du contrat de travail saisonnier* : elle constitue une promesse d'embauche pour la prochaine saison, cependant le salarié n'est pas dans l'obligation d'accepter cette reconduction. En revanche, l'employeur est tenu d'honorer cette reconduction sauf en cas de motif « réel et sérieux ». Cette clause est d'ailleurs obligatoire si un salarié a effectué au moins deux mêmes saisons dans une entreprise sur deux années consécutives, ou si un emploi saisonnier en accord avec la qualification du salarié est disponible⁴⁴.
- *La formation en inter-saison* : proposer un CDD de formation pour les saisonniers dont le contrat comprend une clause de reconduction est un bon moyen de fidélisation. De plus, la formation permet de favoriser la polyvalence des employés, qui peuvent alors signer des contrats plus longs.
- *L'emploi en inter-saison* : il est intéressant d'inciter et de participer aux recherches d'emploi des saisonniers afin d'augmenter les chances d'une entreprise de les voir revenir la saison prochaine. La structure peut, par exemple, mettre en place un partenariat avec une autre entreprise de même type, dans une autre région, pour inciter ses salariés à aller dans celle-ci lorsque la saison se terminera, un partenariat « mer-montagne ». Si l'entreprise fait partie d'un groupe, proposer aux salariés d'être embauchés dans un autre établissement du groupe ...
- *Garder contact* : lors de la fermeture des établissements, il est important de continuer à communiquer avec les salariés en utilisant les réseaux sociaux pour informer de l'actualité de l'entreprise (rénovation, embauche d'un nouveau cadre ...) afin que les saisonniers développent un sentiment d'appartenance à l'entreprise⁴⁵.



La fidélisation du personnel saisonnier est un réel enjeu puisque, au-delà des avantages cités précédemment, elle permet d'améliorer la qualité de service fournie à la clientèle de l'entreprise. De nombreux moyens existent pour augmenter ses chances de fidéliser son personnel, mais la mise en place de tout ceci n'empêche pas l'entreprise de faire un bilan en fin de saison avec ses salariés afin de connaître leurs points de vue et d'améliorer sans

⁴⁴ Opus cité note 32.

⁴⁵ FISETTE Stéphanie. *Fidéliser les travailleurs saisonniers, mission impossible ?* 28-02-2017. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/4amm24wm>. (Consulté le 17-02-2021)

cesse les techniques de fidélisation. « *Fidéliser c'est donc, pour l'employeur, mettre en place un environnement qui permettra de perdurer l'attachement des collaborateurs à leur entreprise*⁴⁶. » Les attentes des saisonniers doivent être au cœur des préoccupations de l'entreprise pour permettre de les fidéliser. Les établissements doivent penser à recontacter les saisonniers qu'ils souhaitent retrouver la saison prochaine afin de les inciter à revenir. La fidélité fonctionne à double sens et pour obtenir des saisonniers fidélisés, les employeurs doivent également leur être fidèles. Au vu de ce chapitre, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante : **La fidélisation du personnel saisonnier est la façon la plus sûre d'assurer un niveau de qualité de service inchangé.** Dans la prochaine partie de ce travail de recherche, nous tenterons de valider ou d'invalider cette hypothèse à l'aide d'entretiens réalisés avec des chefs de service d'établissements saisonniers.

⁴⁶ Stylistme. *Motiver et fidéliser les salariés : 5 astuces RH*, [en ligne]. Disponible sur <https://tinurl.com/v2ikcvde>. (Consulté le 17-02-2020).

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Cette deuxième partie nous a démontré que la phase de recrutement est une étape clé, de manière générale pour tout employeur, mais encore plus pour les établissements ayant recours au travail saisonnier. En effet, le temps étant largement compté il est crucial pour les entreprises de bien définir leurs besoins et de mener des campagnes de recrutement efficaces afin de réduire au maximum les erreurs d'embauches potentielles.

Nous avons ensuite pu voir que la formation était également une étape très importante dans la saison des employés et des établissements. De nombreuses méthodes de formation existent et peuvent s'effectuer au cours de la saison, comme en inter-saison. Les entreprises ont tout intérêt à investir sur leur personnel, à développer leurs compétences pour que celles-ci soient ensuite mises à profit dans leur travail.

Enfin, nous avons détaillé un dernier point indispensable pour les entreprises : la fidélisation du personnel saisonnier. Cette étape nécessite un travail constant pour la réussir mais elle apporte de nombreux avantages. Le gain de temps est important, entre le fait d'avoir moins de recrutement à effectuer, moins de formation à recommencer mais aussi pouvoir compter sur du personnel qui connaît déjà l'établissement et ses clients, tout cela est très bénéfique à l'entreprise.

Dans la dernière partie de notre travail, nous détaillerons davantage nos recherches en les appliquant directement sur le terrain, permettant ainsi de donner des éléments de réponses à nos hypothèses.

PARTIE 3 – MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN D'APPLICATION

INTRODUCTION

Notre première partie nous a permis de présenter les thèmes de la qualité de service et du personnel saisonnier. Afin de mieux comprendre l'impact du personnel saisonnier sur la qualité de service nous avons réalisé d'autres recherches littéraires, grâce auxquelles nous avons pu détailler les étapes clés qui composent le parcours du personnel en saison : le recrutement, la formation et la fidélisation des employés saisonniers. Ces recherches se sont donc articulées autour de nos hypothèses qui sont :

- un recrutement rigoureux est primordial afin de s'assurer des capacités et qualités des collaborateurs saisonniers ;
- la formation est une étape indispensable pour obtenir le meilleur des équipes saisonnières ;
- la fidélisation du personnel est la façon la plus sûre d'assurer un niveau qualité de service inchangé.

Au travers de cette dernière partie, nous tenterons d'affirmer ou d'infirmer ces hypothèses. Dans un premier temps, nous présenterons notre méthodologie de recherche, notamment la méthode utilisée afin de collecter des données qui nous permettront de répondre à notre problématique. Ensuite, nous analyserons nos entretiens, puis nous finirons par aborder les perspectives de nos recherches et de notre méthodologie pour la deuxième année.

Chapitre 1 – MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans ce premier chapitre, nous détaillerons la méthode de recherche utilisée et notre terrain d'application. L'objectif, nous le rappelons, est de comprendre comment les entreprises arrivent à maintenir leur niveau de qualité en ayant recours au personnel saisonnier.

1 – MÉTHODOLOGIE

1.1 – Présentation de la méthode

Nous allons, tout d'abord, rappeler nos hypothèses :

Hypothèse 1 - Un recrutement rigoureux est primordial afin de s'assurer des capacités et qualités des collaborateurs saisonniers.

Cette hypothèse insinue que sans un recrutement de bonne qualité, qui est effectué en connaissant parfaitement quel type de candidat nous avons besoin, et qui permet de déterminer celui auquel nous avons affaire lors d'un entretien, le niveau de qualité peut s'avérer détérioré. C'est le point de départ de tout.

Hypothèse 2 - La formation est une étape indispensable pour obtenir le meilleur des équipes saisonnières.

Cette seconde idée met en avant le fait qu'une formation du personnel recruté est essentielle pour que celui-ci soit parfaitement préparé au terrain dans lequel il va devoir évoluer et qu'il connaisse toutes les attentes que l'entreprise a de lui.

Hypothèse 3 - La fidélisation du personnel saisonnier est la façon la plus sûre d'assurer un niveau qualité de service inchangé.

Enfin, la fidélisation, au-delà de l'aspect financier intéressant qu'elle représente, permet de garantir un niveau de qualité qui reste constant. Le personnel qui revient chaque saison

connaît déjà l'entreprise et n'a alors pas besoin de prendre ses marques, puisqu'il est déjà formé, il possède des repères qui sont essentiels à la bonne qualité du travail qu'il fournit.

Afin de collecter les informations nécessaires pour valider ou invalider nos hypothèses, il a fallu définir une méthode de recherche appropriée en ce qui concerne le recueil et l'analyse des données. Nous avons ici privilégié la méthode qualitative. En effet, afin de comprendre au mieux les facteurs sur lesquels une entreprise peut influencer concernant son personnel saisonnier et, donc, influencer sur l'impact de celui-ci sur les niveaux de qualité, nous avons besoin de résultats les plus descriptifs possibles.

Il existe diverses formes d'entretiens possibles parmi la méthode qualitative. Pour ce qui est des entretiens individuels, on distingue trois modes différents : l'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien non directif.

Tableau 5 - Les types d'entretiens individuels⁴⁷

MODE DE CONDUITE	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
ENTRETIEN NON DIRECTIF	<ul style="list-style-type: none"> • liberté du répondant ; • nouveaux aspects des thèmes abordés pouvant apparaître. 	<ul style="list-style-type: none"> • difficulté de comparaison entre les différents interviewés ; • durée non prévisible.
ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF	<ul style="list-style-type: none"> • permet de cibler davantage les thèmes que l'entretien non directif, tout en laissant plus de liberté à l'interviewé qu'un directif ; • l'information est de bonne qualité et orientée vers l'objectif poursuivi ; • temps nécessaire raisonnable. 	<ul style="list-style-type: none"> • nécessite une très bonne maîtrise de l'interview, du guide d'entretien.
ENTRETIEN DIRECTIF	<ul style="list-style-type: none"> • type d'entretien plus facile à mener ; • information recueillie rapidement. 	<ul style="list-style-type: none"> • restreint le répondant, l'apparition de nouvelles idées est très rare ; • l'information est partielle et réduite.

Pour réaliser notre analyse, nous utiliserons la méthode des entretiens semi-directifs, celle-ci permet de laisser la parole libre à la personne interviewée puisque que l'enquêteur n'intervient que lors des questions ou de relances brèves⁴⁸. Cette méthode implique la

⁴⁷ Professeur Janot. *Enquête par entretien*, 12 p. [en ligne] Disponible sur <https://tinyurl.com/393idbm8>. (Consulté le 28-02-2021)

⁴⁸ PICHON Paul-Emmanuel. *Marketing*. Cours de Licence Professionnelle HR, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2019.

création d'un guide d'entretien, qui aura pour but de permettre une conduite des entretiens selon une trame, « *l'usage d'un guide d'entretien permet également de s'assurer que les entretiens sont menés de manière plus ou moins homogène*⁴⁹ ».

Nous nous sommes aidés de nos hypothèses afin de déterminer les grands thèmes de notre guide d'entretien, puis les sous-thèmes et nous avons ensuite déterminé les questions et les relances possibles. Afin de traiter au mieux les informations obtenues, les entretiens doivent être enregistrés puis retranscrits.

On distingue quatre phases à l'entretien semi-directif⁵⁰ :

- *la phase d'introduction* : elle permet de créer un climat de confiance avec l'interviewé ;
- *la phase de recentrage du sujet* : cette phase arrive une fois le répondant mis en confiance, il faut ici commencer à parler du sujet de l'étude ;
- *la phase d'approfondissement* : les questions importantes de l'étude doivent à ce moment-ci être abordées permettant de rentrer au cœur du sujet ;
- *la phase de conclusion* : permet de remercier le répondant.

1.2 – Présentation de la grille d'entretien

Pour faciliter la lecture du guide d'entretien, nous le présenterons sous forme de tableau. Afin de réaliser celui-ci, nous nous sommes appuyés sur nos trois hypothèses afin de déterminer les questions relatives à notre sujet. Ces questions découlent de l'ensemble des recherches littéraires et des constatations de notre deuxième partie. Nous présenterons ci-après la grille d'entretien utilisée auprès des chefs de service des établissements saisonniers :

⁴⁹ BATHELOT B. Guide d'entretien d'étude. Définitions Marketing, 20-10-2020. [en ligne] Disponible sur <https://tinyurl.com/yhhafhaz>. (Consulté le 28-02-2020).

⁵⁰ Opus cité note 44.

Accueil du professionnel

Bonjour, étudiante en première année de Master Management Hôtellerie-Restauration je mène, actuellement, une recherche portant sur la saisonnalité en hôtellerie-restauration. Dans le cadre de ce mémoire, et afin de mieux comprendre les particularités de ma recherche, nous allons donc réaliser cet entretien qui me permettra de vous poser différentes questions. Cet entretien sera anonyme, afin de faciliter le traitement des informations que vous serez amené à me communiquer m'autorisez-vous à enregistrer cet entretien ? Merci pour votre participation.

Présentation du professionnel

- Quel est votre parcours professionnel ? Quel poste occupez-vous ? Pouvez-vous présenter rapidement votre service ?

Problématique : « *Comment, dans un établissement hôtelier, maintenir, d'une saison à l'autre, un niveau de qualité de service avec un personnel saisonnier ?* »

Tableau 6 - Grille d'entretien chefs de service

Thèmes	Sous-thèmes	Questions	Relances
Le recrutement		Comment procédez-vous pour recruter un nouveau membre saisonnier ?	• Comment préparez-vous votre recrutement ?
		Souhaitez-vous un collaborateur déjà opérationnel (expérience passée similaire) ou êtes-vous prêt à employer des personnes n'ayant pas encore eu d'expérience ?	• Pour quels postes ?
		Avez-vous déjà eu des expériences de recrutement non réussi ?	• Si oui, pouvez-vous me dire quel impact cela a eu sur votre travail ? Comment avez-vous répondu à ce problème ? Si non, quels sont pour vous, les moyens les plus sûrs de réussir son recrutement ?

		Est-ce que ces mauvaises expériences ont eu un impact sur la qualité de service que vous proposez à vos clients ?	
La formation	<i>L'intégration</i>	Comment faites-vous pour intégrer vos nouveaux salariés ?	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisez-vous des supports physiques (documents) ? Si oui, lesquels ? Si non, pourquoi ? • Accueillez-vous vous-même les nouveaux salariés ou assignez-vous une personne à cette tâche ?
	<i>La formation au cours de la saison</i>	<p>Comment procédez-vous pour former votre équipe ?</p> <p>Avez-vous assez de temps à accorder à la formation de vos salariés ?</p> <p>Que pensez-vous de l'impact de la formation sur la qualité du service que vous fournissez aux clients ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Désignez-vous une personne responsable de la formation d'un nouvel arrivant (tuteur) ? • Comment assurez-vous le suivi de la formation, le contrôle de celle-ci ? • Si oui, quels sont les avantages que vous tirez de la formation de votre personnel ? Si non, pensez-vous qu'il y aurait des avantages à tirer d'accorder davantage de temps à la formation des saisonniers ?
	<i>La formation en inter-saison</i>	Comment envisagez-vous la formation en inter-saison ?	<ul style="list-style-type: none"> • Y avez-vous recours ? • Si oui, pourquoi ? (Avantages) Si non, pourquoi ?
La fidélisation	<i>Intérêts de la fidélisation</i>	<p>Que pensez-vous de la fidélisation des saisonniers ?</p> <p>Que pensez-vous de l'impact de la fidélisation sur la qualité du service que vous fournissez aux clients ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quels avantages voyez-vous à la fidélisation des saisonniers ?
	<i>Moyens de fidélisation</i>	Comment faites-vous pour fidéliser vos salariés ?	<ul style="list-style-type: none"> • Quels moyens pensez-vous être les plus utiles dans la fidélisation du personnel saisonnier ? (Points essentiels et avantages ?)

