



## **MASTER TOURISME**

Parcours « Management en Hôtellerie Restauration »

### **MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE**

# **La réorganisation du travail en semaine de quatre jours en hôtellerie**

Présenté par :

**Margot REBSTOCK**

Année universitaire : **2024 – 2025**    Sous la direction de : **Frédéric ZANCANARO**





## **MASTER TOURISME**

Parcours « Management en Hôtellerie Restauration »

### **MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE**

# **La réorganisation du travail en semaine de quatre jours en hôtellerie**

Présenté par :

**Margot REBSTOCK**

Année universitaire : **2024 – 2025**    Sous la direction de : **Frédéric ZANCANARO**



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

## Dédicaces

A ma famille qui m'a soutenue et accompagnée avec amour tout au long de ma scolarité.

Pour mon frère Antoine, tes conseils toujours avisés m'ont guidée dans plusieurs étapes de ma vie et de ma scolarité, ta curiosité intellectuelle m'inspire et me cultive chaque jour. Merci d'être un allié précieux.

A toi maman, pour la rigueur que tu m'as inculquée. Ton soutien sans faille, ton énergie et les innombrables heures passées à mes côtés pour m'accompagner dans mes études. Je tiens à saluer la femme courageuse que tu es.

A toi papa pour la quiétude que tu m'as transmise. Ton savoir artistique a fait de moi la personne polyvalente et ouverte que je suis aujourd'hui. Je suis reconnaissante d'être la fille d'un homme aussi doué.

## Remerciements

Je souhaite adresser mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Dans un premier temps, un grand merci à Monsieur ZANCANARO, mon directeur de mémoire dont l'accompagnement constant et précieux m'a permis d'enrichir mon travail à chaque étape. Son expertise et ses conseils ont été essentiels à la réussite de ce projet.

Je tiens par ailleurs à remercier Madame BESSIERE pour ses judicieux conseils méthodologiques, qui ont facilité la réalisation de mon mémoire.

Mes remerciements vont également à l'équipe du Campanile Melun Sud, qui m'a accueillie et accordé sa confiance tout au long de cette année en alternance. Cette expérience m'a préparée aux défis passionnants ainsi qu'aux exigences du secteur hôtelier.

Je remercie profondément mes camarades et amies, Noémie et Emmie, pour avoir rendu ma première année de Master mémorable et pour leur précieux soutien tout au long de la réalisation de mon mémoire.

Enfin, j'aimerais remercier les professionnels qui ont accepté de participer à mon étude en répondant à mes questions. Leur disponibilité et leur collaboration ont été indispensables à la réalisation de mon étude terrain.

# Sommaire

Dédicaces.....	5
Remerciements.....	6
Sommaire.....	7
Introduction générale.....	9
PARTIE 1 : L'organisation du travail en hôtellerie : des mutations sociales aux impératifs économiques.....	11
Introduction.....	12
Chapitre 1 : Un monde en mutation : quand la société redéfinit le travail.....	13
Chapitre 2 : Le cadre réglementaire : entre normes et contraintes pour l'hôtellerie.....	28
Chapitre 3 : L'hôtellerie face à ses défis socio-économiques.....	38
Conclusion.....	49
PARTIE 2 : Explorer le terrain : ancrage empirique et mise à l'épreuve des hypothèses.....	50
Introduction.....	51
Chapitre 4 : Fondations théoriques et formulation des enjeux.....	52
Chapitre 5 : Entre cadre conceptuel et réalité observée : les chemins de l'enquête.....	69
Chapitre 6 : Immersion sur le terrain : où et comment s'ancrer l'enquête ?.....	76
Conclusion.....	93
PARTIE 3 : Vers une mise en œuvre éclairée : analyse et recommandations.....	94
Introduction.....	95
Chapitre 7 : Analyse approfondie des données.....	96
Chapitre 8 : Bilan des hypothèses.....	134
Chapitre 9 : Préconisations stratégiques et limites.....	139
Conclusion.....	149
Conclusion générale.....	150
Bibliographie.....	152
Table des annexes.....	160
Table des figures.....	162
Table des tableaux.....	163
Table des matières.....	164
Résumé.....	170
Abstract.....	170

## Introduction générale

**L**e monde du travail est aujourd’hui traversé par de profondes mutations sociales, économiques et générationnelles. Les modèles d’organisation hérités du taylorisme et du fordisme, fondés sur la spécialisation et l’intensification du travail, ont progressivement laissé place à des approches plus souples, intégrant la polyvalence, la qualité et la responsabilisation (LONGO, 2006, p.29). Dans ce contexte, la question du temps de travail est devenue centrale, notamment avec l’émergence de la semaine de quatre jours comme nouvelle modalité d’organisation.

Cette réflexion s’inscrit dans une société où le rapport au travail se transforme profondément. Les jeunes générations, en particulier, recherchent davantage de sens, de reconnaissance et d’équilibre entre vie professionnelle et personnelle (LORIOU, 2017, p.45). Parallèlement, les entreprises doivent composer avec des contraintes économiques fortes, des difficultés de recrutement et un turnover élevé (CODLING et al., 2022, p.93), autant de réalités particulièrement visibles dans l’hôtellerie. Secteur exigeant et chronophage, celui-ci se heurte à des problématiques structurelles : pénibilité des conditions de travail, horaires décalés, saisonnalité marquée et forte intensité des rythmes (GIOUSMPASOGLIOU, 2024, p.15).

La semaine de quatre jours, expérimentée dans différents contextes (BARTHÉLÉMY, 1998, p.12), apparaît comme une réponse possible à ces enjeux. Elle pourrait être une réponse à

un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, une réduction de la fatigue et une attractivité renforcée du métier. Mais son application en hôtellerie reste complexe : diversité des métiers, amplitudes horaires, différences entre établissements économiques et haut de gamme, poids de la rentabilité.

Ce mémoire propose donc d'explorer la faisabilité et les impacts potentiels de la semaine de quatre jours dans l'hôtellerie. Il s'appuie sur un cadre théorique permettant de comprendre l'évolution du rapport au travail et sur une enquête de terrain menée auprès de professionnels du secteur. L'objectif est de confronter les promesses de ce modèle aux réalités organisationnelles et économiques propres à l'hôtellerie, afin de dégager des pistes de réflexion et des perspectives pour l'avenir.

**PARTIE 1 : L'organisation du travail en  
hôtellerie : des mutations sociales aux  
impératifs économiques**

## **Introduction**

Le monde du travail connaît depuis plusieurs années d'importants changements. Ces transformations, à la fois sociales, économiques et générationnelles, interrogent les modèles traditionnels d'organisation. Le secteur de l'hôtellerie, connu pour son exigence et son rythme soutenu, se retrouve particulièrement impacté par ces évolutions. Les jeunes générations remettent en question la place du travail dans leur vie, recherchant davantage de sens, de reconnaissance et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Dans le même temps, les entreprises hôtelières doivent faire face à des contraintes économiques fortes, à des difficultés de recrutement et à un renouvellement fréquent des équipes qui complique la gestion des ressources humaines. Cette première partie propose d'analyser ces dynamiques à travers trois axes : l'évolution du rapport au travail, le cadre réglementaire en vigueur et les principaux défis socio-économiques du secteur. L'objectif est de mieux comprendre dans quel contexte s'inscrit aujourd'hui la réflexion autour d'une réorganisation du temps de travail, notamment avec l'hypothèse d'une semaine de quatre jours.

# **Chapitre 1 : Un monde en mutation : quand la société redéfinit le travail**

Le travail n'est plus seulement une nécessité économique : il devient un espace de recherche de sens, d'équilibre et de reconnaissance. Les jeunes générations interrogent en profondeur le rôle du travail dans leur vie. Ce chapitre explore les raisons et les implications de cette évolution.

## **1. Une relation au travail en pleine transformation**

### ***1.1 L'érosion des modèles traditionnels***

Le monde du travail s'est structuré autour de modèles d'organisation visant à maximiser l'efficacité et la productivité. Le taylorisme a été un le premier système de réorganisation du travail popularisé. Instauré par l'ingénieur américain Frederick Winslow TAYLOR, son système basé sur l'« Organisation Scientifique du Travail » avait pour fonctionnement la division des tâches, la spécialisation, le chronométrage, la hiérarchie stricte et la séparation entre conception et exécution (TAYLOR, 1911). Cette méthode, malgré les rendements significatifs qu'elle a amenés, est vivement critiquée pour avoir réduit le travail à un enchaînement de gestes répétitifs et engendré une aliénation et une perte de sens (BLANCHETON, 2020). Pour faire suite, le fordisme a vu le jour deux ans plus

tard, amplifiant davantage les méthodes tayloriennes. Il s'appuie sur trois piliers : la standardisation des produits, la spécialisation des tâches par la chaîne de montage, et la hausse des salaires pour permettre aux ouvriers de consommer ce qu'ils produisent<sup>1</sup>. Le modèle s'épuise dans les années 70 car les gains de productivité diminuent, les conflits sociaux éclosent et la concurrence mondiale s'accroît.

De nouveaux modèles ont alors émergé, parmi eux, le toyotisme, paru au Japon dans les années 1970, il introduit une organisation plus souple en s'appuyant sur la polyvalence, la qualité, la production en flux tendus et la responsabilisation des équipes<sup>2</sup>. Le toyotisme a déconstruit les repères hérités du taylorisme et du fordisme. Suite à cela, on a vu éclore progressivement une diversification des formes d'organisation au sein des entreprises telle que le télétravail et le management participatif.

## ***1.2 Un fossé générationnel qui se creuse***

Née à une époque différente, chaque génération a développé une expérience historique et sociale propre à elle, leurs points communs les distinguent des autres groupes de génération, LORIOLE nous en fait part dans son rapport d'étude (2017, p.10). Des intentions distinctes entre générations ont toujours existé dans le monde du travail, elles semblent cependant être de plus en plus marquées. Les groupes générationnels sont en

---

1 « Fordisme » dans *Wikipédia*, 2025, s.l.

2 Une brève histoire de l'organisation du travail, <https://www.preventica.com/magazine/dossiers/panorama-des-nouveaux-modes-de-travail-07062021/une-breve-histoire-de-lorganisation-du-travail>, consulté le 7 août 2025.

désaccord concernant le volet financier du travail, selon une étude de l'ISSP menée en 2015 auprès de 1 224 personnes en France, 45,5 points sont « plutôt pas d'accord » ou « pas d'accord » du tout avec l'affirmation « un emploi est juste un moyen de gagner de l'argent et rien d'autre » contre 43,9 en 1997. A l'affirmation « Je serais content d'avoir un emploi rémunéré même si je n'avais pas besoin d'argent », les personnes interrogées en 2015 sont tout à fait d'accord ou plutôt d'accord à 53 points contre 43,4 en 1997 (cf. Tableau 1).

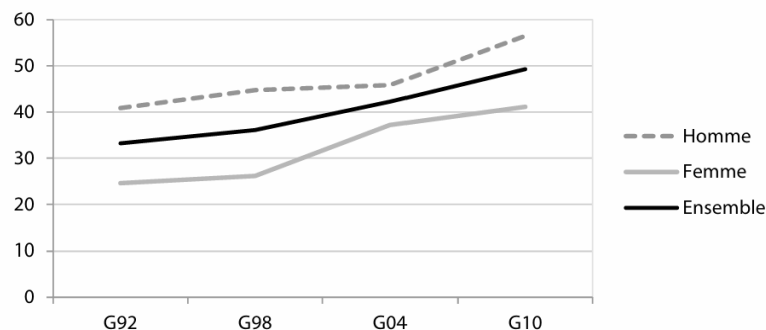
*Tableau 1 - Accord avec différentes affirmations générales concernant le travail*

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord du tout	Ne peut choisir
Un emploi est juste un moyen de gagner de l'argent et rien d'autre (2015)	11,8	16,7	19,8	26,1	19,4	6,2
<i>Rappel 1997</i>	<i>11,8</i>	<i>13,6</i>	<i>18,7</i>	<i>31,9</i>	<i>12</i>	<i>11,9</i>
Je serais content d'avoir un emploi rémunéré même si je n'avais pas besoin d'argent (2015)	15,4	37,6	14,7	10,9	11,1	10,3
<i>Rappel 1997</i>	<i>11,3</i>	<i>32,1</i>	<i>11,4</i>	<i>18</i>	<i>8,6</i>	<i>18,6</i>

Source : ISSP 2015 auprès de 1 224 personnes en France

Bien qu'elle soit une des motivations principales, la rémunération semble prendre du recul en importance pour laisser place à d'autres volets. En effet, l'ambiance au travail, les relations entre collègues, la hiérarchie de proximité, la reconnaissance au travail, l'utilité et le sens de celui-ci sont des éléments inhérents au travail qui ont de la valeur. La « gen Z » (née entre 1995 et 2009) est plutôt perçue comme une cohorte d'entrepreneurs au contraire de la génération X (née entre 1965 et 1979) et des Millenials (nés entre 1980 et 1994) qui visent plutôt des opportunités de carrière ou de rémunération au sein d'une entreprise, bien que leur sentiment d'appartenance à celle-ci soit faible (Ibid, p.17-18). L'enquête de SOURIE et FERLAZZO a démontré au fur et à mesure des générations une course à l'indépendance de plus en plus présente et une quête de transition professionnelle : parmi les employés en CDI, 19 % de la génération 2010 cherchent un nouvel emploi contre 12 % de la génération 1992 (cf. Figure 1).

*Figure 1 - Evolution de la part de sortants envisageant de se mettre à leur compte*



*Note de lecture : 33 % des jeunes de la Génération 1992 déclarent envisager de se mettre à leur compte. Ils sont près d'un jeune sur deux pour la Génération 2010.*

*Source : Céreq, enquêtes comparables Génération 1992, 1998, 2004 et 2010, interrogations à cinq ans.*

*Champ : Ensemble des jeunes (hors jeunes déclarant être indépendant.e) 25 420 individus de la Génération 1992, 17 849 individus de la Génération 1998, 13 634 individus de la Génération 2004 et 10 584 individus de la Génération 2010, France métropolitaine.*

Source : SOURIE et FERLAZZO, 2023, p.106.