2 – LE TERRAIN D'APPLICATION

Afin d'administrer ces questions, il a fallu déterminer quels acteurs seraient le plus adaptés à notre sujet. Nous avons donc décidé d'interroger des professionnels travaillant dans des établissements que l'on peut qualifier de « saisonniers ». Rappelons que cela implique que « *chaque année l'établissement cesse totalement ses activités plus de trois mois consécutifs*⁵¹ ». Nous avons fait ce choix car de tels établissements sont forcés d'avoir recours au travail saisonnier de façon récurrente et sont, alors, les plus propices à répondre à nos questions. De plus, nous avons privilégié les établissements haut de gamme que nous savons très attentifs à la qualité de service qu'ils fournissent à leurs clients, au vu de leurs attentes exigeantes.

Nous avons donc décidé d'interroger trois managers d'établissements saisonniers :

- La première personne interrogée est le chef exécutif d'un établissement 5 étoiles Palace, dans le Var, appartenant à un groupe indépendant, de 91 chambres et suites. Le chef a la charge de gérer les cuisines de quatre restaurants et a donc sous ses ordres plusieurs dizaines de personnes. Afin de préserver l'anonymat, nous l'appellerons par la suite : Monsieur A. Habitué des établissements saisonniers, cela fait de nombreuses années qu'il recrute de nouveaux employés pour chaque saison.
- La seconde personne interrogée est le directeur du restaurant gastronomique doublement étoilé, d'un hôtel 5 étoiles Palace. Afin de préserver l'anonymat, nous l'appellerons par la suite : Monsieur B. L'établissement se compose de 36 chambres et suites, il est situé en Savoie et appartient à un groupe indépendant. La saisonnalité est un véritable mode de vie pour ce monsieur qui chaque année, doit reformer l'équipe du restaurant.
- La dernière personne avec laquelle nous avons réalisé un entretien est la chef de réception d'un hôtel saisonnier 5 étoiles en Corse. Depuis 6 ans, elle occupe ce poste qu'elle alterne avec le même poste dans un établissement hiver. L'établissement se compose de 30 chambres et suites et la chef de réception a sous ses ordres une équipe de 5 personnes. Dans un souci d'anonymat nous l'appellerons par la suite Madame C.

⁵¹ Sirene.fr. *Caractère saisonnier ou non de l'activité de l'établissement*. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/nwidphwz>. (Consulté le 3-03-2021).

Nous avons donc interrogé trois personnes afin de nous aider de valider, ou non, à nos hypothèses.



Au cours de ce premier chapitre, nous avons pu voir la méthode utilisée : la méthode qualitative avec des entretiens semi-directifs. Nous avons fait le choix d'interroger trois personnes travaillant dans des établissements saisonniers de classe très haut de gamme, luxe. Ces personnes sont toutes amenées à travailler avec le personnel saisonnier.

Chapitre 2 – ANALYSE DES ENTRETIENS

Il existe deux types d'analyses de nos entretiens possibles : l'analyse verticale et l'analyse horizontale. Dans ce second chapitre, nous réaliserons ces deux méthodes d'analyse afin de répondre à nos hypothèses de recherche.

1 – ANALYSE VERTICALE

Parmi les deux techniques que nous avons citées en introduction, nous commencerons par l'analyse verticale. Celle-ci nous permettra d'identifier les réponses de la personne interrogée sur l'ensemble des thèmes abordés. Nous avons réalisé cette analyse sous forme de tableau, nous permettant ainsi de synthétiser les réponses de chaque personne interrogée.

Afin d'analyser au mieux nos entretiens, nous réaliserons une grille de confrontation de toutes les réponses obtenues (*cf. Annexe I*).

Tableau 7 - Analyse verticale Monsieur A

Thèmes	Sous-thèmes	Monsieur A (Chef exécutif)
Le recrutement		<ul style="list-style-type: none"> - véritable défi chaque année ; - prêt à prendre du personnel non qualifié sur des postes sans responsabilités (commis...) ; - personnel qualifié nécessaire pour postes à responsabilités (sous-chef) ; - réel enjeu économique pour l'entreprise ; - erreur de recrutement peut vite conduire à la catastrophe : plats non conformes servis aux clients et donc s'ils ne sont pas satisfaits ils ne reviennent pas et peuvent même transmettre une mauvaise image de l'entreprise.
	<i>L'intégration</i>	<ul style="list-style-type: none"> - journée d'intégration ; - formation avant de débiter ; - présentation de tous les aspects techniques avec les supérieurs.
La formation	<i>La formation au cours de la saison</i>	<ul style="list-style-type: none"> - plan de développement personnel ; - importance de développer et faire évoluer le personnel ; - travail d'équipe, tout le monde doit s'entraider et s'apprendre des choses ; - joue un rôle important sur la qualité des plats servis aux clients et donc sur leur satisfaction.

Thèmes	Sous-thèmes	Monsieur A (Chef exécutif)
La formation	<i>La formation en inter-saison</i>	<ul style="list-style-type: none"> - apporte de nouvelles idées et de nouvelles techniques dans l'entreprise ; - proposer de nouveaux produits aux clients ; - améliorer la qualité des plats.
La fidélisation	<i>Intérêts de la fidélisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - permet de déléguer plus rapidement ; - formation plus rapide pour les nouveaux employés car les anciens sont déjà formés et aident ; - économie d'argent sur la formation ; - obtenir rapidement le niveau de qualité de service souhaité par l'entreprise.
	<i>Moyens de fidélisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - placer les employés dans d'autres établissements du groupe ; - considérer son personnel et lui accorder du temps pour qu'il ait envie de revenir de lui-même ; - possibilités d'évolution très importantes.

Tableau 8 - Analyse verticale Monsieur B

Thèmes	Sous-thèmes	Monsieur B (Directeur restaurant)
Le recrutement		<ul style="list-style-type: none"> - très peu de temps en saison : il ne faut pas se tromper ; - faire du tri pour obtenir les meilleurs profils ; - besoin de personnes très motivées ; - au-delà du poste de commis, pas de possibilité d'embaucher des personnes sans expériences au vu de l'exigence de la clientèle ; - erreur de recrutement force à mettre les personnes de côté et à les surveiller constamment : perte de temps et donc de temps à accorder aux clients ; - besoin de personnes opérationnelles très rapidement.
La formation	<i>L'intégration</i>	<ul style="list-style-type: none"> - beaucoup de documents supports fournis (livret d'accueil, cartes...) ;
	<i>La formation au cours de la saison</i>	<ul style="list-style-type: none"> - important que le salarié réussisse une tâche avant de lui en fournir une autre ; - très peu de temps pour la formation en saison, plutôt rectifier les erreurs faites au fur et à mesure ; - placer les salariés selon leurs profils : les plus réactifs devant la clientèle, les moins à l'aise plutôt en retrait ; - contrôle constant des managers ; - service RH qui propose des formations ; - le travail et les clients ne doivent pas pâtir du temps pris pour ces formations ; - la formation lance la saison ; - tout le personnel doit pouvoir fournir la même qualité de service aux clients.

Thèmes	Sous-thèmes	Monsieur B (Directeur restaurant)
La formation	<i>La formation en inter-saison</i>	- hôtel donne la possibilité de faire toute sorte de formation ; - gain de temps ; - qualité de service et formation vont de pair.
La fidélisation	<i>Intérêts de la fidélisation</i>	- réactivité des équipes ; - formation des nouveaux employés plus facile ; - créer un point de repère pour les chefs de service comme pour les clients : c'est rassurant.
	<i>Moyens de fidélisation</i>	- considérer son personnel ; - rémunération attrayante ; - évolution très importante.

Tableau 9 - Analyse verticale Madame C

Thèmes	Sous-thèmes	Madame C (Chef de réception)
Le recrutement		- recrutement qui commence tôt pour les employés fidélisés ; - faire du tri pour obtenir les meilleurs profils ; - besoin de personnes ayant de l'expérience et en réception et dans le luxe ; - pas de possibilité d'embaucher des personnes sans expérience au vu de l'exigence de la clientèle ; - erreur de recrutement force à mettre les personnes de côté et à les surveiller constamment : perte de temps et donc moins de temps à accorder aux clients ; - clients qui viennent se plaindre des personnes liées à l'erreur de recrutement : impact sur la qualité de service important ; - besoin de personnes opérationnelles très rapidement.
La formation	<i>L'intégration</i>	- beaucoup de documents supports fournis (livret d'accueil, livret de la région...) ; - importance de mettre à l'aise.
	<i>La formation au cours de la saison</i>	- temps accordé à la formation très important, journée dédié à cet effet ; - plan de formation ; - investir sur son personnel pour tirer profit des compétences acquises ; - service RH qui propose des formations ; - personnel bien formé implique clients satisfaits ; - permet aux salariés de faire un travail représentatif de l'établissement.
	<i>La formation en inter-saison</i>	- gain de temps ; - améliore la performance des équipes ; - qualité de service et formation vont de pair.

Thèmes	Sous-thèmes	Madame C (Chef de réception)
La fidélisation	<i>Intérêts de la fidélisation</i>	- gain de temps sur le recrutement, la formation ... ; - satisfaction des clients plus facile ; - clients adorent créer des liens avec un personnel qu'ils retrouvent tous les ans.
	<i>Moyens de fidélisation</i>	- être attentif à son personnel ; - rémunération attrayante ; - possibilités de formations ; - avantages hors du cadre du travail.

2 – ANALYSE HORIZONTALE

Pour continuer notre analyse, nous utiliserons maintenant la méthode horizontale. Celle-ci nous permettra de faire un résumé de toutes les réponses obtenues sur un thème précis. La confrontation de toutes les réponses permet d'obtenir les idées les plus importantes. L'analyse verticale et la grille de confrontation (cf. Annexe C) nous permettront de réaliser cette analyse horizontale.

2.1 – Le recrutement

Au travers de ce thème nous avons récolté plusieurs informations relatives à l'importance du recrutement et son impact sur les entreprises.

Les chefs de service que nous avons interrogés sont d'accord pour dire que le recrutement du personnel saisonnier est un réel enjeu puisque le temps est très limité en saison. Monsieur A souligne notamment le fait qu'il s'agit d'un réel enjeu économique : investir sur un salarié nécessite une phase de réflexion importante pour éviter les erreurs de recrutement et cela doit être un travail de fond réalisé en corrélation avec le service des ressources humaines.

Nos trois interrogés ont des points de vue assez similaires quant aux compétences et à l'expérience des personnes qu'ils embauchent : pour des postes qui n'impliquent pas de grandes responsabilités, en l'occurrence dans nos entretiens Monsieur A et Monsieur B font références aux commis, pour citer un exemple, ils sont prêts à embaucher des personnes qui ne sont pas nécessairement du secteur et qui n'ont donc pas d'expérience

dans le milieu. Cependant, tandis que Monsieur A se dit favorable à l'intégration de nouveaux talents et à former des personnes issues de secteurs divers, Monsieur B, quant à lui, admet favoriser des profils avec un minimum d'expérience, s'il peut se le permettre. Madame C est catégorique et ne souhaite que des profils qui ont de l'expérience. Monsieur A pense qu'intégrer des profils variés permet l'ouverture d'esprit et une diversité au niveau des idées qui peuvent être proposées aux clients. Monsieur B et Madame C cherchent, au maximum, à obtenir un personnel opérationnel très rapidement et qui sait à quoi s'attendre pendant sa saison : une clientèle très exigeante et de nombreux codes de travail. En revanche, concernant les postes à responsabilités tous trois s'accordent donc pour dire qu'il est impératif d'avoir du personnel déjà qualifié et avec de l'expérience.

Également, chacun d'eux a admis avoir fait des erreurs de recrutement et ils sont d'avis de dire qu'il y a eu des répercussions dans leur travail : perte de temps liée à la surveillance constante des personnes concernées, personnes mises en retrait sur des tâches dites « ingrates » pour limiter au maximum les erreurs mais aussi le contact avec les clients. Monsieur A explique que ces erreurs de recrutement obligent également à devoir recruter de nouveau, si jamais il s'avérait que l'employé concerné et employeur se mettent d'accord pour mettre fin au contrat. Au-delà de l'impact sur le travail, il existe un impact sur la clientèle. Et même si les trois ont fait leur maximum pour limiter celui-ci Monsieur B et Madame C soulignent le fait qu'en perdant du temps dans leur travail, ils perdent également du temps à accorder à leurs clients. Madame C ajoute avoir eu des plaintes de clients suite à son erreur de recrutement, preuve que l'impact a été réellement important.

2.2 – La formation

Plusieurs sous-thèmes composent le thème de la formation.

Dans un premier temps, nous avons abordé l'intégration du personnel saisonnier. Nos trois interrogés s'accordent sur le fait qu'il s'agisse d'une étape importante mais opèrent de façons différentes. Monsieur A et Madame C accordent une importance particulière à l'interaction avec leur personnel durant cette phase. Monsieur A propose notamment une journée d'intégration, une formation spécifique ou encore des temps d'échange sur tous les aspects techniques qui relèvent de son service (fiches technique, recettes ...). De même Madame C consacre une journée spécialement dédiée à la présentation de son

établissement, en plus des documents qu'elle fournit en amont, et souhaite que toute son équipe apprenne à se connaître avant de devoir travailler ensemble. Monsieur B, lui, privilégie les supports papiers ou numériques tels qu'un livret d'accueil pour fournir à ses nouveaux employés une documentation qu'ils pourront conserver tout le long de la saison et à laquelle ils pourront se référer en cas de question. Cependant, cela n'empêche pas le fait qu'il reste à l'écoute de ses employés pour les aider si besoin.

Nous avons ensuite vu la formation au cours de la saison. Le fait qu'il s'agisse d'une étape indispensable pour obtenir un personnel compétent est ressorti dans nos trois entretiens. Cependant, les approches de celle-ci sont différentes pour nos trois interrogés.

Monsieur A explique qu'il y a toute une démarche de création de plan de développement personnel pour chacun de ses employés, la finalité étant de les faire évoluer et progresser tout en leur fixant des objectifs personnels pour les motiver. Pour lui, il n'existe pas de travail de qualité sans une bonne formation et prendre le temps de faire celle-ci est nécessaire pour obtenir le meilleur de ses équipes et donc la satisfaction des clients. Madame C rejoint cet avis puisqu'elle a, elle aussi, mis en place un plan de formation, nous soulignant le fait qu'investir sur son personnel est toujours dans l'intérêt de l'établissement qui bénéficie ensuite des compétences acquises. Monsieur B admet ne pas avoir de temps réellement dédié à la formation mais qu'il agit plutôt d'une formation « sur le tas » tout au long de la saison. Il rectifie les erreurs quand il les voit et place directement les salariés selon leurs profils, mettant ainsi ceux en qui il a totalement confiance et réactifs sur le devant de la scène, face aux clients, tandis qu'il mettra plus en retrait les personnes moins à l'aise pour que cela n'influe pas sur le service fourni à la clientèle. Il insiste sur le fait que la formation lance la saison mais que, même si celle-ci est importante, il faut réussir à dégager du temps pour que les salariés en bénéficient, sans que cela se ressente dans le travail et donc par les clients. Enfin, il nous explique que la formation permet d'uniformiser la qualité de service fournie aux clients puisque chaque salarié doit être en mesure de fournir le même travail à la clientèle, pour que celle-ci soit satisfaite peu importe la personne qui s'est occupée d'elle.