Cela ne traduit non pas une insatisfaction mais une volonté d'améliorer sa situation professionnelle ou de faire carrière, en effet, de ces changements de situation peuvent résulter un meilleur accomplissement de soi, une expérience diversifiée, la réalisation d'un projet, la sortie d'une expérience insatisfaisante (2023, p.106). Malgré leurs différences notables, ces générations détiennent plus de points communs qu'il n'en paraît. La recherche d'un travail qui a du sens, d'un épanouissement personnel, et l'importance accordée aux loisirs sont des similarités à ces trois groupes (LORIOU, 2017, p.17).

Les préjugés auxquels font face les jeunes générations sont nombreux et bien ancrés. Elles sont décrites comme des personnes nonchalantes, compétitrices, têtues, non impliquées, qui font passer amis et familles avant, qui préfèrent la communication virtuelle que réelle avec leurs collègues. Ils sont confirmés par certaines études dans lesquelles les salariés plus âgés et les employeurs déclarent qu'ils s'investissent de façon aléatoire, laissent transparaître un individualisme croissant et une infidélité chronique (Ibid, p.15).

### ***1.3 Des stratégies RH en quête d'adaptation***

L'étude sur le(s) rapport(s) des jeunes au travail rend compte du rôle décisif que peuvent avoir les choix des ressources humaines, elles ont le pouvoir de creuser ou réduire le fossé relationnel entre les générations (LORIOU, 2017, p.11). C'est le cas des politiques de recrutement et de la division des tâches qui séparent et mettent en évidence les groupes générationnels (Ibid, p.10). Malheureusement, les entreprises forgent parfois d'elles-mêmes cette image des jeunes loups ambitieux et insolents qui sacrifieraient qualité et fidélité pour

leurs intérêts personnels (Ibid, p.12). Les jeunes intérimaires par exemple, ont tendance à augmenter leur rythme de travail pour conserver leurs pauses et parfois quitter leur poste avant l'heure. Ces initiatives séparent d'autant plus les plus âgés des jeunes car leur forme physique ne suit pas. Les employeurs soutiennent que le problème vient des jeunes plutôt que de l'organisation, néanmoins, suite à une sensibilisation des équipes aux troubles musculo-squelettiques, le nombre d'accidents et d'arrêts a diminué (Ibid, p.17). Pourtant, les insatisfactions des salariés ne datent pas d'aujourd'hui puisque ANCTIL reprend dans son écrit les propos du psychologue américain HERZBERG de 1971, évoquant la politique et l'administration de l'entreprise, le supérieur, la rémunération, les relations au travail et les conditions de travail (2006, p.85)

Les services RH restent préoccupés par l'arrivée de ces jeunes générations dont les comportements et attentes ne cessent d'évoluer alors que les méthodes d'intégration et de travail restent standardisées et semblent d'ores et déjà dysfonctionnelles (LORIOU, 2017, p.18). En début de carrière les jeunes apparaissent plutôt investis et ambitieux mais imaginent un certain équilibre lorsqu'ils se projettent dans le futur (ANCTIL, 2006, p.144). Tout comme les passionnés pour qui la passion n'excuse pas le besoin d'équilibre avec le reste des activités extraprofessionnelles (Ibid, p.146).

Décathlon a pris une position bien différente en stimulant la passion des employés de façon à susciter motivation et surtravail. L'enseigne parvient à employer des profils plutôt jeunes avec une moyenne âge de 28 ans. Un choix stratégique qui collent à l'étiquette sportive du produit et surtout un personnel plus facilement adaptable (LORIOU, 2017, p.72).

## **2. Les jeunes face au défi de l'emploi**

### ***2.1 La précarité, une réalité pour la jeunesse***

Les dernières générations ont tendance à réaliser de plus longues études pensant peut-être que cela faciliterait leur insertion dans le monde professionnel. Il n'en est rien puisque ces jeunes font face à de nombreux obstacles pour trouver leur place sur le marché du travail (LORIOU, 2017, p.17). Cela se traduit par un taux de chômage des 18-24 ans deux fois plus élevé celui de la population active (GUILLOU, 2024, p.13). L'observation menée par BONNET & al auprès de deux groupes d'individus représentant chacun une génération différente : la génération de 1992 et la génération de 2010, a démontré une dégradation des conditions d'accès à l'emploi avec le temps (FERLAZZO et SOURIRE, 2023, p.99). Le diplôme prend de plus en plus de place dans l'éducation, 5 ans après la sortie du système éducatif, le chômage de la génération 1992 s'élevait à 28 % pour les non diplômés, tandis que pour la génération 2010, il atteint les 43 %. Cependant, 28 % des membres de la génération 2010 diplômés de l'enseignement secondaire décrochent des emplois temporaires, 9 points supplémentaires que pour la génération 1992 (Ibid, p.101).

## ***2.2 Le rôle clé de la formation et des attentes éducatives***

Dorénavant, le parcours scolaire des jeunes et leur futur insertion dans le monde professionnel est davantage guidé par le choix d'une formation plus longue et de l'acquisition d'un diplôme plus important socialement. Entre 1990 et 2010, le nombre de jeunes inscrits dans l'enseignement supérieur français croît de 35 % et c'est 37 % d'entre eux qui intègrent le marché du travail en 2020 contre 29 % en 1992 (Ibid, p.104). Cependant, il ne s'agirait pas seulement d'un lien avec le niveau de diplôme puisque les jeunes non diplômés ou diplômés d'études courtes tels que les CAP et BEP paraissent eux aussi plus épanouis professionnellement que la génération 1992 (Ibid, p.105). Pourtant, ces jeunes non-diplômés de la génération 2010 positionnent le travail comme un facteur de moins en moins essentiel à la vie contrairement aux jeunes diplômés qui lui donnent même davantage d'importance que la génération 92 en le considérant pour 40%<sup>3</sup> environ comme une nécessité à laquelle il faut se soumettre, la réalisation de ses ambitions et un moyen de se faire plaisir (cf. Tableau 2) (Ibid, p.107). Les cohortes non-diplômés du secondaire privilégient les éléments relatifs au travail plutôt que le travail en lui-même telles que les heures de travail, les avantages matériels et la rémunération (ANCTIL, 2006, p.24).

---

<sup>3</sup> Si l'on considère qu'il y a autant de personnes diplômées du secondaire que du supérieur interrogées.

Tableau 2 - Evolution de la perception du travail des sortants des Générations 1992 et 2010

	Non-diplômé.es		Diplômé.es du secondaire		Diplômé.es du supérieur	
À la question : Qu'est-ce que c'est pour vous travailler?	G92	G10	G92	G10	G92	G10
Nécessité à laquelle il faut se soumettre	29%	19%	47%	55%	24%	26%
Réaliser ses ambitions	24%	16%	48%	49%	28%	35%
Une manière de se faire plaisir	22%	19%	37%	41%	41%	40%

*Note de lecture : 29 % des jeunes de la Génération 1992, sortant sans diplôme, déclarent que « travailler est une nécessité à laquelle il faut se soumettre ».*

*Source : Céreq, enquêtes comparables Génération 1992 et 2010, interrogations à 5 ans.*

*Champ : Jeunes en emploi en 1997 pour la Génération 1992 (20 266 individus) et 2015 pour la Génération 2010 (8 787 individus), France métropolitaine (partie 2.1).*

Source : SOURIE et FERLAZZO, 2023, p.15.