Pour ce qui est de la formation en inter-saison, notre dernier sous-thème, les trois chefs de service ont le même point de vue : gain de temps pendant la saison et amélioration des

compétences des équipes. Cela leur permet d'avoir du personnel qualifié et qui, en découvrant de nouvelles choses, apportent de nouvelles idées à l'entreprise qui peut ensuite les utiliser pour proposer de nouveaux produits et services à ses clients.

2.3 – La fidélisation

Notre dernier thème abordé est la fidélisation et il est ressorti de nos entretiens qu'il s'agit d'une étape indispensable pour les entreprises saisonnières et chacun des chefs nous a développé les avantages principaux qui découlent de la fidélisation de leur personnel.

Monsieur A nous affirme que cela lui permet de gagner un temps précieux puisqu'il peut plus rapidement déléguer du travail à ses équipes. À cela vient s'ajouter le gain de temps sur la formation des nouveaux saisonniers puisque les employés fidélisés, et donc déjà formés, peuvent aider dans la formation des nouveaux collaborateurs, ce qui entraîne également une économie d'argent sur la formation. Il nous a également fait part du fait que fidéliser les saisonniers permet d'obtenir plus rapidement les niveaux de qualité recherchés : en minimisant le temps d'adaptation des employés, la qualité de service sera donc impactée moins longtemps.

Monsieur B est d'accord avec Monsieur A pour dire que la réactivité des équipes est meilleure avec des saisonniers fidélisés et que la formation des nouveaux est plus facile. Il ajoute cependant un point important concernant la clientèle : fidéliser les employés permet de créer un point de repère pour les clients qui retrouvent des visages familiers et se sentent rassurés. Madame C est du même avis en précisant le fait que les clients aiment nouer des liens avec du personnel qu'ils retrouvent chaque année. Elle nous évoque également le fait que fidéliser son personnel permet d'avoir beaucoup moins de travail en début de saison, sur le recrutement, la formation ou encore le temps d'adaptation de son personnel.

La considération du personnel s'avère essentielle pour nos trois interrogés afin de favoriser la fidélisation de leurs salariés, tout comme les possibilités d'évolution. En effet, au fil des saisons il est important d'offrir des perspectives à ses employés afin de les inciter à revenir. Monsieur B et Madame C soulignent le fait que la rémunération, si elle est attrayante, est évidemment un facteur clé de la fidélisation des saisonniers. Monsieur A, lui, nous explique

que dans le groupe de son établissement les saisonniers sont généralement placés dans d'autres hôtels du groupe afin de faire des rotations entre saison d'hiver et d'été, et de les conserver dans les équipes tout au long de l'année.



Nous avons donc, au cours de ce chapitre, analysé nos entretiens exploratoires, de façon verticale et horizontale. Ces analyses nous permettront, dans le chapitre suivant, d'apporter les premiers éléments de réponses à nos hypothèses.

Chapitre 3 – PERSPECTIVES POUR LA DEUXIÈME ANNÉE

Nos analyses précédemment réalisées vont nous permettre, dans ce dernier chapitre, de fournir les premiers éléments de réponses à nos hypothèses. Par la suite, nous verrons les limites de notre recherche et enfin, nous verrons les perspectives pour la deuxième année.

1 – RÉPONSES AUX HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Hypothèse 1 - Un recrutement rigoureux est primordial afin de s'assurer des capacités et qualités des collaborateurs saisonniers.

À la suite de la revue de littérature et des entretiens effectués, nous constatons que, effectivement, le recrutement est très important pour les établissements saisonniers.

Il s'agit d'une étape cruciale qui doit être convenablement préparée et menée en raison du peu de temps qu'offre une activité saisonnière : il faut au maximum tendre vers un recrutement parfait. Les établissements recherchent des employés rapidement opérationnels et une erreur de recrutement peut rapidement mettre l'entreprise en difficulté. Perte de temps, impact sur le travail des équipes mais également impact sur la clientèle, les enjeux liés à un défaut dans le recrutement sont importants.

Les saisonniers véhiculent l'image de l'entreprise et si au moins un d'eux ne correspond pas à la philosophie de l'établissement, la notoriété et les niveaux de qualité de service peuvent en pâtir.

Hypothèse 2 - La formation est une étape indispensable pour obtenir le meilleur des équipes saisonnières.

Lors de la revue de littérature, la formation est réellement ressortie comme un point crucial sur lequel les établissements devaient miser pour s'assurer d'obtenir des employés façonnés à l'image et aux méthodes de travail de l'entreprise. Nos entretiens exploratoires ont démontré qu'en effet, cette formation était très importante mais que les contraintes de temps liées à l'activité saisonnière ne permettaient pas forcément une formation approfondie. La notion de formation en inter-saison s'est révélée intéressante pour gagner

du temps pendant la saison et obtenir un personnel déjà formé et opérationnel lors de son arrivée dans l'entreprise.

Nous pouvons donc admettre que la formation est importante pour maintenir les niveaux de qualité, cependant, la réalité du terrain et le manque de temps ne permettent pas toujours de former convenablement son personnel saisonnier et les établissements se tournent vers des personnes d'ores et déjà formées, avec de l'expérience.

**Hypothèse 3 - La fidélisation du personnel saisonnier est la façon la plus sûre
d'assurer un niveau qualité de service inchangé.**

C'est le point qui est ressorti comme le plus pertinent dans le maintien des niveaux de qualité. En effet, la revue de littérature et nos entretiens s'accordent à dire qu'il s'agit d'une phase essentielle pour les entreprises.

Avec un personnel qui connaît déjà l'entreprise, ses codes, sa philosophie et sa manière de travailler les temps d'adaptation sont largement réduits. La marge d'erreur de recrutement est également nettement diminuée. De plus, il est plus facile de façonner les nouveaux talents avec l'aide de salariés fidélisés.

Pour les clients, retrouver année après année des visages familiers est rassurant et participe à la qualité du service qu'on leur propose. Pour les employeurs, c'est une façon sûre de s'assurer que les niveaux de qualité seront maintenus.

2 – LES LIMITES DE NOS RECHERCHES

La revue de littérature et nos entretiens exploratoires nous ont apportés des éléments de réponses très intéressants, cependant il existe des limites à nos recherches.

Nous avons fait le choix, pour nos entretiens, de nous concentrer sur une certaine gamme d'établissements, qui nous semblait pouvoir apporter des éléments plus pertinents à nos recherches. Cependant, cela réduit largement la taille de notre échantillon et n'englobe alors pas tous les points de vue des établissements saisonniers existants.

Il aurait été intéressant et plus révélateur d'interroger un plus grand nombre de personnes, dans des zones différentes afin d'avoir un point de vue sur l'ensemble du territoire. Nous

pouvons donc admettre qu'un assez vaste champ n'a pas été exploré, ne nous permettant pas de valider à 100 % nos hypothèses.

3 – LES PERSPECTIVES

Pour l'année de Master 2, il serait intéressant de compléter les recherches réalisées au cours de cette année, afin de pouvoir valider réellement, ou non, nos hypothèses.

Dans un premier temps, nous pourrions continuer de réaliser des entretiens avec des chefs de service travaillant dans des établissements saisonniers, en élargissant nos recherches à l'ensemble des catégories d'établissements afin d'avoir un point de vue complet. Il serait également intéressant de réaliser ces entretiens dans diverses zones géographiques ayant recours au travail saisonnier.

Nous pensons que des focus groups seraient une réelle plus-value pour nos recherches. En effet, afin de confronter directement les différents points de vue de plusieurs personnes cela s'avère être une très bonne méthode. Les personnes interrogées peuvent alors interagir entre elles et il est alors aisé de récolter les divers avis qui émergent. Cependant, il sera peut-être difficile de les mettre en place en raison des emplois du temps différents de chacun des professionnels, cela nécessitera une bonne organisation.

Les avantages et les inconvénients de ces deux méthodes sont à considérer, cependant, le focus group est une bonne façon de venir compléter l'analyse réalisée grâce aux entretiens individuels.

Ces focus groups seraient à organiser avec des chefs de service également car ce sont eux qui sont responsable du personnel saisonnier qui s'avère être au contact direct de la clientèle. Ils sont donc responsables de la qualité de service fournie aux clients.

Tableau 10 - Avantages et inconvénients des différents types d'entretiens⁵²

	Focus Groups	Entretien individuel
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - diversité et enrichissement mutuel des profils et des réponses ; - confirmation des résultats obtenus via d'autres méthodes qualitatives. 	<ul style="list-style-type: none"> - analyse en profondeur ; - robustesse des résultats idéale pour le socle d'une étude quantitative.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - monopolisation possible de la parole ; - temps de réponse des répondants réduits ; - difficultés organisationnelles en contexte B2B. 	<ul style="list-style-type: none"> - plus complexe à interpréter.



Dans ce chapitre, nous avons donc fait le choix de continuer à utiliser la méthode qualitative pour approfondir nos recherches. Nous poursuivrons nos entretiens individuels qui seront suivis de focus groups afin de faire ressortir les divers points de vue.

⁵² SCHWAB Pierre-Nicolas. *Focus groups vs. Entretiens : avantages et inconvénients*. IntoTheMinds, 19-05-2016. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ishv8j3c>. (Consulté le 20-03-2021)

CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE

Nos différentes analyses nous ont permis d'apporter des premiers éléments de réponses à nos hypothèses, cependant, il sera intéressant d'approfondir nos recherches en deuxième année pour pouvoir donner une réponse définitive.

Nous avons tout de même pu voir que le recrutement, la formation et la fidélisation du personnel saisonnier sont des étapes clés qui influent sur la qualité de service qui est proposée aux clients.

Les établissements ont tout intérêt à porter une réelle attention aux candidats qu'ils sélectionnent, car les erreurs de recrutement peuvent leur porter préjudice quant au travail fourni par leur personnel, se répercutant sur leur clientèle. La formation permet aux entreprises d'obtenir du personnel qu'ils adaptent à leur façon, développant ainsi leurs compétences en fonction de leurs besoins. Celle-ci permet donc d'adapter la qualité du service que les employés réaliseront. Enfin, la fidélisation garantit de conserver les compétences nécessaires à l'entreprise de saison en saison. Le personnel fidélisé s'accompagne d'un bon nombre d'avantages et nous avons pu voir qu'il s'agit de l'enjeu le plus important pour les entreprises saisonnières.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Au travers de ce travail de recherche nous avons pu voir l'impact du personnel saisonnier sur les niveaux de qualité de service. En effet, la qualité de service est un enjeu pour tous les établissements du secteur hôtelier. Cette qualité passe par la mise en place d'une démarche qualité, à laquelle il faut former le personnel. Cependant, même si cette formation peut s'avérer assez simple pour les établissements disposant d'une équipe permanente, il en est autrement pour les entreprises qui ont recours aux salariés saisonniers.

Ces derniers représentent plusieurs milliers de travailleurs chaque année et, nous l'avons vu, le secteur hôtelier est le deuxième pourvoyeur d'emplois saisonniers en France. Il est donc important pour les entreprises de mettre en place des démarches, des procédures concrètes, quant à ces salariés au mode de travail si particulier.

En effet, selon les flux touristiques, certaines entreprises doivent adapter leurs équipes pour répondre à des pics d'activité sur certaines périodes de l'année. Ces équipes en perpétuel renouvellement peuvent modifier les niveaux de qualité des entreprises et, alors, influencer sur la satisfaction des clients. Les établissements hôteliers doivent donc prêter une réelle attention à plusieurs étapes concernant leurs salariés saisonniers.

Tout d'abord, la phase de recrutement se révèle être le point de départ de l'équipe qui sera constituée. Les hôteliers doivent mettre en place une stratégie bien définie pour réussir au mieux cette phase et éviter les erreurs de recrutement qui pourraient leur coûter cher à l'avenir, tant en temps, en argent, qu'en niveau de qualité de leur service.

Également, la formation est la deuxième étape à réaliser pour que le personnel recruté soit modelé à l'image de l'entreprise, créant alors les parfaits représentants de l'établissement face aux clients. Cependant, cette phase peut être négligée en raison du manque de temps lié à l'activité saisonnière.

Enfin, la fidélisation des saisonniers s'avère être l'enjeu majeur des entreprises qui les recrutent. En effet, les salariés fidélisés permettent d'économiser argent et temps pour les entreprises. Mais le plus important : cela permet de conserver les compétences nécessaires à une bonne qualité de service, au sein des établissements.

Nos analyses sur le terrain nous ont permis d'obtenir des éléments de réponses à nos hypothèses. Ces entretiens ont fait ressortir que toutes les étapes citées précédemment sont évidemment des éléments clés sur lesquels l'entreprise peut influencer, afin de maintenir ses niveaux de qualité. Cependant, il est également ressorti que le manque de temps est le principal problème qui peut impacter sur ces différentes phases.

La poursuite de cette étude pourra se reposer sur des recherches littéraires plus importantes mais également des analyses plus poussées à travers de nouveaux entretiens exploratoires.

Ainsi, grâce à notre problématique, nous avons pu constater qu'il y a un réel enjeu qui réside autour des travailleurs saisonniers. Les entreprises doivent réussir à tout mettre en place pour que leur présence dans l'entreprise ne diminue pas leurs niveaux de qualité.

BIBLIOGRAPHIE

BINANI Khadija. *La perception de la qualité de service rendue par le personnel des institutions financières au Québec.* Mémoire de Maîtrise en Administration des affaires, Montréal : Université du Québec, 2013, 173 p.

BURHIN François, VANDALLE Georges. *La démarche qualité en tourisme.* Lille : Presses Universitaires du Septentrion, 2014, 272 p.

CINOTTI Yves. *L'accueil : l'autre déficit français.* Paris : Éditions L'Harmattan, 2014, 134 p.

DARES. *Quelle place occupe l'emploi saisonnier en France ?*, 2019, 9 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2r8mxa44>. (Consulté le 27-12-2020).

HOOGENBERG Vera. *La qualité de l'accueil dans les hébergements touristiques.* Mémoire de première année de Master Management des Industries du Tourisme, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2017, 101 p.

Ministère du travail. *Quelle place occupe l'emploi saisonnier en France ?* 2019, 9 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/9nmha24> (Consulté le 15-12-2020)

ORM. *Les saisonniers du tourisme : quel devenir ?*, 2005 4 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/td5fdc8w>. (Consulté le 20-12-2020).

PARASURAMAN A., ZEITHAML Valarie A., BERRY Leonard L. A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 1985, vol 49, no 4, p. 41-50.

Peripl (Pôle Européen de recherche et d'Ingénierie sur la Pluriactivité et la Saisonnalité). *L'intégration de saisonniers dans leur environnement de travail*, 2 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/yf5h5jfb>. (Consulté le 10-02-2021).

Peripl (Pôle Européen de recherche et d'Ingénierie sur la Pluriactivité et la Saisonnalité). *La formation des saisonniers*, 2 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/93hbrkvx>. (Consulté le 10-02-2020).

Peripl (Pôle Européen de recherche et d'Ingénierie sur la Pluriactivité et la Saisonnalité). *La qualification des saisonniers*, 2 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/43kpku68>. (Consulté le 10-02-2020).

Pôle Emploi. *L'emploi saisonnier en 2013, 2014.* [en ligne] Disponible sur <https://tinyurl.com/sf7skywp>. (Consulté le 14-11-2020).

Stratégie.gouv. *L'emploi saisonnier : enjeux et perspectives*, 2016, 36 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/vnvaxrwt>. (Consulté le 27-12-2020).

SOLUS Hervé, ENGEL Chantal. *Recrutement : un enjeu business.* Malakoff : Dunod, 2017, 142 p.

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE A - Les certifications de qualité en hôtellerie	85
ANNEXE B - Fiche de poste Responsable Qualité	87
ANNEXE C - Répartition des postes saisonniers en 2011	88
ANNEXE D - Exemple de grille d'évaluation d'entretien d'embauche.....	89
ANNEXE E - Entretien Monsieur A.....	90
ANNEXE F - Entretien Monsieur B	94
ANNEXE G - Entretien Madame C.....	100
ANNEXE H - Tableau de confrontation des entretiens	105

ANNEXE A - Les certifications de qualité en hôtellerie⁵³

LABELS	OBJECTIFS	CAHIER DES CHARGES	ORGANISME QUI DÉLIVRE LE LABEL	AVANTAGES
HotelCert	Faire reconnaître la qualité des services auprès des clients et partenaires.	622 critères sur les prestations matérielles et humaines (réservation téléphonique au départ).	AFNOR	<ul style="list-style-type: none"> • Rassurer les clients sur une qualité de service homogène ; • Label international ; • Label de qualité reconnu.
Tourisme et Handicap	Développer et promouvoir une offre touristique adaptée aux personnes handicapées, anticiper l'obligation légale d'accessibilité.	Cahier des charges des caractéristiques générales et un, ou plusieurs, cahiers des charges en fonction de la ou des thématiques.	Ministère	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter le pouvoir d'achat de la clientèle handicapée ; • Avantage concurrentiel ; • Label international.
ISO 9001	Optimiser votre fonctionnement interne, maîtriser ses activités, détecter les signaux du marché, réduire les coûts, gagner en compétitivité.	Mettre en place des procédures en lien avec la qualité.	COFRAC AFNOR DEKRA (privé)	<ul style="list-style-type: none"> • Coût et certification faciles à amortir pour les chaînes ; • Certification connue par la clientèle.

⁵³ Opus cité note 16.

LABELS	OBJECTIFS	CAHIER DES CHARGES	ORGANISME QUI DÉLIVRE LE LABEL	AVANTAGES
Clef Verte	Respect des ressources et de l'environnement (énergies, eau, déchets ou encore produits chimiques).	Politique environnementale, sensibilisation à l'environnement, gestion de l'eau, déchets, énergies, achats responsables, cadre de vie.	TERAGIR Jury Clef Verte	<ul style="list-style-type: none"> • Label international ; • Bénéfice économique ; • Bénéfice social ; • Bénéfice environnemental.
Qualité tourisme	Garantir la qualité des prestations touristiques proposées.	Promotion et communication, différents pôles d'activités + de 85 %.	Ministère de l'économie et des finances	<ul style="list-style-type: none"> • Faible coût pour obtenir le label (audit payant) ; • Reconnaissance nationale.

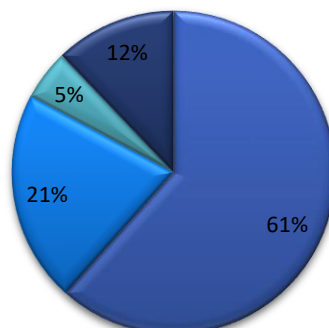
ANNEXE B - Fiche de poste Responsable Qualité⁵⁴

Dénomination	Responsable Qualité/Quality Manager
Mission principale	Assurer le respect des règles qualités mises en place par l'établissement ou la chaîne.
Responsabilités, fonctions	Responsable de la qualité
Hierarchie	N+1 : Directeur d'exploitation
Tâches quotidiennes	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôler le respect des règles qualité mises en place par l'établissement ou la chaîne ; • Vérifier la mise à jour des bases de données ; • Suivre techniquement la mise en place de ces procédures ; • Faire remonter les informations nécessaires à la direction.
Tâches mensuelles	Rédiger un planning des contrôles.
Tâches annuelles	Coordonner si besoin l'intervention des organismes de contrôle extérieurs.
Moyens délivrés pour l'exercice	<ul style="list-style-type: none"> • Outils informatiques ; • Équipement de travail fonctionnel.
Conditions de travail	39 heures par semaine
Salaire	35 000 à 50 000 € par an
Évolution	Avec un haut niveau, responsable d'exploitation ou de direction au sein d'une chaîne internationale, cabinet de consulting.

⁵⁴ Opus cité note 16.

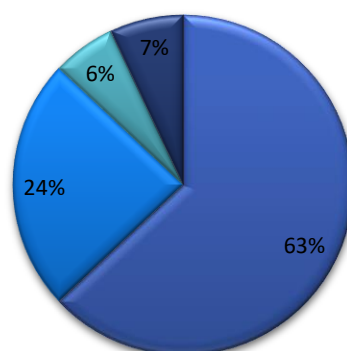
ANNEXE C - Répartition des postes saisonniers en 2011⁵⁵

Les saisonniers d'hiver



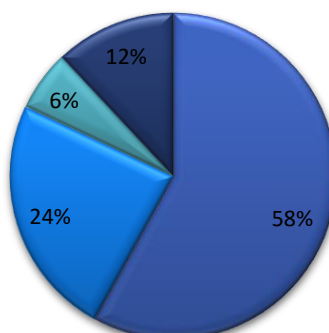
■ Restauration traditionnelle et traiteur ■ Hôtels ■ Cafés, débits de boissons ■ Restauration collective

Les saisonniers d'été



■ Restauration traditionnelle et traiteur ■ Hôtels ■ Cafés, débits de boissons ■ Restauration collective

Les postes sur l'année 2011



■ Restauration traditionnelle et traiteur ■ Hôtels ■ Cafés, débits de boissons ■ Restauration collective

⁵⁵ Opus cité note 21.

ANNEXE D - Exemple de grille d'évaluation d'entretien d'embauche⁵⁶

Nom et prénom du candidat :

Candidature :

CRITERES	Insuffisant	Passable	Bien	Très bien
	1	2	3	4
Première impression (<i>politesse, tenue vestimentaire, ...</i>)				
Préparation matérielle à l'entretien (<i>CV, LM, bloc-notes, attestation, crayon...</i>)				
Présentation orale (<i>élocution fluide, clarté des propos...</i>)				
Communication non verbale (<i>position du corps, mouvements, attitudes, ...</i>)				
Ecoute, réactivité et dynamisme face aux questions et arguments du recruteur				
Pertinence dans les réponses supposant des recherches et une préparation à cet entretien				
Investissement lors de l'entretien pour obtenir des informations sur le poste visé (<i>organisation, responsabilité, équipe de travail, lieu, mobilité, environnement...</i>)				
Adaptabilité vis-à-vis de la technique de recrutement				
Degré de motivation du candidat pour être recruté				
Lettre de motivation				
CV				
Ressentis du recruteur vis-à-vis de l' attitude générale du candidat				
Adéquation entre le poste visé et les compétences du candidat				
TOTAL DES POINTS				
NOTE GLOBALE				
COMMENTAIRE GENERAL DU RECRUTEUR :				

⁵⁶ Université Angers. Grille d'évaluation de l'entretien. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/6t7zrbkf>. (Consulté le 26-01-2021)

ANNEXE E - Entretien Monsieur A

Retranscription entretien chef de cuisine, hôtel 5 étoiles Palace saisonnier dans le Var, que nous appellerons « Hôtel X ».

E : enquêteur

5 E : enquêté



E : Dans un premier temps, pouvez-vous présenter votre parcours professionnel ?

E : Je suis italien mais j'ai commencé en 98, avec un poste de commis à Paris. Quand Ducasse a ouvert son premier restaurant 3 étoiles à Paris, je suis parti dans son équipe, toujours en tant que commis. Après ça, je suis retourné en Italie, à Florence, puis je suis reparti en France à Megève pour travailler pour le chef Roger Verger, un des chefs qui a créé un peu l'histoire de la gastronomie française. Je suis ensuite parti en Angleterre dans un restaurant 3 étoiles, et quand Ducasse a ouvert son restaurant à Londres donc j'ai été embauché comme sous-chef pendant 3 ans. Je suis venu ici à l'hôtel X en 2003 et j'étais sous-chef d'un des restaurants. Puis, je suis parti en Tunisie, ma première place de chef de cuisine où on a ouvert un restaurant avec Ducasse qui n'a pas duré longtemps car il avait des problèmes. Après je suis parti 3 ans et demi à l'île Maurice comme chef de cuisine dans un restaurant de Ducasse. Je suis reparti en Angleterre pour l'ouverture d'un restaurant de Ducasse à Londres. J'ai, après, quitté le groupe Ducasse pour partir en Russie. J'ai ouvert un restaurant italien à Moscou, pendant 3 ans et demi, c'était ma dernière place de chef de cuisine. Je voulais apprendre à devenir chef exécutif dans des gros hôtels. Donc j'ai été sous-chef exécutif à Singapour pour 2 ans. Ils m'ont ensuite appelé à l'InterContinental à Hong-Kong et c'était ma première place de chef exécutif, là on commence à parler de gros hôtels avec 300-400 chambres, 160 cuisiniers, j'avais 5 restaurants et j'avais un restaurant Ducasse dedans. Je suis resté presque 4 ans. Après Hong-Kong, je suis parti aux Philippines, j'étais chef exécutif. Je suis donc resté 10 ans en Asie, et l'année dernière avec la covid et tout ça, moi et ma famille on a décidé de rentrer en France. On s'est installé à Lyon, j'ai eu une proposition d'être professeur de cuisine à l'institut Paul Bocuse mais après trois mois l'hôtel X m'ont contacté pour savoir si j'étais intéressé d'être chef exécutif ici. Et moi c'est une place qui m'intéressait beaucoup parce que ma cuisine à l'étranger elle était très méditerranéenne et italienne donc ici pour moi c'était la bonne place pour m'exprimer je pense. Voilà ça c'est mon petit parcours professionnel.

E : De combien de personnes se composent votre équipe ?

E : Tous restaurants confondus je dirai environ 90 personnes.

35 **E : Comment est-ce que vous procédez pour recruter un nouveau membre dans votre équipe ?**

E : C'est un challenge puisque chaque année on recommence à zéro. Avec la covid peut-être que ça va changer un peu mais là il y a beaucoup de monde qui cherche du travail donc ce n'était pas trop compliqué. En général, je fais un point en début d'année avec les RH

40 pour voir toutes les annonces qu'on va publier. Je leur dis de combien de personnes j'ai besoin et pour quels postes. D'habitude j'essaie toujours de faire revenir 40 % de l'équipe de l'année d'avant et d'avoir 60 % de nouvelles personnes. Je cherche à faire cette rotation et à travailler comme ça. Donc on recontacte aussi les anciens pour voir avec eux pour
45 dans le groupe et l'hiver on essaye de placer des employés en fin de saison pour pouvoir les reprendre l'été. C'est tout un travail à faire et à mettre en place.

Après moi pour le recrutement vous savez je fonctionne beaucoup avec les réseaux je trouve que c'est super pratique. Je sais qu'avec l'hôtel on fait ça : ils publient les annonces un peu partout, Instragram, Facebook, Linkedin ... et comme ça moi après je peux les
50 partager et tous les employés de l'hôtel qui nous suivent peuvent voir, partager et en parler à leurs amis et en général ça fonctionne plutôt bien. Après bien sûr, on utilise les sites internet comme Journal des Palaces.

**E : Est-ce que vous souhaitez des collaborateurs déjà opérationnels, avec des expériences similaires passées, ou est-ce que vous êtes prêt à employer des personnes qui n'ont pas
55 d'expériences dans le domaine ?**

E : Je prends aussi des gens qui font une reconversion du travail et je suis très content de les aider à se former. Quelquefois, ils ont des mentalités qui nous apportent des points de vue différents, et ils cherchent à faire leur maximum. Il faut donner la place à tout le monde, des stagiaires, des commis qui débutent sur le marché, il faut les aider. En Asie j'ai
60 beaucoup plus vu ça qu'en France surtout sur la formation. Après pour des postes plus hauts comme sous-chef, etc. il faut quand même avoir des gens avec un peu d'expérience. Mais il faut vraiment aider les employés pour les faire évoluer. Il y a quelquefois des gens qui n'ont aucune expérience, il suffit de leur donner la bonne direction, des recommandations et ils font un super travail.

65 E : Est-ce que vous avez déjà eu des expériences de recrutement qui non pas été réussies ?

E : Effectivement ça arrive que des fois ça ne fonctionne pas avec des personnes. Il y a eu des personnes où je pensais qu'elles étaient bien puis tout d'un coup elles délaissent leur travail, il faut leur parler pour ne pas avoir de surprises. Bon, après il peut y avoir des
70 problèmes de santé, de famille ça on ne peut pas prédire. En Asie, on fait des plans de développement personnel et après 3 mois on fait un point pour savoir ce qui va et ce qui ne va pas et ça tous les trois mois pour travailler sur les points forts et les points faibles. Il faut développer la personne, pour l'entreprise c'est une « save money » car tu n'as pas besoin de former d'autres personnes.

75 E : Est-ce que vous pouvez me dire l'impact que cela a eu sur votre travail ?

E : Quand ça ne marche pas c'est comme ça, il faut être prêt à passer à autre chose même si ça nous fait perdre du temps. Ce n'est pas grave, on va former une autre personne et les ressources humaines analyseront tout ça, le nombre de personnes qu'on a perdu cette année et par rapport à l'année dernière on va comparer. Moi après je dois expliquer
80 pourquoi, faire un « marcher plan » pour travailler mieux sur cela, parce que à la fin, c'est tout une question économique : quand on investit sur une personne, des fois on les fait venir de loin on paye le billet d'avion, le logement ... c'est des gros packages donc avant de

prendre la décision de les faire venir il faut bien tout contrôler. Mais bon après, c'est sûr que ça pose des problèmes quand ça ne fonctionne pas. Il faut toujours surveiller les
85 personnes pour vérifier qu'elles ne font pas n'importe quoi, ça fait perdre du temps à tout le monde parce qu'en plus de les surveiller et font pas le travail qui était prévu. Et alors après moi surtout je fais tout pour pas que les clients ils ressentent qu'on a un problème.

E : Est-ce que cela a eu un impact sur la qualité du service que vous proposez à vos clients ?

90 Alors moi justement je fais tout pour éviter ça. Parce que c'est quand même le plus important dans tout ça : si on a des problèmes, des gens qui ne travaillent pas bien ça peut vite être la catastrophe et on peut servir des plats aux clients qui ne sont pas comme il faut. Et, bon vous connaissez hein, mais après les clients ne sont pas contents, ils râlent, et ils ont raison, mais ils ne reviennent pas et même ils peuvent nous mettre des mauvaises
95 notes sur TripAdvisor et là pour nous ce n'est pas bon du tout parce que des gens peuvent se dire « ah non on ne vient pas dans ce restaurant parce qu'il a eu un mauvais avis ». Donc moi je préfère les mettre un peu à l'écart et leur faire faire des choses simples pour éviter qu'ils ne fassent pas une bêtise pour les clients.