LORIOLE rend compte à travers son étude que dans les années 1990 les embauches se sont faites de façon moins fréquentes, plus irrégulières et concernaient principalement les statuts précaires des jeunes tels que les CDD ou les postes intérimaires (2017, p.18). Les contrats intérimaires ont augmenté de 130 % et les CDD de 60 % entre 1990 et 2000. Cela s'explique par une volonté de réduction des coûts économiques : non valorisation des salaires en cas d'ancienneté, gestion des flux de contrats en période moins productive, incitation au surinvestissement au travail (Ibid, p.65). Les jeunes se voyaient donc contraints de passer par cette étape pour envisager de décrocher un emploi stable. Par conséquent, l'instabilité du lancement de carrière se traduisait par un chômage accru, moins de temps passé en emploi et par conséquent moins d'expérience professionnelle (FERLAZZO et SOURIE, 2023, p.96). L'ambition professionnelle des jeunes générations et l'intérêt pour la marque diminue alors. Cette baisse s'explique du fait d'un écart entre les efforts fournis à travers des heures supplémentaires impayées, du travail les week-ends et

des responsabilités additionnelles ; et la reconnaissance par la promotion et/ou la rémunération (LORIOU, 2017, p.71). L'enquête *Conditions de travail* de 2013 menée par ALGAVA et VINCK traduit clairement l'évolution d'un souhait de mobilité professionnelle de plus en plus accrue, en effet, plus les générations évoluent moins elles semblent vouloir occuper le même poste jusqu'à la retraite (cf. Tableau 3) (Ibid, p.35).

*Tableau 3 - Souhaits de mobilité professionnelle selon l'âge*

Âges	% salariés en 2013	Qui ne souhaitent pas faire le même travail jusqu'à la retraite
20-24 ans		68,9
25-29 ans		63,8
30-34 ans		60,1
<b>Ensemble des âges</b>		43,5

Source : Enquête Conditions de travail, 2013, ALGAVA et VINCK, 2016, p.122.

### 3. Les aspirations des jeunes professionnels

#### 3.1 Entre clichés et réalités

Selon la société les jeunes seraient des « flemmards » qui ne voudraient plus travailler et seraient attirés seulement par les RTT , le télétravail et les loisirs. Cependant,

ces allocutions ne sont pas fondées puisqu'il paraîtrait que les jeunes s'impliquent tout aussi bien que les générations précédentes (GUILLOU, 2024, p.13). De plus, on évoquait déjà une forme de rejet du travail en 1967, la valorisation du hors travail s'apparentait déjà à cette époque à un prolongement des études et un enchaînement de petits boulots (LORIOU, 2017, p.19). Par ailleurs, dans l'étude menée par VENDRAMIN la volonté de réduire le temps de travail est plus présente chez les 45 ans et plus, les jeunes eux prétendent plutôt à une augmentation salariale (2001, p.44). Si les jeunes ne sont peut-être pas de réels fainéants, cela n'empêche pas que leur attention s'étendent à une sphère plus ample que celle du travail. Les jeunes de la génération Z par exemple donnent un intérêt majeur à la famille et aux amis, à l'argent, et aux loisirs, ils s'alignent de ce fait avec le reste de la population, mais pour eux, le travail arrive seulement en cinquième place (MICHAU, 2024, p.13).

L'enquête *Generational approach to the social patterns of relation to work (SPREW)* menée en 2006-2008 dans 6 pays européens a mis en avant le fait que l'âge et le rapport à l'emploi ne soient pas dépendants. Parmi trois échantillons : les moins de 30 ans, les 30-49 ans, les plus de 50 ans, il en est ressorti que les jeunes ne sont pas un groupe homogène en termes d'attitudes. Ils viennent s'opposer aux générations précédentes du fait de leur volonté de construire un parcours personnel qui passera par des exigences en termes de conditions d'emploi, d'insertion professionnelle et de carrière (LORIOU, 2017, p.26). Le travail, que l'on apparentait à un « devoir social » est mis de côté par les jeunes générations au profit de l'accomplissement personnel (Ibid, p.27).

Cependant, les jeunes adultes (18-29 ans) paraissent plus exigeants, 16 attentes au travail sont mises en lumière par les enquêtes *Valeurs* appartenant aux EVS (European Values Survey). 14 d'entre elles sont plus importantes pour les jeunes adultes que les autres générations. Pour illustrer, les attentes suivantes : « on gagne bien sa vie » « on y apprend de nouvelles compétences » « l'ambiance au travail est bonne » sont 10 points au dessus pour les 18-29 ans (Ibid, p.28).

### ***3.2 Une quête de sens au-delà du travail***

Pour choisir un travail, la génération Z ciblent deux critères primordiaux, la rémunération pour 66 % et le contenu des missions et leur intérêt pour 64 %, ces critères détenant aussi les deux premières places pour les générations antécédentes. Pour la jeune génération, arrive ensuite la flexibilité résultant des horaires, congés et jours de télétravail pour 44 % et le lieu de travail pour 38 % (MICHAU, 2024, p.13). Le travail reste la source principale de revenus mais est bien plus que ça pour grand nombre des employés, c'est aussi une structure temporelle de la vie, un appui identitaire, un domaine de valorisation (LONGO, 2006, p.13). En effet, parmi les dimensions intrinsèques au travail on retrouve la dimension d'épanouissement où le contenu du travail, la liberté et le sentiment d'utilité qu'il procurera joueront un rôle clé dans l'épanouissement de la personne (Ibid, p.63). Ensuite les relations créées sur le lieu de travail, l'ambiance et la bonne intégration influenceront la dimension relationnelle générée par le travail (Ibid, p.67). Il s'agirait ici de s'épanouir « au travail » en développant des connexions interpersonnelles plutôt que « dans le travail » (ANCTIL, 2006, p.24).

### ***3.3 La poursuite d'un équilibre vie professionnelle vie personnelle***

En tête du classement parmi les relations sociales, l'équilibre « vie pro vie perso », l'autonomie, la rémunération, l'évolution professionnelle, la sécurité d'emploi ; l'équilibre « vie pro vie perso » fait l'unanimité auprès des jeunes avec 51 % qui le situe comme critère le plus important (BENE, 2019, p.1). Aujourd'hui, les jeunes salariés ne souhaitent plus faire tourner leur vie autour du travail, ils souhaitent consacrer leur vie et définir leur identité aussi par la famille et les loisirs. 15 % d'entre eux place d'ailleurs le hors travail comme une priorité (Ibid, p.2). L'enquête de VENDRAMIN a révélé que l'équilibre « vie pro vie perso » est possible s'il y a une certaine flexibilité du travail, 74 % des plus jeunes lui octroient une véritable valeur contre 56 % pour les plus âgés (2001, p.32). D'ailleurs la diminution du temps de travail est un souhait qui arrive en troisième position et la diminution de la charge de travail en quatrième position parmi les 10 aspirations apparentes de cette étude, cela traduit de façon claire la recherche de flexibilité au travail de la part des employés du secteur privé interrogés (Ibid, p.41). L'étude de LONGO a même fait apparaître l'incapacité des employés de subvenir à leur besoin d'activité extraprofessionnelle, la plupart conçoit de quitter leur emploi sur une courte période pour ne plus faire face aux contraintes de temps (2006, p.58). Dans l'enquête de ANCTIL, tous les répondants (sauf exception) aspirent à un équilibre entre la dimension travail et les autres dimensions de la vie (2006, p.134). Les répondants soulignent fréquemment la valeur accordée au temps, qu'il soit dédié à soi-même, aux proches ou à des activités récréatives (Ibid, p.135). Bien que la quête d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle soit d'actualité, de nombreuses recherches passées ont mis en évidence sa présence antérieure. L'étude de ANCTIL parue en 2006 a permis de séparer les jeunes en 6 catégories en fonction de leur rapport au travail (cf. Tableau 4), le lien commun

prédominant à toutes ces catégories était déjà le souhait d'un équilibre « vie pro vie perso » (Ibid, p.105).

*Tableau 4 - Typologie du rapport au travail des jeunes*

RAPPORT AU TRAVAIL	FINALITÉ DU TRAVAIL	CENTRALITÉ DU TRAVAIL			IMPORTANCE ACCORDÉE AU(X) :		
		IDENTIFICATION AU TRAVAIL	RELATION TRAVAIL / HORS TRAVAIL	CONCEPTION DE LA VIE	CONTENU DE LA TÂCHE	CONDITIONS DE TRAVAIL	RELATIONS DE TRAVAIL
Utilitariste	Moyen de gagner sa vie	Faible	Faible convergence	Orientée par la vie hors travail	Faible	Forte	Faible
Solidariste	Source de sociabilité (lieu d'affectivité)	Faible	Forte convergence	Orientée par le travail	Faible	Faible	Forte
Carrière	Moyen d'acquiescer un statut (lieu de mobilité)	Forte	Forte convergence	Orientée par le travail	Plus ou moins important	Forte	Forte
Expressif tempéré	Source de valorisation	Faible	Faible convergence	Orientée par l'équilibre travail / vie privée	Forte	Forte	Forte
Expressif intégré	Source de réalisation de soi	Forte mais non exclusive	Forte convergence	Orientée par l'équilibre travail / vie privée	Forte	Forte	Forte
Passionné	Source de réalisation, de dépassement de soi	Forte	Forte convergence	Orientée par le travail	Forte	Plus ou moins important	Forte

Source : ANCTIL, 2006, p.105.

Néanmoins, les enquêtes *Valeurs* ont fait ressortir que pour 27 % des jeunes (18-29 ans) « le travail devrait toujours passer en premier ». Un pourcentage qui peut sembler modeste si on le compare au 42 % de l'ensemble de la population qui partage cet opinion (LORIOL, 2017, p.27). Si le travail ne constitue plus un pilier central dans la vie de la jeunesse, cette dernière n'en reste pas moins engagée dans le monde professionnel comme révèlent ces

mêmes enquêtes, 70 % des jeunes estiment que « pour développer pleinement ses capacités, il faut avoir un travail » (Ibid, p.27). En fait, les appétences des jeunes générations vont au-delà de la sphère professionnelle sans l'écarter pour autant.

Si les différences générationnelles sont bien réelles, elles ne doivent pas masquer les aspirations communes : un besoin de stabilité, d'épanouissement et de reconnaissance. Les entreprises sont confrontées à des dilemmes stratégiques liées aux attentes des jeunes générations et des générations plus anciennes. Cependant, une attente commune apparaît depuis les années 2000 : la volonté d'un équilibre vie professionnelle et vie personnelle.

## **Chapitre 2 : Le cadre réglementaire : entre normes et contraintes pour l'hôtellerie**

Le secteur de l'hôtellerie-restauration est régi par un cadre réglementaire dense qui encadre strictement l'organisation du temps de travail. Ces règles ont évolué au fil du temps, en lien avec les grandes étapes de l'histoire sociale et économique. Ce chapitre explore les fondements législatifs, les normes conventionnelles ainsi que les moyens d'adaptation dont disposent les employeurs dans un secteur où la flexibilité reste une exigence quotidienne.

### **1. Une durée du travail façonnée par l'histoire**

#### ***1.1 La révolution industrielle : un tournant majeur***

Auparavant le travail était rythmé par les cycles naturels de l'agriculture, ce qui en limitait la durée. L'ère de la révolution industrielle à la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, a imposé de nouvelles cadences intensives avec des journées allant de 12 à 16 heures sur 6 jours par semaine<sup>4</sup>. Dès le début des années 1800, émerge une prise de conscience et des économistes comme BOURDIEU et REYNAUD constatent une hausse réelle des salaires, mais soulignent que la durée du travail reste excessive (FRIDENSON et REYNAUD, 2004, p.103).

---

<sup>4</sup> LAROUSSE Éditions, *Archive Larousse : Grande Encyclopédie Larousse - industrielle (révolution)*, <https://www.larousse.fr/archives/grande-encyclopedie/page/7048>, consulté le 7 août 2025.

Ces excès entraînent l'apparition progressive de nouvelles réglementations. En 1841, une loi encadre pour la première fois le travail des enfants, le limitant à 8 heures pour les moins de 12 ans. Cette dynamique se poursuit avec le décret de mars 1848, qui fixe l'amplitude maximale du travail des adultes à 10 heures par jour à Paris et 11 heures en province pour une durée hebdomadaire de 6 jours<sup>5</sup>. Au fil du temps, le rythme de travail sera progressivement réduit et encadré.

## ***1.2 La réduction progressive du temps de travail***

L'évolution de la durée de travail légale a été marquée par de multiples lois à différentes périodes. Pour être considérée comme un progrès sociale, elle doit proposer une rémunération équivalente (BARTHÉLÉMY, 1998, p.139). A la suite de la loi du 21 juin 1936 dite loi des 40 heures, est venu s'ajouter l'accès simplifié aux heures supplémentaires avec une majoration allant de 25% à 50% qui dissuadent parfois les employeurs en 1946 (Ibid, p.17-18). A cette époque, la durée légale était hebdomadaire – on parle aujourd'hui de moyenne mensuelle – et les horaires étaient répartis par semaine (Ibid, p.93). En décembre 1973, la loi tend vers une amélioration des conditions de travail et non plus une course à la production, les horaires de travail sont individualisés et les salariés ont désormais la possibilité de décider eux-mêmes de leur temps de travail (Ibid, p.18). Trois ans plus tard, naît l'existence du repos compensateur de 20% pour les heures au-delà de 44 heures, réévalué ensuite à 42 heures puis à 41 heures (Ibid, p.18-20). L'ordonnance du 16 janvier 1982 abaisse la durée légale à 39 heures hebdomadaires, l'objectif de productivité explique qu'elle ne soit pas inférieure (Ibid, p.18). Cette ordonnance transforme la durée du travail

---

<sup>5</sup> « History of labour law » dans *Wikipedia*, 2025, s.l.

puisque l'on passe à un module de droit commun où les périodes peuvent être plus longues que la durée hebdomadaire de référence et on peut à présent substituer les normes conventionnelles aux normes réglementaires (Ibid, p.7). Cette loi dite SEGUIN choisit de ne pas prendre en compte les jours fériés chômés et les jours de congés dans le calcul de la durée hebdomadaire moyenne de travail, l'objectif escompté étant de ne pas biaiser le calcul (Ibid, p.11).