E : Comment faites-vous pour intégrer vos nouveaux salariés ?

100 E : Déjà, l'hôtel fait une journée d'intégration pour leur faire connaître l'hôtel, son histoire, les différents points de vente pour connaître un peu la philosophie de l'hôtel tout ça. Ça c'est très important avant qu'ils commencent à travailler. Après en cuisine, ils font aussi une formation d'hygiène pour ne pas empoisonner tout le monde, le respect des températures, toutes les règles HACCP. Après avec les sous-chefs on leur présente les
105 recettes, les fiches techniques, on fait des photos. Tous les jours on fait un briefing pour pas laisser des problèmes en suspension, c'est tout un travail de pédagogie et de formation. Il ne faut pas attendre la fin de la saison pour faire un point sinon on a loupé la formation des employés. Les gens qui travaillent bien il faut les remercier, et ils doivent comprendre qu'ils doivent aider les plus faibles pour que tout le monde ait le même niveau, c'est un
110 travail d'équipe. Il faut commencer par bien expliquer et continuer à le travailler toute la saison.

E : Est-ce que vous désignez une personne responsable de toute la formation d'un nouvel arrivant ou vous en prenez la responsabilité personnellement ?

115 E : Ma position de chef exécutif fait que j'ai 3 chefs de cuisine en dessous de moi. Moi au début, je fais la formation des chefs et sous-chefs et la compagnie d'hygiène vient faire la formation HACCP. Et après eux forment leurs équipes respectives. On travaille en pyramide, j'ai trop de monde sous mes ordres pour former tout le monde, on travaille en cascade. Si je devais former tout le monde ça voudrait dire qu'il y aurait un problème avec mes sous-chefs. Moi mon but c'est de coacher ces sous-chefs pour qu'un jour ils soient
120 capables d'être chefs de cuisine.

E : Que pensez-vous de la formation en inter-saison ?

E : Ah pour moi c'est super hein. Avoir des gens qui font des formations l'hiver et qui reviennent l'été avec des nouvelles techniques, des nouvelles idées c'est génial. De toute façon, je pense même que pour les gens comme moi, avec des postes à responsabilité, on

125 est obligé de se mettre à jour tout le temps. On ne va pas juste attendre la saison prochaine, non. Il faut faire des formations pour pouvoir proposer toujours des nouvelles choses. Les clients ils ne reviennent pas si c'est tous les ans pareil, ils s'en fichent de manger la même chose chaque été. Donc moi je pense que c'est très bien au moins on a plein de nouvelles idées et on améliore toujours ce qu'on fait et ce qu'on propose à nos clients.

130 **E : Quels avantages cela vous apporte d'accorder du temps à la formation de votre personnel ?**

E : Les chefs qui n'ont pas jamais le temps : pas le temps de parler au staff, pas le temps de parler aux clients ce n'est pas bon, c'est un problème d'organisation. Il faut trouver le temps de tout faire. Les équipes sont plus motivées et plus productives si on prend le temps de leur parler et de leur apprendre des choses. Et puis comment vous voulez faire pour qu'ils fassent du bon travail si vous ne leur apprenez pas comment faire. Ici on a des clients qui sont très difficiles on ne peut pas se permettre de leur servir des plats moyens. Il faut qu'on forme toute l'équipe et comme ça ils font des plats supers et là les clients sont contents et nous c'est ça notre but.

140 **E : Donc vous voyez un réel impact de cette formation sur la qualité de service que vous proposez à vos clients ?**

E : Ah oui bien sûr ! Je veux dire si on a du personnel pas ou mal formé bah ils vont faire n'importe quoi et ce sera catastrophique pour les clients et pour nous. Alors que si on prend du temps pour tout leur expliquer ils feront le meilleur qu'ils peuvent pour les clients et là ils seront super contents et c'est ça le but de notre métier quand même.

E : Que pensez-vous de la fidélisation du personnel saisonnier ?

E : Ça me permet d'avoir des gens que je connais et donc de déléguer plus vite. Parce que tout seul, quand tu as 25 personnes devant toi et qu'il faut les former un à un, c'est compliqué. Quand il y a déjà des piliers qui connaissent la maison ça aide beaucoup, la formation va plus vite. Et surtout, je pense qu'on a plus vite un bon niveau de notre service, on sort plus vite des plats qui sont au top pour les clients.

E : Comment faites-vous pour fidéliser vos employés saisonniers ?

E : Ce n'est pas un travail d'un seul jour, en leur vendant du rêve qui n'arrivera jamais. Dans mon expérience, j'ai embauché dans d'autres pays et il y a des gens qui m'ont suivi. Il y avait une Malaisienne qui m'a suivi à Hong-Kong et qui me disait « chef je veux travailler avec toi l'année prochaine parce que j'ai passé une super saison, vous m'avez formé, vous m'avez appris des choses et je veux le refaire ». Après l'évolution c'est super important, ceux qui me demandent à avoir un poste au-dessus moi je leur dis oui s'ils ont fait du bon travail, bien sûr. Des fois, à la fin de la saison, on n'a même pas besoin de leur dire que c'est eux qui demandent à revenir la prochaine saison.

E : On touche à la fin de cet entretien, est-ce que vous auriez des éléments à rajouter ?

E : Non pour moi c'est bon.

E : Merci pour cet entretien et pour votre temps.

ANNEXE F - Entretien Monsieur B

Retranscription entretien directeur de restaurant, hôtel 5 étoiles Palace saisonnier en Savoie, que nous appellerons « Hôtel Y ».

E : enquêteur

5 E : enquêté



E : Dans un premier temps, pouvez-vous présenter votre parcours professionnel ?

10 E : Donc j'ai 42 ans, j'ai travaillé à l'hôtel Y depuis mes 20 ans je pense, et j'ai commencé tout en bas de l'échelle, mais je suis parti entre temps. J'ai fait un cursus bac pro, restauration-hôtellerie et je me suis aperçu, après ça, que ce que je voulais faire c'était vraiment travailler devant le client on va dire, donc en service. J'aimais vraiment tout ce qui était découpage, flambage, et quand j'ai vu dans mes différents stages que c'était souvent du service à l'assiette, je me suis orienté sur une mention complémentaire barman pendant un an. De là, j'ai commencé à travailler en bar, dans un palace, tout le temps en 15 saison. J'ai commencé en tant que commis, dans un établissement à Eze village, l'été, et j'alternais avec un emploi à Courchevel, l'hiver, pendant 3 ans. Pour ce qui est de l'hôtel Y, j'ai commencé en saison d'hiver, commis au bar, de 2000 à 2007. J'ai monté les échelons jusqu'à être assistant chef barman. Puis je suis parti pour essayer de m'émanciper seul et pour prendre un poste de chef barman, en Angleterre pendant 2 ans, c'était mon seul poste 20 à l'année, en CDI. Lorsque j'ai posé ma démission pour rentrer en France, il s'avère que la première annonce que j'ai vue c'était une annonce de l'hôtel Y. J'ai donc contacté la responsable RH et le directeur de l'hôtel, et donc je suis rentré en tant que chef barman à l'hôtel Y, en 2009. Depuis, j'ai continué d'évoluer puisque je suis passé tout d'abord responsable de salle le soir, puis responsable adjoint il y a 2 ans et cette année donc j'ai le 25 poste du responsable de restaurant.

E : De combien de personnes se compose votre équipe ?

E : J'embauche chaque année environ 30 personnes.

E : Est-ce qu'il s'agit de nouvelles personnes chaque saison ?

30 E : Majoritairement oui, même si certains de mes saisonniers reviennent maintenant chaque année.

E : Comment est-ce que vous procédez pour recruter un nouveau membre dans votre équipe ?

35 E : Le recrutement c'est un peu comme le mercato au foot. C'est vrai qu'en saison on a très peu de temps, on ne peut pas se tromper. On reçoit énormément de CV, là, je suis en train de recruter justement. Donc on fait un premier tri, pour voir les profils qui pourraient correspondre à un service de restauration de luxe. Tout dépend les profils, on voit sur leurs CV s'ils ont, par exemple pour un commis, on va dire un an, ça veut dire deux saisons, plus une expérience dans, une part, le poste qu'ils demandent et dans le service qu'ils

40 demandent. C'est vrai que là je reçois, ce n'est pas méchant mais, des coiffeurs, des
mécaniciens, des carreleurs pour des postes de commis donc on essaye d'écrémer pour
avoir les meilleurs profils. Ensuite, dans une saison normale, on va demander au service
des ressources humaines de faire des contrôles de références sur les anciens employeurs
pour voir s'il n'y a pas de soucis existants. Si jamais tout se passe bien, on prend contact
45 avec la personne, on échange et suivant le ressenti on leur dit qu'on reviendra vers eux. Si
ça leur convient et que nous aussi, voilà on part avec. C'est vrai que moi je recrute aussi,
pas au feeling, mais j'ai besoin de personnes simples pas de personnes « m'as-tu vu ». On
essaye de prendre des profils que je sais qui veulent faire plaisir et cherchent à évoluer.

**E : Vous avez déjà commencé à répondre un peu à ma deuxième question qui est « Est-
ce que vous souhaitez des collaborateurs déjà opérationnels, avec des expériences
50 similaires passées, ou est-ce que vous êtes prêt à employer des personnes qui n'ont pas
d'expériences dans le domaine » ?**

E : Alors sur un poste de commis, donc vraiment en bas de l'échelle, je vais les contacter.
Au premier abord, je ne les prendrai pas sans expérience, mais, si jamais c'est vraiment
compliqué et que nous n'avons pas de profil, je les contacte. Comme je vous le disais je vois
55 alors par rapport au ressenti que j'ai avec eux, et surtout leur motivation parce que ça c'est
très important. Parce que ce n'est pas compliqué la restauration, faut juste avoir envie et
vouloir faire plaisir au client, le reste ça vient tout seul, il faut juste avoir un petit peu de
jugeotte. Mais c'est vrai que, dans ce cadre de luxe, au-delà de commis, s'ils n'ont pas
d'expériences c'est compliqué pour l'entreprise de faire confiance à des profils novices car
60 ils seront automatiquement face à de la clientèle qui est assez délicate.

**E : Est-ce que vous avez déjà eu des expériences de recrutement qui non pas été
réussies ?**

E : Il y a toujours des profils un peu plus compliqués que d'autres, ça c'est sûr. Les seuls
échecs réellement que j'ai eu, c'était sur des stagiaires à Courchevel. Ils n'avaient pas pris
65 l'ampleur de l'établissement dans lequel ils travaillaient et c'est vrai qu'ils arrivaient un
petit peu nonchalants et dans la restauration de luxe ça ne passait pas. Après des profils où
tout a été négatif je n'en ai pas, il y a des profils qui sont plus compliqués à gérer mais
justement le but de notre métier ce sont justement des profils compliqués arriver à les
gérer, et faire ressortir un petit peu la quintessence de leurs caractères. Il ne nous faut pas
70 que des moutons, mais des gens avec du caractère que l'on façonne pour qu'ils fassent leur
meilleur travail pour l'établissement.

E : Est-ce que vous pouvez me dire l'impact que cela a eu sur votre travail ?

E : Dans le quotidien, que ce soit un stagiaire ou un employé classique, on essaye de le faire
évoluer. Donc ces stagiaires, on n'a pas pu leur montrer tout ce qu'on voulait leur montrer.
75 Pour moi, il faut qu'ils arrivent à faire une tâche pour leur donner une deuxième et ainsi de
suite sinon on commence à les bombarder d'informations et ils ne vont plus rien
comprendre. Donc leur évolution professionnelle, dans le cadre du palace, ça a été
restreint. Comme on n'avait pas confiance en leur travail, ils faisaient des tâches un petit
peu ingrates où ils étaient sous pression puisque je les regardais pour qu'ils ne fassent pas
80 d'erreurs.

E : Donc c'était votre solution pour répondre à ce problème de recrutement ?

E : Oui voilà, on les a mis un peu en retrait et on les surveillait constamment.

E : Est-ce que cela a eu impact sur la qualité du service que vous proposiez à vos clients ?

85 E : Alors oui il faut l'admettre, même si l'impact n'est pas aussi important que si ça avait
été des employés classiques il y en avait tout de même un. Le fait de les laisser faire des
tâches basiques nous empêchait de gagner du temps sur d'autres tâches et nous avons
donc un peu moins de temps à accorder à nos clients. Devoir les surveiller constamment
faisait aussi perdre beaucoup de temps. Je pense que dans notre malheur nous avons eu
assez de chance qu'il ne s'agisse que d'un problème de stagiaire et pas d'un poste de cadre
90 qui aurait été beaucoup plus problématique.

E : Comment faites-vous pour intégrer vos nouveaux salariés ?

95 E : Dès l'instant que les gens embauchent, ils reçoivent un livret d'accueil par mail. Dedans
il y a toutes les informations utiles au bon fonctionnement de l'établissement. Alors je ne
veux pas dire qu'en lisant ce document ils vont connaître l'établissement par cœur mais
déjà ils se feront une idée. Généralement il y a un organigramme dedans donc ils peuvent
mettre des visages sur des noms et après y a l'histoire. Ensuite, de façon plus technique,
que ce soit de nouveaux ou anciens employés, chaque année on a des supports de service
concernant les nouvelles cartes, les explicatifs des cartes. On essaie de donner beaucoup
de supports, d'informations en début de saison pour qu'ils aient les clés de trouver les
100 réponses à leurs questions. Si ce n'est pas le cas dans les supports, on est là pour les aider
et les faire avancer.

E : Est-ce que vous accueillez vous-même vos nouveaux employés ou est-ce que vous désignez une personne pour le faire ?

105 E : L'accueil c'est toujours moi qui le fais, je trouve cela indispensable en tant que
responsable d'être le premier contact avec les nouveaux arrivants pour qu'il est tout de
suite un repère.

E : Comment procéder vous pour former votre équipe ?

110 E : Contrairement à l'accueil ce n'est pas moi qui m'en occupe. Au niveau de la formation,
par exemple si j'ai un nouveau chef de rang, je vais mettre soit un chef de rang deuxième
ou troisième saison soit un assistant maître d'hôtel ou un maître d'hôtel. Après si moi j'ai
le temps, je le prends et je leur explique. Mais c'est vrai que j'ai pas mal d'autres choses à
gérer donc ce sont plus les assistants qui font leur formation.

E : Donc vous désignez une personne responsable de toute la formation d'un nouvel arrivant ?

115 E : Oui tout à fait.

E : Pour ce qui est du contrôle de cette formation, comment est-ce que vous vérifiez que tout est bien acquis ?

120 E : Quand on est sur des emplois saisonniers, au niveau suivi formation, on a très peu de
temps donc c'est vrai on fait juste un suivi d'évolution de fin de saison mais après au
quotidien on va voir si la personne a des lacunes on va essayer de rectifier. Mais je vous

mentirai que de vous dire que ce travail de formation en pleine saison est évident et qu'on le fait correctement.

E : Ça m'amène à ma question suivante, est-ce que vous pensez que vous avez assez de temps à accorder à la formation de vos salariés saisonniers ?