En 1996, Gilles DE ROBIEN initie une loi encourageant la signature d'accords entre les entreprises pour diminuer le temps de travail et augmenter les effectifs (Ibid, p.20). La directive du 23 novembre 1993, rentrée en vigueur trois ans plus tard, s'attarde plutôt sur les temps de repos : 11 heures entre chaque journée pouvant être descendues à 9 heures dans certains cas exceptionnels (Ibid, p.104), 35 heures entre deux semaines et une durée de pause de 20 minutes minimum lorsqu'il y a 6 heures de travail effectif (Ibid, p.21). Le dernier tournant historique a été instauré par la loi AUBRY du 13 juin 1998 qui rendra légale la durée de travail à 35 heures le 1<sup>er</sup> janvier 2000 (Ibid, p.20). Cette loi a accentué l'autonomie de l'accord collectif par le biais de la dérogation et a par conséquent facilité l'accès au temps partiel tout comme aux heures supplémentaires (Ibid, p.20). Le droit du travail étend ainsi sa fonction en devenant un outil d'organisation de l'entreprise, tout en conservant sa vocation protectrice d'origine (Ibid, p.7).

La convention collective des HCR (Hôtels Cafés Restaurants) prévoit une durée de 39 heures hebdomadaire par défaut, les HCR ont deux possibilités : appliquer la durée légale de 35 heures ou choisir la durée conventionnelle de 39 heures et payer les 4 heures supplémentaires majorées (ASCHER, 2022, p.67).

Quoi qu'il en soit, s'il y a réduction de la durée effective en deçà de la durée légale, ce choix ne peut se faire unilatéralement (BARTHÉLÉMY, 1998, p.310) d'autant plus si cela invoque une baisse de salaire (Ibid p.140). Le salarié ne sera tenu de s'y plier seulement si la réduction affecte l'horaire collectif et découle d'un accord collectif (Ibid, p.311).

### ***1.3 Des dispositifs législatifs incitatifs pour les employeurs***

Pour inciter les employeurs à négocier des accords d'entreprise, l'État a mis en place à travers la loi Robien de 1996 un système d'exonération massive des charges sociales. Ces accords doivent contenir trois éléments : une réduction du temps de travail, une augmentation du nombre d'employés qui compensera la baisse des heures travaillées et une organisation des horaires de travail optimale au fonctionnement de l'entreprise. Cette formule s'inspire des réflexions militantes de Pierre LARROUTUROU sur la semaine de quatre jours qui luttait contre le chômage. Elle promet des avantages fiscaux en l'échange de la réunion de ces trois conditions (Ibid, p.12). L'article 39 de la loi du 20 décembre 1993 stipulaient déjà que pour bénéficier d'une réduction partielle de leurs cotisations sociales patronales, ils devaient mettre en place une annualisation du temps de travail, réduire la durée réelle de travail d'au moins 15 % et embaucher à hauteur d'au moins 10 % de l'effectif moyen annuel dans un délai de 6 mois (Ibid, p.149).

Par ailleurs, il n'existe aucun obstacle à ce que l'horaire collectif appliqué dans l'établissement soit inférieur à la durée légale de travail (Ibid, p.91). Cette décision peut être prise par l'employeur seul à condition de consultation préalable du comité

d'entreprise. Le législateur encourage tout de même le recours à l'accord collectif puisque dans tous les cas, chaque année l'employeur doit engager une négociation relative à la durée effective du travail (Ibid, p.91).

## **2. Les règles du jeu en matière de temps de travail**

### ***2.1 La répartition hebdomadaire : un équilibre à trouver***

Sur une semaine, l'horaire collectif peut être réparti de plusieurs façons respectant des normes réglementaires. Il peut être divisé en 5 jours à durée égale qui serait de 8 heures par jour pour un contrat à 40 heures, 7 heures 42 pour un contrat à 39 heures et 7 heures pour un contrat à 35 heures (BARTHÉLÉMY, 1998, p.168). Sinon, il peut être réparti également sur 6 jours ou alors inégalement entre les jours. Le 3ème alinéa de l'article L.212-2 de l'ordonnance du 16 janvier 1982 offre la possibilité de déroger aux conventions des dispositions de décrets d'application de la loi à propos de la répartition des horaires (Ibid, p.169). Cela ouvrirait la porte à de nouvelles méthodes de répartition de la durée hebdomadaire que celles énoncées dans le décret telle que la contraction des heures sur moins de 5 jours ou l'étalement de celles-ci sur plus de 5 jours (Ibid, p.170). Pour y parvenir, quelques limites doivent être respectées : le repos hebdomadaire ainsi que la durée quotidienne maximale de 10 à 12 heures (Ibid, p.170). En admettant que la durée maximale évolue à 12 heures, le contrat à 35 heures offrirait la liberté d'une semaine de travail de 3, 4, 5 ou 6 jours (Ibid, p.170). L'importance donnée à l'articulation « vie pro vie perso » se traduit dans la législation, parmi deux accords conclus le 31 octobre 1996 par les

partenaires sociaux, l'un était consacré à la création d'un environnement juridique en faveur de la flexibilité du temps de travail (Ibid, p.9). Pourtant, nombreux sont les employeurs qui considèrent le droit du travail comme un mal nécessaire, estimant qu'il entrave l'efficacité économique (Ibid, p.9).

## ***2.2 L'essor du temps partiel : une solution ou une contrainte ?***

On parle de temps partiel lorsque la durée effective est inférieure à 20% ou plus de la durée légale (Ibid, p.92). Les deux lois ayant encouragé le temps partiel sont celle du 27 décembre 1973 et celle du 31 décembre 1993. La deuxième, aussi appelée loi quinquennale, a mis un point d'honneur sur le développement de la flexibilité et en particulier le temps partiel (MINÉ, 2004, p.103). Le temps partiel a connu une phase de plein essor dans les années 1990 et était occupé par 17% de la population active salariée en 1997 (Ibid, p.101). Cette croissance provient de la quête d'une amélioration des conditions de travail et d'une harmonie « vie pro vie perso » (Ibid, p.102) et aussi d'un objectif de création d'emplois (BARTHÉLÉMY, 1998, p.139). Bien que le temps partiel ait connu un certain essor, la durée minimale de 24 heures hebdomadaire est fixée par la loi du travail dans toutes les branches (ASCHER, 2022, p.61). Cependant, des exceptions existent pour les CDD inférieurs à 7 jours, les CDD de remplacement de salarié absent, les étudiants de moins de 26 ans poursuivant des études, les salariés stipulant une demande écrite motivée par des raisons personnelles ou l'alternance avec une autre activité (Ibid, p.61). Les employeurs doivent prêter attention à la rédaction des contrats, protégés par la présomption de contrat à temps plein, les salariés bénéficient automatiquement de celui-ci si la durée effective de travail n'est mentionnée nulle part (BARTHÉLÉMY, 1998, p.313).

### **3. Les obligations inaltérables des employeurs**

#### ***3.1 Temps de repos et durée maximale : les limites imposées à l'employeur***

Le travail effectif selon l'article L. 212-4 alinéa 1 du code du travail est « *le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles.* » (MINÉ, 2004, p.28). Pour les hôtels-café-restaurants, il a été dissocié du temps de présence jusqu'en 2007 du fait de périodes considérées comme inactives. La durée de présence pouvait alors être supérieure à la durée légale de travail, les salariés étaient alors payés en heures supplémentaires seulement au-delà de cette durée d'équivalence. En 2003, l'équivalence réglementaire allait de 39 heures à 41 heures en fonction des emplois et de l'effectif et à partir de 2004, elle a été fixée à 41 heures (Ibid, p.48).

Dans tous les cas, le temps de travail effectif hebdomadaire ne peut excéder 48 heures et une moyenne de 44 heures sur 12 semaines (BARTHÉLÉMY, 1998, p.105). Néanmoins, une dérogation par le DDTEFP (Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) des 48 heures pouvant être portées à 60 heures est envisageable et une dérogation à 46 heures en moyenne sur 12 semaines peut être accordées par le DRTEFP (Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) ou le ministère et l'inspection du travail (MINÉ, 2004, p.71). La durée maximale journalière du personnel administratif hors site d'exploitation ne peut excéder 10 heures, pour le personnel de réception il s'agit de 12 heures de travail maximal, et 11 heures 30 pour le

reste du personnel (ASCHER, 2022, p.70). Pour 6 heures de travail, une pause de 20 minutes consécutives est obligatoire (Ibid, p.70).

L'amplitude de travail, elle, est très utile pour les métiers travaillant en coupures tels que les restaurateurs. Elle ne doit pas dépasser 13 heures et est limitée à 11 ou 12 heures selon les branches grâce aux dispositions de décrets de 1936 (MINÉ, 2004, p.69). En effet, la réglementation de la durée du travail présente un grand nombre de subtilités puisqu'il existe des réglementations relatives à chaque profession, et la durée du travail est propre à chaque activité car elle dépend de leur organisation (BARTHÉLÉMY, 1998, p.10).

### ***3.2 Les heures supplémentaires : une opportunité salariale***

Les heures supplémentaires peuvent prendre deux formes de récompenses pour le salarié : la majoration ou le repos compensateur (ASCHER, 2022, p.75). Dans la convention des HCR, les heures entre la trente-sixième et la trente-neuvième sont majorées à 10%, entre la quarantième et la quarante-troisième à 20% et au-delà de la quarante-quatrième à 50% (Ibid, p.75). Suite à l'ordonnance du 16 janvier 1982 le régime de simple déclaration dans la limite d'un contingent a remplacé le régime d'autorisation systématique des heures supplémentaires (BARTHÉLÉMY, 1998, p.91). Si les heures ne sont pas majorées alors elles donneront droit à un repos compensateur de 110% pour les quatre premières heures supplémentaires c'est-à-dire 1h06 de repos pour chaque heure, de 120% de la quatrième à la huitième heure supplémentaire soit 1h12 de repos par heure, de 150% pour les suivantes soit 1h30 de repos par heure (ASCHER, 2022, p.75). Ces repos compensateurs sont valables

dans les 12 mois qui suivent (Ibid, p.75). Ils répondent à une double finalité : le volet social qui vise à compenser la pénibilité au travail et préserver la santé ainsi que la sécurité des salariés, et le volet économique qui incite les employeurs à recruter plutôt que de recourir aux heures supplémentaires pour faire baisser le chômage (BARTHÉLÉMY, 1998, p.129).

Pour les salariés à temps partiel, ils ne bénéficient pas d'heures supplémentaires mais d'heures complémentaires. Pour qu'ils puissent en jouir, leur contrat de travail doit obligatoirement stipuler le nombre d'heures complémentaires que le salarié peut exercer. Ce nombre d'heures ne peut atteindre celui d'un 35 heures semaine (ASCHER, 2022, p.62). Les heures complémentaires sont majorées à 10% jusqu'au dixième du temps partiel puis à 25% du dixième au tiers de la durée prévue, il n'existe pas de système de repos compensateur pour ce type de contrat (Ibid, p.63).

### ***3.3 Les congés payés : un droit fondamental***

Chaque salarié, lorsqu'il travaille un mois, cumule 2,5 jours ouvrables de congés payés, donnant un total de 30 jours ou 5 semaines par an (Ibid, p.83). Un congé pris en une seule fois ne peut excéder 24 jours. Le salarié doit prendre au moins 12 jours de jours ouvrables de congés en continu pendant la période de congés principale fixée par l'employeur. Elle doit être communiquée au minimum 2 mois avant l'ouverture de celle-ci. En général, cette période a lieu du 1<sup>er</sup> mai au 31 octobre de chaque année (Ibid, p.85). Néanmoins, les impératifs opérationnels propre à l'industrie compliquent parfois la flexibilité dans la prise de congés (KHALED, 2024, p.65).

Ce chapitre met en évidence un cadre réglementaire qui encadre strictement le temps de travail dans l'hôtellerie, tout en laissant une certaine souplesse grâce aux accords collectifs, au temps partiel ou à l'annualisation. Même si ces marges de manœuvre permettent aux employeurs d'adapter l'organisation du travail, elles s'accompagnent d'obligations précises. Le vrai défi reste donc de trouver un équilibre entre la performance de l'entreprise et le respect des droits des salariés.

## **Chapitre 3 : L'hôtellerie face à ses défis socio-économiques**

Derrière l'image de rêve souvent associée à l'hôtellerie se cache une réalité bien plus complexe de contraintes sociales, d'instabilités économiques et de tensions humaines. Ce secteur, à la fois central et révélateur des évolutions sociales, se heurte à des défis structurels importants. Ce chapitre explore les enjeux liés à l'emploi, à l'organisation du travail et à la viabilité économique des établissements hôteliers.

### **1. Recruter et fidéliser : une équation complexe**

#### ***1.1 Un turnover difficile à endiguer***

Au XXIème siècle, l'économie globale repose sur trois industries centrales dont le tourisme fait partie, l'hôtellerie est donc un segment clé de cette économie (CODLING & al, 2022, p.1). Pourtant, elle fait face à un enjeu de taille : le turnover, avec un taux moyen annuel variant de 20 à 300 % (Ibid, p.1). Ce roulement du personnel peut provoquer une pénurie d'employés au sein d'un établissement entraînant une baisse de la qualité du service, ainsi qu'un manque de temps pour compléter ses tâches. Les plaintes des clients sont récurrentes dans ce type de structure, on associe directement la satisfaction clients à la productivité. En effet, la formation de nouveaux entrants est chronophage, les managers

sont davantage sollicités au détriment de leurs tâches initiales, ce qui désorganise les services (Ibid, p.3).

Les organisations patronales ont estimé que le manque de main d'œuvre en 2022 faisait suite à la crise de la COVID-19 et au fait que les employés se soient questionnés sur leur engagement professionnel<sup>6</sup>. En réalité, le marché était déjà sous tension bien avant cela. D'après PÉGOURDIE, il s'agirait de faire diversion d'un problème de fond : la structure du marché du travail de ce secteur<sup>7</sup>. Une autre idée, énoncée par FORTÉ et MONCHATRE justifie le turnover comme un outil de flexibilité utile aux managers (2013, p.128). Néanmoins, le terme « pénurie de main d'œuvre » lui, est remis en cause du fait d'un taux de demandeurs d'emploi qui restent relativement élevé dans le secteur (Ibid, p.134). La forte défection présente dans ce secteur demande aux recruteurs une certaine souplesse, on retrouve pas loin de 50 % de non diplômés sur les postes de service, c'est le secteur qui embauche le plus les nouveaux entrants sur le marché du travail (Ibid, p.131). Souvent, ces employés de service finissent par quitter leur emploi et se reconvertir professionnellement (Ibid, p.132).