125 E : Si c'est un profil qui est réactif et normal dans son intégration, je dirai oui. Après, si c'est un profil qui a plus de mal, qui a moins de réaction, c'est vrai qu'on aura des lacunes. La
130 saison, quand on travaille l'hiver, on arrive c'est généralement le 10 décembre donc on enchaîne tout de suite sur Noël et le jour de l'An donc la formation est très courte, il faut vraiment qu'il soit opérationnel très rapidement. Sur l'été, on a la chance d'avoir plus de
135 temps en début de saison, donc plus le temps de former au début. Sur des profils qui sont là uniquement juillet-août c'est plus compliqué, surtout si le profil n'est pas très réactif. Je compare souvent ce métier à une équipe de foot, quand je vois qu'un salarié est un peu moins opérationnel que d'autres, ces profils là je vais les mettre dans des endroits où je sais qu'il y aura un peu moins de travail, un peu moins de pression, pour justement essayer
140 qu'il y est le moins de problèmes possibles dans ces profils-là. On va dire que les chefs de rang qui sont très confirmés, où je sais que j'ai 100% confiance les yeux fermés, je vais les mettre par exemple dans des rangs qui vont brasser beaucoup de monde où ils vont être sous pression avec de l'adrénaline. Les profils plus jeunes, où je sais qu'ils vont peut-être un peu moins surmonter la pression, ils seront plus dans des rangs à faible capacité et avec moins de pression. Je mettrai aussi des managers au-dessus d'eux pour les contrôler, un peu plus pédagogiques. Pour moi, on travaille tous pour que ça se passe bien, donc quand on a des profils plus compliqués on ne va pas leur crier dessus, on va essayer de les accompagner au maximum. Ils passeront leurs deux mois de saison, et à la fin ils poursuivront leur chemin et nous le nôtre.

145 Après, nous la problématique qu'on a c'est d'arriver à trouver des gens, pour des formations, qui peuvent y avoir accès sans que le travail en pâtisse, sans que les clients soient impactés. C'est-à-dire trouver des gens dont l'emploi du temps correspond, ou des gens qu'on sait qu'on peut libérer parce qu'il y a assez de monde pour pouvoir palier leurs absences.

150 **E : Quels avantages cela vous apporte d'accorder du temps à la formation de votre personnel ?**

155 E : Quand j'étais à leur place, j'avais besoin de ça pour avoir une structure de travail. Si vous arrivez qu'on vous donne le badge Micros et qu'on vous dit « voilà ça c'est ton rang, à bientôt », ça ne fonctionne pas. Moi quand j'ai monté les échelons, je me suis calé sur un management pour que toutes les frustrations que j'avais eu quand j'étais gamin que j'essaye de pas les retranscrire dans mes employés. C'est un accompagnement, je ne vais pas dire que c'est parental, mais je les accompagne et eux ils se sentent en sécurité et je pense qu'on peut en tirer plus. Si le staff se sent bien et considéré, ils vont donner plus que si jamais on les maîtrise. Cette formation pour moi elle est importante parce que c'est ce
160 qui va lancer leur saison et en contrepartie la nôtre parce qu'on a vraiment besoin d'eux, ce n'est pas grâce à nous que ça avance c'est grâce à tout le monde, que ce soient les petites mains ou les têtes pensantes, c'est un tout.

E : Est-ce que vous avez recours à la formation en inter-saison ?

165 E : Oui, ce métier est une éternelle remise en question, ce n'est jamais acquis, il y a toujours des évolutions. Personnellement, dans mon métier de barman, je lis énormément toutes les revues qui sont dédiées à ça pour rester au niveau parce que ma formation elle date d'une vingtaine d'années, donc en 20 ans il y a pas mal de choses qui ont évoluées. Via l'hôtel Y, ils nous donnent la possibilité de faire des formations sur tout ce qu'on veut, le management, la gestion de soi, savoir accueillir le client comme il se doit ... De moi-même
170 j'ai fait une formation en management il y a de ça 7-8 ans. Je n'ai pas fait comme vous des études un peu poussées, donc pas fait de management poussé. Le management ça ne s'apprend pas, on peut avoir des notions mais c'est bien d'avoir une formation. Donc j'étais passé par le CNED, à l'époque, et j'avais fait une formation diplômante.

175 **E : Donc l'hôtel X vous permettait de faire des formations, est-ce qu'on venait vers vous pour vous les proposer ou c'est à votre initiative ?**

E : On va dire pour les anciens, c'est nous qui venons vers l'hôtel Y en leur demandant si on peut faire une formation en management ou quoique ce soit. Après, vous savez que les formations coutent très cher à l'entreprise donc on essaie de pas en abuser non plus donc pas plus d'une chaque année, on essaie de tourner. Après, si j'ai des employés qui me demandent des formations sur le management, par exemple, on monte voir les RH pour leur demander si y a des possibilités d'une formation dans n'importe quels critères que ce soient. Parfois, ce sont les RH qui viennent vers nous en disant « il y a des personnes qui nous ont demandé de faire une formation, il reste de la place, est-ce que vous avez des profils qui seraient intéressés ? » et nous on leur demande. Généralement, sur les anciens,
180 c'est plus nous qui demandons aux RH et eux nous disent si oui ou non c'est possible.
185

E : Est-ce que ce sont des formations en interne à l'hôtel ou plutôt avec des organismes extérieurs ?

E : Alors ils font appel à des organismes extérieurs qui viennent à l'hôtel.

E : Quels avantages vous trouvez à la formation en inter-saison ?

190 E : C'est surtout une formation qui va être plébiscitée par l'employé. En tant que saisonnier, c'est plutôt à nous à nous mettre à niveau, qu'à l'entreprise de nous prendre par la main pour nous payer une formation. En saison, en revanche, comme c'est l'employeur qui nous paye nos formations, elles sont très structurées, très pointues et très intéressantes. Les formations en inter-saison sont généralement des formations papiers et sans intervenants.
195 Mais le point non négligeable en tant que chef de service je peux dire que je gagne beaucoup de temps avec des saisonniers qui ont fait des formations de leur propre chef avant d'arriver en saison.

E : Que pensez-vous de l'impact de cette formation sur la qualité de service que vous proposez à vos clients ?

200 E : Pour moi, un service de qualité, ça passe forcément par une bonne formation. Au-delà des études ou même des expériences qui ont déjà formé nos employés dans le passé, je pense qu'il faut aussi les façonner à l'image de l'entreprise. C'est évident qu'en prenant le temps de les former à notre manière, à la philosophie de l'entreprise et aux techniques qu'on utilise ici, ils fourniront un travail qui nous correspond parfaitement et c'est tout ce

205 qu'on veut pour nos clients, que peu importe qui les sert ils auront toujours le même service de qualité.

E : Que pensez-vous de la fidélisation du personnel saisonnier ?

E : La fidélisation du personnel, il en faut, c'est une obligation. D'une part, pour nous, employeurs, pour qu'il y ait une réactivité au niveau du staff, qu'on ait des personnes qui
210 connaissent l'endroit et puissent, comme je vous disais au début, former les nouveaux. Mais, je trouve qu'il y a aussi un point négatif : comme dans un couple, quand on commence un petit peu à se sentir bien, on donne plus la même énergie que dans les premiers mois ou les premières semaines. Il faut, nous, qu'on les challenge tout le temps pour qu'ils restent à l'écoute. Par exemple, à l'hôtel Y, l'équipe du bar revenait plus pour
215 des raisons financières que pour l'amour de l'entreprise et des clients. En fin de saison, je les ai pris à part, pour leur dire que leur humeur et leur motivation impactaient l'équipe et les clients, que ça se ressentait. S'ils souhaitaient continuer, je leur ai dit que ce devait être pour les bonnes raisons : l'amour de l'entreprise et du métier. Je préfère qu'ils me disent qu'ils arrêtent plutôt qu'ils reviennent et qu'en milieu de saison on ait à faire un point sur
220 leur situation personnelle et professionnelle.

La fidélisation du personnel moi j'adore, même pour les clients, c'est très important quand il va revenir il va connaître le personnel et c'est rassurant, pour eux comme pour nous.

E : Comment faites-vous pour fidéliser vos employés saisonniers ?

E : La façon dont on les traite, leur respect qu'on a pour eux, il faut savoir donner pour
225 mieux recevoir. J'ai des profils qui me suivent depuis des années, en hiver comme en été. Il y a aussi une question financière, évidemment il faut savoir trouver une rémunération attirante. Après, si on a un management trop dur, ils vont se sentir lésés et pas respectés donc ils vont partir. Il faut leur faire voir qu'ils sont importants, pour arriver à tirer la quintessence de chaque profil. L'évolution aussi joue beaucoup, sur des profils que j'ai
230 connu il y a 10 ans, des commis, quand j'estime qu'ils sont à un niveau suffisant pour évoluer je leur demande s'ils le veulent. Il est important de lire le non-verbal, et quand on sent que quelqu'un est fermé il faut prendre 5 minutes pour savoir si tout va bien. C'est comme des enfants, il faut essayer de trouver le juste milieu pour qu'ils fassent bien leur travail sans qu'ils nous marchent sur les pieds non plus.

235 E : On touche à la fin de cet entretien, est-ce que vous auriez des éléments à rajouter ?

E : Non pour moi tout est bon. La seule chose que je pourrais dire c'est que je pense que l'on doit au mieux préparer notre personnel saisonnier à son travail et à l'établissement pour que ça se ressente pendant le service. Tout ce qu'on fait on le fait par amour du client et il faut que tout le monde soit impliqué pour les satisfaire.

240 E : Merci pour cet entretien et pour votre temps.

ANNEXE G - Entretien Madame C

Retranscription entretien chef de réception, hôtel 5 étoiles saisonnier en Corse, que nous appellerons « Hôtel Z ».

E : enquêteur

5 E : enquêté



E : Dans un premier temps, pouvez-vous présenter votre parcours professionnel ?

10 E : Alors oui bien sûr. Donc j'ai un parcours 100 % hôtelier : j'ai fait un bac technologique
hôtellerie-restauration, le BTN ça s'appelait quand je l'ai passé, ensuite j'ai continué avec
un BTS pareil en hôtellerie-restauration. J'ai décidé de m'arrêter là parce que j'avais envie
de travailler rapidement, j'avoue que j'en avais marre des études. Pendant mes stages
j'avais découvert les métiers de la réception et j'aimais beaucoup le contact que j'avais eu
avec les clients. Alors j'ai commencé dans un petit hôtel près de chez moi pendant 2, 3 ans,
15 puis finalement j'ai eu envie de voir autre chose alors je suis rentrée chez Accor, toujours
en tant que réceptionniste. Finalement je n'ai pas du tout aimé c'était beaucoup trop
standardisé pour moi et le rapport qu'on avait avec les clients n'était pas du tout le même
que dans les établissements indépendants dans lesquels j'ai travaillé auparavant. J'ai donc
de nouveau changé pour partir chez un indépendant, cette fois-ci j'y suis restée environ 4
20 ans et je suis montée chef de réception, au bout de 2 ans. On était une équipe de 5, 6
personnes donc il n'y avait pas de statut de « première de réception », donc je n'ai pas eu
à passer par là avant de passer chef de réception. C'est vrai que finalement c'est allé assez
vite, mais nous étions une équipe toute nouvelle et il y a eu beaucoup de changement
pendant une période, j'étais donc finalement la plus ancienne à la fin ! Les patrons m'ont
fait confiance et c'était une super expérience. Finalement, je suis partie pour découvrir la
25 vie de saisonnière. J'avais vraiment envie de bouger partout et de découvrir plein
d'établissements. Alors depuis 6 ans j'enchaîne les saisons, et l'été depuis maintenant 4
ans je suis chef de réception à l'hôtel Z.

E : De combien de personnes se composent votre équipe ?

30 E : Avec moi nous sommes 6. Alors on est un petit hôtel intimiste ici, on a une trentaine de
suites mais on a une clientèle exigeante donc on est tout de même plus nombreux que dans
un hôtel de même taille mais je dirai « moins haut de gamme », pour pouvoir répondre à
toutes les demandes de nos clients.

E : Comment est-ce que vous procédez pour recruter un nouveau membre dans votre équipe ?

35 E : Alors ça se fait un peu sur toute « l'année » je dirai, enfin une petite année je considère
d'octobre à, maximum, avril je dirai, si vraiment on n'a pas réussi à former l'équipe au
complet. Déjà on commence les recrutements généralement en fin de saison précédente.
Je vois qui veut et qui peut revenir la saison prochaine, pour les personnes qui ont bien
travaillé et que j'aimerais retrouver l'année suivante. Ça c'est la première partie. Après je

40 lance vraiment les recrutements en janvier. Bon ça nécessite une bonne organisation vue
qu'à côté je travaille en tant que chef de réception aussi l'hiver dans un autre hôtel mais
c'est ça que j'adore avec la saison on a toujours plein de choses à faire en même temps !
Et donc voilà je commence en janvier, je fais le point avec ceux qui m'avaient dit revenir
45 le point avec la DRH pour voir les annonces qu'on va publier. Et là c'est le moment
d'attendre les candidatures ! On en reçoit en général plus d'une centaine donc on a un
sacré tri à faire pour trouver les meilleurs profils. Voilà après procédure classique on fait
passer des entretiens à ceux qui nous ont tapé dans l'œil et si ça convient à tout le monde
on est parti pour la saison. J'essaye d'avoir mon équipe formée mi-mars maximum pour
50 attaquer la saison sereinement début avril.

E : Et est-ce que vous souhaitez des collaborateurs déjà opérationnels, avec des expériences similaires passées, ou est-ce que vous êtes prêts à employer des personnes qui n'ont pas d'expériences dans le domaine ?

E : Franchement, un minimum d'expérience. En fait déjà moi le premier point que je vais
55 regarder ce sont les langues, c'est indispensable à la réception d'être au moins bilingue, et
je vais même privilégier les personnes qui ont d'autres langues à m'offrir. Après oui, la
réception ce n'est pas compliqué une fois qu'on a compris mais là on travaille avec une
clientèle qui est vraiment délicate et il faut que je puisse leur faire rapidement confiance.
Je ne dis pas que des personnes sans expériences ne seraient pas capables de faire ce que
60 je leur demande, loin de là, mais je devrais prendre plus de temps à les former, à les
surveiller et donc je mettrais plus de temps à leur faire confiance. Donc j'admets que sur
ça c'est peut-être un défaut parce que je ne laisse pas la chance à des gens qui aimeraient
essayer un nouveau métier mais bon moi je veux quelqu'un qui sait déjà de quoi il parle et
surtout quelqu'un qui a déjà travaillé dans le luxe pour savoir ce qui l'attend avec les
65 clients et qui sait comment réagir.

E : Est-ce que vous avez déjà eu des expériences de recrutement qui non pas été réussies ?

E : Alors, de ma petite expérience de 6 ans, on va dire, à recruter en saison, j'en ai eu une
mais elle a été désastreuse et elle m'a vacciné pour toutes les années suivantes. C'était ma
70 deuxième saison à l'hôtel Z et on a eu du mal à former l'équipe. On a reçu pas mal de
candidatures hein mais on ne trouvait pas tout à fait ce qui nous correspondait parmi les
candidats. On s'est retrouvé début mars avec encore 2 personnes à trouver. Dans le stress
je n'ai pas fait assez attention à un profil, qui me paraissait bien pourtant hein, mais voilà
ça rejoint ce que je vous disais avant c'est quelqu'un qui, certes, avait de l'expérience en
75 réception, mais pas dans le luxe. La saison a été très très compliquée. Cette personne elle
s'attendait pas du tout à avoir une clientèle aussi demandeuse et ça l'a pas du tout fait
hein. Là je me suis retrouvée dans une situation pourrie on peut dire haha, aujourd'hui j'en
rigole mais sur le coup les mois ont été très longs. Elle tirait la gueule, elle était désagréable
avec les clients parce qu'elle ne supportait pas qu'ils aient autant d'attentes mais bon c'est
80 notre métier de les satisfaire alors quand même ! Ça a duré deux mois et finalement on a
fait une rupture de contrat conventionnelle et heureusement parce que c'était plus vivable.

E : Donc ça a eu un réel impact sur votre travail ?

85 E : Ah ça oui ! Alors déjà les clients, bon je vous l'ai dit hein catastrophe les pauvres j'essayais toujours de faire en sorte qu'elle n'ait plus de contact avec eux pour éviter le drame. Mais il n'y a pas que ça, je veux dire, quand on a quelqu'un qui tire la gueule toute la journée et qui n'y met pas du sien franchement au sein de l'équipe c'est dur. Ça met une mauvaise ambiance, mes autres saisonniers bah les pauvres ils travaillent pour elle parce que j'essaye de la mettre en retrait, non franchement maintenant je fais super attention à qui j'embauche pour m'éviter à nouveau cette situation !

90 **E : Et donc, est-ce que cela a eu impact sur la qualité du service que vous proposiez à vos clients ?**

95 E : Eh oui malheureusement ... ça a été dur parce qu'on a eu plusieurs fois des clients qui venaient se plaindre d'elle, nous dire qu'elle était désagréable et qu'ils n'avaient jamais vu ça dans un hôtel. Et puis en plus ça, quand on la met un peu à part, bah du coup faut que les autres assurent un peu le « relais » et donc tout le temps qu'ils passent à faire son boulot à elle, bah c'est du temps qu'ils ne passent pas avec les clients. Même je vais vous dire ! À la fin je la mettais dans un bureau pour faire de la paperasse alors vous imaginez à quel point j'avais peur qu'elle discute avec les clients, quand j'y repense c'est quand même aberrant.

100 **E : Comment faites-vous pour intégrer vos nouveaux salariés ?**

105 E : Bon alors déjà moi j'ai la chance de faire arriver tous mes employés en même temps en général, vu qu'on n'est pas une grande équipe non plus. Depuis quelques années je fais comme ça : à l'avance je leur envoie un livret d'accueil, dedans ils ont une présentation de l'hôtel, de ses services, des chambres ... et je leur donne aussi tout un livret avec des activités, restaurants, etc. Quand ils arrivent ils connaissent déjà pas mal de choses. Ensuite, je les fais venir 2 jours avant qu'on ouvre, je leur prends une journée où on visite l'hôtel pour connaître les chambres, et tous les autres services. Après, on se pose tous ensemble pour apprendre un peu à se connaître parce que moi je trouve important de les mettre à l'aise, je suis peut-être leur supérieure mais je reste humaine et je veux qu'ils puissent se dire que s'ils ont un problème bah je suis là pour les aider et pas qu'ils aient peur que je leur crie dessus. Donc voilà après on revient un peu sur ce qu'il y a dans les documents que je leur ai donnés et je vois avec eux s'ils ont des questions. Je leur présente la réception, je leur donne leur uniforme ... Je leur laisse un jour tranquille comme ça ils peuvent visiter un peu les alentours pour savoir de quoi ils parlent aux clients. Je veux qu'ils puissent arriver le plus détendus mais aussi le plus prêts possible le jour J, donc j'aime prendre ce temps avec eux.

E : Donc vous faites déjà une bonne partie de la formation en les intégrant, est-ce que vous avez mis d'autres choses en place au cours de la saison pour la formation ?

120 E : Alors moi je ne force à rien, mais on a réussi à mettre en place, ça ne remonte pas à si longtemps que ça, une espèce de « plan de formation » en gros. On a vu avec la DRH pour sélectionner quelques formations intéressantes qui peuvent se faire pas très loin de l'hôtel avec un organisme partenaire. Du coup, on leur dit au début de la saison qu'on peut s'arranger une ou deux fois dans les plannings pour leur offrir la possibilité de faire une formation qui les intéresse, par exemple l'année dernière on en a une qui a fait une formation d'une journée sur comment adapter son accueil à la clientèle étrangère. Voilà

on leur propose en début de saison après à eux de faire la demande. Je pense, de toute façon investir sur son personnel, l'aider à se développer, à développer ses compétences, c'est toujours bénéfique pour nous car après ces compétences il les met à profit chez nous.

130 **E : Et donc est-ce que vous pensez que vous avez assez de temps à accorder à la formation de vos salariés saisonniers ?**

E : Moi je trouve que oui, justement je le prends ce temps parce que je trouve que c'est indispensable. Mais bon je ne blâme pas non plus les entreprises qui disent ne pas avoir assez le temps de le faire quand on bosse dans un établissement de 300 collaborateurs ce n'est pas pareil que chez nous où les équipes sont plus petites.

135 **E : Quels avantages cela vous apporte d'accorder du temps à la formation de votre personnel ?**

140 E : Bah déjà les mettre à l'aise pour qu'ils soient en confiance sur leurs compétences et avec nous. Et puis quand même un personnel bien formé c'est un personnel bien prêt à satisfaire comme il faut le client. Si vous mettez des gens qui ne savent pas comment ça fonctionne dans l'hôtel, qui n'ont pas été formés à tout ce qu'ils doivent savoir, vous ne pouvez pas vous attendre à ce qu'ils fassent du bon travail pour vos clients. Certes ils ont tous des bases mais il faut leur donner les détails et les façons de travailler de l'entreprise pour qu'ils s'y adaptent et que leur travail soit représentatif de l'établissement.

E : Est-ce que vous avez recours à la formation en inter-saison ?

145 E : Alors moi, si je me place en tant que saisonnière, j'ai déjà fait des formations pendant mes « périodes creuses » même si elles sont courtes. C'étaient souvent des trucs avec Pôle Emploi, mais j'avoue que en tant que chef de service je ne propose pas vraiment de formation à mes employés quand ils ne sont pas avec moi. Bah déjà ça concernerait que les employés où je sais qu'ils vont revenir travailler avec moi, sinon ça n'a pas d'intérêt pour
150 l'hôtel. Mais j'avoue que c'est un point peut-être sur lequel il faudrait travailler parce qu'en soit c'est du temps gagné. Le temps qu'ils passent à se former l'hiver, par exemple, c'est du temps gagné en saison sur la formation mais aussi grâce à leur performance qui est augmentée.

155 **E : Que pensez-vous de l'impact de cette formation sur la qualité de service que vous proposez à vos clients ?**

160 E : Plus on a des salariés compétents, plus on a des clients contents. Je veux dire, l'un ne va pas sans l'autre. Moi si mon équipe je sais qu'elle bosse bien, qu'elle fait un bon travail qui ressemble à la philosophie de l'établissement je sais que derrière la satisfaction des clients ça va suivre. Si vous lâchez une personne sans l'avoir formée à la réception il ne faut pas s'attendre à des miracles, elle fera ce qu'elle peut certes, mais vous n'aurez pas le top de la qualité de service que vous voulez que vos clients reçoivent.

E : Que pensez-vous de la fidélisation du personnel saisonnier ?

165 E : Ah bah pour moi c'est le top !! Moins de recrutement, moins de formation, moins de temps d'adaptation, opérationnels plus vite ... bref moins de boulot ! C'est tellement de temps gagné il faut se rendre compte. Et puis, quel plaisir de pouvoir retravailler avec des

personnes qu'on sait compétentes. Dès le début de la saison, on peut être sûr d'avoir une équipe bien en place qui va donner une satisfaction totale aux clients et ça c'est le bonheur. Bon alors évidemment ce serait presque impossible de faire revenir tout le monde mais bon avoir un noyau dur qui tient dans le temps c'est important ! Ce sont des vrais piliers sur qui on peut se reposer et puis alors les clients adorent retrouver du personnel qu'ils connaissent et créer un lien avec nous, surtout dans un petit hôtel comme le nôtre où on connaît tous nos clients.

E : Comment faites-vous pour fidéliser vos employés saisonniers ?

E : Il y en a, parfois, je me dis qu'il suffit juste d'être à l'écoute et de faire attention à eux, d'être reconnaissants de leur travail et ils reviendront d'eux-mêmes, par amour de l'entreprise et de l'équipe. Après bien sûr on ne vit pas dans un monde de bisounours hein il y a le salaire s'il ne suit pas personne revient. Moi en tout cas j'essaye toujours de me mettre à leur place et je me dis « qu'est ce qui moi me fait revenir ici tous les ans ? » bon oui, bien sûr, j'aime l'hôtel, l'entreprise familiale qu'on est. Mon salaire comme je le disais forcément, mais finalement c'est secondaire, vraiment la considération, le respect qu'on nous témoigne ici pour moi c'est ce qui me charme depuis toutes ces années. Et puis, maintenant qu'on a mis en place l'histoire des formations je trouve que c'est un bon argument pour les faire revenir. Et ah oui aussi ! Tous les à côté j'avais oublié de vous dire mais nous on joue beaucoup sur les avantages en dehors du travail et on a fait des partenariats avec des entreprises locales où nos saisonniers peuvent se présenter avec leur carte de saisonnier et ils ont des réductions comme ça ils peuvent profiter de l'endroit où ils vivent, découvrir la Corse !

E : On touche à la fin de cet entretien, est-ce que vous auriez des éléments à rajouter ?

E : Non mais merci pour cet entretien j'ai trouvé ça super intéressant ça me fait réfléchir sur certains points en tout cas je vais revoir l'idée de la formation en inter-saison haha !

E : Merci pour cet entretien et pour votre temps.

ANNEXE H - Tableau de confrontation des entretiens

Thèmes	Sous-thèmes	Monsieur A	Monsieur B	Madame C
Le recrutement		<p>« c'est un challenge chaque année on recommence à zéro » (l. 37)</p> <p>« je fais un point en début d'année avec les RH pour voir toutes les annonces qu'on va publier. Je leur dis combien de personnes j'ai besoin et pour quels postes » (l.39 à 41)</p> <p>« faire revenir 40 % de l'équipe de l'année d'avant et avoir 60 % de nouvelles personnes » (l.41 à 42)</p> <p>« je prends aussi des gens qui font une reconversion du travail » (l.56)</p> <p>« il faut donner la place à tout le monde » (l.58)</p> <p>« pour des postes plus hauts comme sous-chef, il faut quand même avoir des gens avec un peu d'expérience » (l.61)</p> <p>« des gens qui n'ont aucune expérience, il suffit de leur donner la bonne direction, des recommandations et ils font un super travail. » (l.62 à 64)</p>	<p>« en saison on a très peu de temps, on ne peut pas se tromper » (l.33 à 34)</p> <p>« on fait un premier tri, pour voir les profils qui pourraient correspondre à un service de restauration de luxe » (l.35 à 36)</p> <p>« on essaye d'écrémer pour avoir les meilleurs profils » (l.41 à 42)</p> <p>« On essaye de prendre des profils que je sais qui veulent faire plaisir et cherche à évoluer. » (l.46 à 47)</p> <p>« je vois alors par rapport au ressenti que j'ai avec eux, et surtout leur motivation parce que ça c'est très important » (l.54 à 56)</p> <p>« ce n'est pas compliqué la restauration, faut juste avoir envie et vouloir faire plaisir au client » (l.56 à 57)</p> <p>« dans ce cadre de luxe, au-delà de commis, s'ils n'ont pas d'expériences c'est compliqué pour l'entreprise de faire confiance à des profils novices car ils seront automatiquement face à de la</p>	<p>« on commence les recrutements généralement en fin de saison précédente » (l.37 à 38)</p> <p>« je fais le point avec ceux qui m'avaient dit revenir pour voir de combien de personnes je vais avoir besoin pour compléter mon équipe » (l.43 à 45)</p> <p>« il faut que je puisse leur faire rapidement confiance » (l.58)</p> <p>« je veux quelqu'un qui sait déjà de quoi il parle et surtout quelqu'un qui a déjà travaillé dans le luxe pour savoir ce qui l'attend avec les clients et qui sait comment réagir » (l.63 à 65)</p> <p>« mes autres saisonniers bah les pauvres ils travaillent pour elle parce que j'essaie de la mettre en retrait » (l.87 à 88)</p> <p>« on a eu plusieurs fois des clients qui venaient se plaindre d'elle, nous dire qu'elle était désagréable et qu'ils n'avaient jamais vu ça dans un hôtel. » (l.92 à 94)</p>

		<p>« c'est tout une question d'économie quand on investit sur une personne » (l.80 à 81)</p> <p>« si on a des problèmes, des gens qui ne travaillent pas bien ça peut vite être la catastrophe et on peut servir des plats aux clients qui ne sont pas comme il faut. » (l.88 à 90)</p> <p>« les clients ne sont pas contents [...] ils ne reviennent pas et même ils peuvent nous mettre des mauvaises notes sur TripAdvisor et là ce n'est pas bon du tout » (l.93 à 95)</p>	<p>« clientèle qui est assez délicate. » (l.58 à 60)</p> <p>« Comme on n'avait pas confiance en leur travail, ils faisaient des tâches un petit peu ingrates où ils étaient sous pression puisque je les regardais pour qu'ils ne fassent pas d'erreurs. » (l.78 à 80)</p> <p>« les laisser faire des tâches basiques nous empêchait de gagner du temps sur d'autres tâches et nous avons donc un peu moins de temps à accorder à nos clients. » (l.85 à 87)</p> <p>« il faut vraiment qu'il soit opérationnel très rapidement. » (l.128 à 129)</p>	<p>« tout le temps qu'ils passent à faire son boulot à elle, bah c'est du temps qu'ils ne passent pas avec les clients » (l.95 à 96)</p>
La formation	<i>L'intégration</i>	<p>« l'hôtel fait une journée d'intégration pour leur faire connaître l'hôtel, son histoire, les différents points de vente » (l.100 à 101)</p> <p>« formation d'hygiène » (l.103)</p> <p>« on leur présente les recettes, les fiches techniques, on fait des photos » (l.104 à 105)</p>	<p>« ils reçoivent un livret d'accueil par mail » (l.92)</p> <p>« chaque année on a des supports de service concernant les nouvelles cartes, les explicatifs des cartes » (l.97 à 98)</p> <p>« on essaie de donner beaucoup de supports, d'informations en début de saison pour qu'ils aient les clés de trouver les réponses à leurs questions » (l.98 à 100)</p>	<p>« Quand ils arrivent ils connaissent déjà pas mal de choses » (l.105)</p> <p>« moi je trouve important de les mettre à l'aise » (l.109 à 110)</p>

	<p><i>La formation au cours de la saison</i></p>	<p>« on fait des plans de développement personnel et on fait un point pour savoir ce qui va et ce qui va, et ça tous les 3 mois pour travailler sur les points forts et les points faibles. » (l.70 à 72)</p> <p>« il faut développer la personne, pour l'entreprise c'est une « save money » car tu n'as pas besoin de former d'autres personnes. » (l.72 à 74)</p> <p>« il ne faut pas attendre la fin de la saison pour faire un point sinon on a loupé la formation » (l.107)</p> <p>« les gens qui travaillent bien il faut les remercier, et ils doivent comprendre qu'ils doivent aider les plus faibles pour que tout le monde ait le même niveau, c'est un travail d'équipe. » (l.108 à 110)</p> <p>« Il faut qu'on forme toute l'équipe et comme ça ils font des plats supers et là les clients sont contents et nous c'est ça notre but. » (l.137 à 139)</p>	<p>« il faut qu'ils arrivent à faire une tâche pour leur donner une deuxième et ainsi de suite sinon on commence à les bombarder d'informations et ils ne vont plus rien comprendre » (l.75 à 77)</p> <p>« Quand on est sur des emplois saisonniers, au niveau suivi formation, on a très peu de temps donc c'est vrai on fait juste un suivi d'évolution de fin de saison mais après au quotidien on va voir si la personne a des lacunes on va essayer de rectifier. » (l.118 à 120)</p> <p>« je vous mentirai que de vous dire que ce travail de formation en pleine saison est évident et qu'on le fait correctement. » (l.120 à 122)</p> <p>« quand je vois qu'un salarié est un peu moins opérationnel que d'autres, ces profils là je vais les mettre dans des endroits où je sais qu'il y aura un peu moins de travail, un peu moins de pression, pour justement essayer qu'il y est le moins de problèmes possibles dans ces profils-là. » (l.132 à 135)</p>	<p>« plan de formation » (l.120)</p> <p>« investir sur son personnel, l'aider à se développer, à développer ses compétences, c'est toujours bénéfique pour nous car après ces compétences il les met à profit chez nous » (l.127 à 128)</p> <p>« je le prends ce temps parce que je trouve que c'est indispensable » (l.131 à 132)</p> <p>« un personnel bien formé c'est un personnel bien prêt à satisfaire comme il faut le client » (l.138 à 139)</p> <p>« il faut leur donner les détails et les façons de travailler de l'entreprise pour qu'ils s'y adaptent et que leur travail soit représentatif de l'établissement » (l.142 à 143)</p>
--	--	---	---	---

			<p>« Je mettrai aussi des managers au-dessus d'eux pour les contrôler, un peu plus pédagogues » (l.140 à 141)</p> <p>« arriver à trouver des gens, pour des formations, qui peuvent y avoir accès sans que le travail en pâtisse, sans que les clients soient impactés »(l.145 à 147)</p> <p>« je les accompagne et eux ils se sentent en sécurité et je pense qu'on peut en tirer plus » (l.157 à 158)</p> <p>« Cette formation pour moi elle est importante parce que c'est ce qui va lancer leur saison et en contrepartie la nôtre parce qu'on a vraiment besoin d'eux » (l.159 à 160)</p> <p>« les RH qui viennent vers nous en disant « il y a des personnes qui nous ont demandé de faire une formation, il reste de la place, est-ce que vous avez des profils qui seraient intéressés ? » » (l.181 à 183)</p>	
	<i>La formation en inter-saison</i>	« Avoir des gens qui font des formations l'hiver et qui reviennent l'été avec des nouvelles techniques, des nouvelles idées c'est génial. » (l.122 à 123)	« ce métier est une éternelle remise en question, ce n'est jamais acquis, il y a toujours des évolutions » (l.163 à 164)	« Le temps qu'ils passent à se former l'hiver, par exemple, c'est du temps gagné en saison sur la formation mais aussi grâce à leur

		<p>« Les clients ils ne reviennent pas si c'est tous les ans pareil, ils s'en fichent de manger la même chose chaque été. » (l.127 à 128)</p> <p>« et on améliore toujours ce qu'on fait et ce qu'on propose à nos clients » (l.120 à 130)</p>	<p>« ils nous donnent la possibilité de faire des formations sur tout ce qu'on veut » (l.167)</p> <p>« je peux dire que je gagne beaucoup de temps avec des saisonniers qui ont fait des formations de leur propre chef avant d'arriver en saison. » (l.195 à 197)</p> <p>« Pour moi, un service de qualité, ça passe forcément par une bonne formation » (l.200)</p> <p>« . C'est évident qu'en prenant le temps de les former à notre manière, à la philosophie de l'entreprise et aux techniques qu'on utilise ici, ils fourniront un travail qui nous correspond parfaitement et c'est tout ce qu'on veut pour nos clients, que peu importe qui les serve ils auront toujours le même service de qualité. » (l.202 à 206)</p>	<p>performance qui est augmentée. » (l.151 à 153)</p> <p>« Plus on a des salariés compétents, plus on a des clients contents » (l.156)</p> <p>« .Si vous lâchez une personne sans l'avoir formé à la réception il ne faut pas s'attendre à des miracles, elle fera ce qu'elle peut certes, mais vous n'aurez pas le top de qualité de service que vous voulez que vos clients reçoivent » (l.159 à 161)</p>
La fidélisation	<i>Intérêts de fidélisation</i>	<p>« Ça me permet d'avoir des gens que je connais et donc de déléguer plus vite. » (l.147)</p> <p>« Quand il y a déjà des piliers qui connaissent la maison ça aide beaucoup, la formation va plus vite. » (l.149 à 150)</p>	<p>« il en faut, c'est une obligation » (l.207)</p> <p>« pour qu'il y ait une réactivité au niveau du staff, qu'on ait des personnes qui connaissent l'endroit et puissent, comme je vous disais au</p>	<p>« pour moi c'est le top » (l.163)</p> <p>« Moins de recrutement, moins de formation, moins de temps d'adaptation, opérationnel plus vite ... bref moins de boulot ! C'est tellement de temps gagné » (l.163 à 165)</p>

		<p>« je pense qu'on a plus vite un bon niveau de notre service, on sort plus vite des plats qui sont au top pour les clients. » (l.51 à 152)</p>	<p>début, former les nouveaux » (l.209 à 210)</p> <p>« Il faut, nous, qu'on les challenge tout le temps pour qu'ils restent à l'écoute » (l.213 à 214)</p> <p>« La fidélisation du personnel moi j'adore, même pour les clients, c'est très important quand il va revenir il va connaître le personnel et c'est rassurant, pour eux comme pour nous. » (l.221 à 222)</p>	<p>« Dès le début de la saison, on peut être sûr d'avoir une équipe bien en place qui va donner une satisfaction totale aux clients » (l.166 à 167)</p> <p>« les clients adorent retrouver du personnel qu'ils connaissent et créer un lien avec nous » (l.170 à 171)</p>
	<p><i>Moyens de fidélisation</i></p>	<p>« on essaye de placer des employés en fin de saison pour pouvoir les reprendre l'été » (l.45 à 46)</p> <p>« j'ai passé une super saison, vous m'avez formé, vous m'avez appris des choses et je veux le refaire » (l.156 à 157)</p> <p>« l'évolution c'est super important » (l.156)</p>	<p>« La façon dont on les traite, leur respect qu'on a pour eux, il faut savoir donner pour mieux recevoir. » (l.224 à 225)</p> <p>« Il y a aussi une question financière, évidemment il faut savoir trouver une rémunération attirante. » (l.226 à 227)</p> <p>« Il faut leur faire voir qu'ils sont importants. » (l.228)</p> <p>« L'évolution aussi joue beaucoup » (l.229)</p>	<p>« être à l'écoute et de faire attention à eux, d'être reconnaissants de leur travail et ils reviendront d'eux-mêmes » (l.174 à 175)</p> <p>« le salaire s'il ne suit pas personne revient » (l.177)</p> <p>« des formations je trouve que c'est un bon argument pour les faire revenir » (l.182 à 183)</p> <p>« on joue beaucoup sur les avantages en dehors du travail » (l.184)</p>

TABLE DES ABRÉVIATIONS

CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CHR	Cafés, Hôtels et Restaurants
CNED	Centre national d'enseignement à distance
DRH	Directeur/Directrice des Ressources Humains
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
ISO	Organisation internationale de normalisation
ORM	Observatoire régional des métiers
RH	Ressources humains
SMIC	Salaire minimum interprofessionnel de croissance

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Les éléments qui composent la qualité de service	19
Tableau 2 - <i>Avantages et inconvénients des outils de mesure de la qualité de service</i> ...	24
Tableau 3 - Enjeux et limites du travail saisonnier pour les salariés	34
Tableau 4 - Enjeux et limites du travail saisonnier pour les employeurs	35
Tableau 5 - Les types d'entretiens individuels	62
Tableau 6 - Grille d'entretien chefs de service.....	64
Tableau 7 - Analyse verticale Monsieur A.....	68
Tableau 8 - Analyse verticale Monsieur B.....	69
Tableau 9 - Analyse verticale Madame C	70
Tableau 10 - Avantages et inconvénients des différents types d'entretiens.....	79

TABLE DES FIGURES

Figure 1 - Démarche de recherche.....	8
Figure 2- Les quatre types de qualité	12
Figure 3 - Roue de Deming.....	14
Figure 4 - Les gains procurés par une démarche qualité	17
Figure 5 - Carte des projets de recrutements saisonniers pour l'année 2016, tous secteurs confondus.....	27
Figure 6 - Répartition du volume de travail saisonnier non agricole dans les principales filières selon la saison	28
Figure 7 - Caractéristiques des saisonniers dans les filières non agricoles.....	29
Figure 8 - Estimation du nombre de postes saisonniers sur l'année 2011.....	31
Figure 9 - Les différentes formes de saisonnalité	32
Figure 10 - Répartition des postes selon les métiers	33
Figure 11 - Les étapes du recrutement.....	40

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	4
SOMMAIRE	5
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	6
PARTIE 1 - LA QUALITÉ DE SERVICE EN HÔTELLERIE-RESTAURATION.....	9
INTRODUCTION.....	10
CHAPITRE 1 - LA QUALITÉ DE SERVICE EN HÔTELLERIE-RESTAURATION.....	11
1 - MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ DE SERVICE.....	12
1.1 - Définition de la démarche qualité.....	13
1.2 - Les étapes de la démarche qualité.....	13
1.3 - L'enjeu de la démarche qualité.....	16
2 - LES ÉLÉMENTS QUI COMPOSENT LA QUALITÉ.....	18
3 - MESURER LA QUALITÉ DE SERVICE.....	21
3.1 - Les outils de mesure de la qualité.....	21
3.2 - Avantages et inconvénients des outils de mesure.....	24
CHAPITRE 2 - LE PERSONNEL SAISONNIER EN HÔTELLERIE-RESTAURATION.....	26
1 - LE TRAVAIL SAISONNIER.....	26
1.1 - Présentation générale du travail saisonnier.....	26
1.2 - L'aspect juridique : le contrat saisonnier.....	29
2 - LE PERSONNEL SAISONNIER EN HÔTELLERIE-RESTAURATION.....	30
2.2 - Le profil des travailleurs saisonniers en hôtellerie-restauration.....	33
3 - LES ENJEUX ET LIMITES DU TRAVAIL SAISONNIER.....	34
3.1 - Les enjeux et limites du travail saisonnier pour les salariés.....	34
3.2 - Les enjeux et limites du travail saisonnier pour les employeurs.....	35
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE	37
PARTIE 2 - PERSONNEL SAISONNIER ET MAINTIEN DES NIVEAUX DE QUALITÉ	38
INTRODUCTION.....	39
CHAPITRE 1 - LE RECRUTEMENT	40
1 - DÉFINIR SA STRATÉGIE DE RECRUTEMENT.....	40
2 - PRÉPARATION DU RECRUTEMENT.....	41
3 - L'ÉVALUATION ET LA SÉLECTION DES CANDIDATS.....	44
3.1 - Les entretiens d'embauches.....	44
3.2 - La sélection du candidat.....	46
3.3 - Préparer l'arrivée du candidat retenu.....	47

CHAPITRE 2 – LA FORMATION	49
1 – LA FORMATION AU COURS DE LA SAISON	49
2 – LA FORMATION EN INTER-SAISON	51
CHAPITRE 3 – LA FIDÉLISATION.....	54
1 – L'INTÉRÊT DE LA FIDÉLISATION DU PERSONNEL SAISONNIER	54
2 – LES MOYENS DE FIDÉLISATION DU PERSONNEL SAISONNIER.....	55
2.1 – Les moyens classiques de fidélisation	55
2.2 – Les moyens de fidélisation spécifiques aux saisonniers.....	55
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE.....	58
PARTIE 3 – MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN D'APPLICATION	59
INTRODUCTION.....	60
CHAPITRE 1 – MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	61
1 – MÉTHODOLOGIE	61
1.1 – Présentation de la méthode.....	61
1.2 – Présentation de la grille d'entretien	63
2 – LE TERRAIN D'APPLICATION	66
CHAPITRE 2 – ANALYSE DES ENTRETIENS	68
1 – ANALYSE VERTICALE	68
2 – ANALYSE HORIZONTALE	71
2.1 – Le recrutement	71
2.2 – La formation	72
2.3 – La fidélisation	74
CHAPITRE 3 – PERSPECTIVES POUR LA DEUXIÈME ANNÉE	76
1 – RÉPONSES AUX HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	76
2 – LES LIMITES DE NOS RECHERCHES	77
3 – LES PERSPECTIVES	78
CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE	80
CONCLUSION GÉNÉRALE	81
BIBLIOGRAPHIE.....	83
TABLE DES ANNEXES	84
TABLE DES ABRÉVIATIONS.....	111
TABLE DES TABLEAUX.....	111
TABLE DES FIGURES.....	112
TABLE DES MATIÈRES	113

LA SAISONNALITÉ EN HÔTELLERIE-RESTAURATION

RÉSUMÉ

De nombreux établissements du secteur hôtelier sont marqués par la saisonnalité. Indépendamment de leur volonté, ceux-ci doivent faire face aux flux touristiques qui orchestrent leur travail. Pour répondre à ces hausses d'activité périodiques le recours au personnel saisonnier est indispensable. Ces travailleurs, présents le temps de quelques mois dans l'entreprise, seront les représentants des établissements pour lesquels ils travailleront, transmettant alors l'image de ceux-ci aux clients. La qualité de service, enjeu majeur du métier, fonctionne de pair avec la satisfaction de la clientèle. Il est de mise de réussir à maintenir les niveaux de cette qualité de service, avec des équipes en perpétuel renouvellement.

Mots-clés : saisonnalité – qualité de service – personnel saisonnier – *turn-over*

ABSTRACT

Many establishments in the hotel sector are marked by seasonality. Irrespective of their will, they have to deal with the tourist flows that orchestrate their work. In order to respond to these periodic increases in activity, the use of seasonal staff is essential. These workers, present in the company for a few months, will be the representatives of the establishments for which they work, thus transmitting the image of these establishments to customers. The quality of service, a major issue in the trade, goes hand in hand with customer satisfaction. It is important to maintain the levels of this quality of service, with teams with teams that are constantly changing.

Key words : seasonality - quality of service - seasonal staff – *turn-over*