Pour combler ce roulement de personnel, les chaînes hôtelières et les indépendants adoptent deux méthodes différentes. Les groupes hôteliers entretiennent des partenariats avec les jeunes diplômés, les demandeurs d'emplois, les étudiants, mettent également l'accent sur la diversité en faisant appel à des jeunes issus de zones urbaines, des élèves en échec scolaire et des personnes en situation de handicaps (Ibid, p.140-141). Les petites structures elles, vont chercher à maintenir un vivier issu de formations hôtelières en les

---

6 PÉGOURDIE Adrien, 2024, « Les visages de la pénurie. Main d'œuvre diplômée et désaffection pour l'hôtellerie-restauration. », *Savoir/Agir*, 2024, vol. 65, n° 2, p. 165-173.

7 Ibid, p.165-173.

intégrant par le biais de la formation en apprentissage par exemple (Ibid, p.139). Malheureusement, ces solutions ne sont que superficielles puisqu'elles n'apportent pas de solution aux coûts du turnover.

Ce turnover, s'il est présent depuis si longtemps, n'est pas anodin. Il pourrait être le résultat d'un manque de satisfaction de la part des employés. En effet, en hôtellerie alpine, les employés épanouis reportent un nombre moins élevé d'absences, d'arrêts maladies et une qualité du service plus élevée (BENEDIKT, 2020, p.2).

### ***1.2 Des conditions de travail sous tension***

Décrié comme « néo-esclavagisme » par l'écrivaine LASHLEY, l'hôtellerie est un secteur peu prisé du fait de ses conditions de travail déplorables qui vont fréquemment à l'encontre de lois internationales en relation avec les horaires de travail, les normes sanitaires, le droit aux congés, le traitement global des travailleurs et la rémunération (GIOUSMPASOGLU, 2024, p.1). Une étude menée par BHRRC sur 71 hôtels a dévoilé que seulement 27 % d'entre eux remplissent les exigences minimales opérationnelles et logistiques, 68 % n'ont pas souhaité partager leurs informations (Ibid, p.3). En effet, les contrats précaires sont nombreux dans l'industrie hôtelière, entre temps partiels et CDD, les salariés oscillent entre faible rémunération et situation instable (Ibid, p.3). Ces conditions attirant peu de citoyens, la part de travailleurs migrants y est par conséquent importante, ils sont d'autant plus propices à l'exploitation du fait de leur dépendance à l'employeur (Ibid, p.1, 3). Les pays riches, dotés d'un droit du travail plus rodé, offrent de

meilleurs salaires et conditions de travail, c'est le cas de l'Allemagne et la Suède qui détiennent une meilleure protection des travailleurs (Ibid, p.2). Le Danemark et les Pays-Bas, forts de valeurs et culture, privilégient l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle ainsi que le bien-être des employés, entraînant un meilleur niveau de satisfaction (Ibid, p.2).

Globalement, c'est au sein des hôtels bas de gamme que le rythme de travail est le plus intense et favorable à l'exploitation car les normes relatives aux conditions de travail et aux salaires y sont moindres (Ibid, p.2). Il paraît urgent d'améliorer les modalités de travail, à la fois pour le bien-être des employés mais aussi pour faire perdurer cette industrie et entretenir sa réputation (Ibid, p.7). Néanmoins, le manque de ressources et de facteurs politiques tel que la faible représentation syndicale de l'industrie, complique en France le débat politique relatif à l'exploitation des employés (Ibid, p.1, 3). Par ailleurs, la variété d'activités, de lieux, de tailles et d'emplois saisonniers en font pour la France un secteur complexe à réglementer (Ibid, p.3).

### ***1.3 La saisonnalité : une double contrainte***

L'activité des hébergements saisonniers s'étend sur un maximum de 9 mois dans l'année, avec une moyenne qui oscille entre 6 à 7 mois. Malgré ses avantages touristiques, l'hôtellerie saisonnière connaît des difficultés économiques. En effet, les affaires ne sont rentables au maximum que sur 4 mois d'ouverture. Pour illustrer, en 10 ans, ce sont 96 hôtels saisonniers qui ont disparu en Auvergne, soit 29 % du parc hôtelier auvergnat.

D'ailleurs, les financiers investissent prioritairement dans les hôtels situés en centres urbains et carrefours autoroutiers plutôt que dans les structures saisonnières, seulement 28 sur 3 961 hôtels saisonniers sont des hôtels de chaîne. La faible rentabilité de l'industrie saisonnière peut se justifier par des avantages en nature (logement, nourriture) à la charge de l'employeur, des retours sur investissements disproportionnés par rapport au chiffre d'affaires et un recrutement de personnel incessant<sup>8</sup>.

L'hôtellerie saisonnière est le second employeur principal saisonnier (ANGER-SOULLAT, p.32, 2021). Parmi les emplois saisonniers il en existe deux types, ceux relatifs à la variation du flux touristique et ceux relatifs aux établissements purement saisonniers (Ibid, p.30-31). Concernant les travailleurs saisonniers, ils ne partagent pas tous les mêmes objectifs. Certains en font leur mode de vie et exercent régulièrement dans le métier, ils deviennent des employés qualifiés. Une partie d'entre eux sont de jeunes diplômés désireux d'acquérir leurs premières expériences. D'autres subissent les saisons, ne trouvant aucun emploi stable, ils décident d'avoir recours à un poste requérant peu de qualifications (Ibid, p.32). Il est vrai que le travail saisonnier est source de nombreux avantages mais regorge aussi de grandes limites. Le tableau réalisé par ANGER-SOULLAT met parfaitement en lumière ce contraste. Parmi les enjeux, sont évoqués : le changement d'atmosphère et de routine, les expériences professionnelles multipliées, le sens de l'adaptation, le voyage, etc. Quant aux limites, on parle de : la conciliation avec la vie de famille compliquée, des contrats de courte durée, le besoin d'être mobile, l'absence de prime de précarité, la recherche d'emploi constante, les difficultés financières, le manque de formation, l'absence de plan de carrière, etc. (p.34).

---

<sup>8</sup> L'hôtellerie saisonnière se meurt en France, [https://www.lhotellerie-restauration.fr/hotellerie-restauration/articles/2005/2909\\_27\\_janvier\\_2005/l\\_hotellerie\\_saisonniere.htm?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.lhotellerie-restauration.fr/hotellerie-restauration/articles/2005/2909_27_janvier_2005/l_hotellerie_saisonniere.htm?utm_source=chatgpt.com), consulté le 5 août 2025.

Pour éviter les coûts liés à la procédure de recrutement et le temps de formation les employeurs auraient tout intérêt à fidéliser leurs travailleurs saisonniers (Ibid, p.54). Cependant, cela nécessite des moyens importants. Contrairement à l'hôtellerie classique qui mise principalement sur la rémunération, les conditions de travail positives, l'intégration, la formation, la valorisation des compétences et les avantages sociaux, l'hôtellerie saisonnière doit répondre à des besoins plus pragmatiques de ses travailleurs, tels que le logement, la clause de reconduction de contrat, la formation ou l'emploi en intersaison (Ibid, p.55-56).

## **2. Un secteur qui ne dort jamais**

### ***2.1 Le travail les week-ends et jours fériés : une norme incontournable***

Ce secteur a des exigences de flexibilité mais ne promet aucune compensation sur le plan salarial, c'est 66 % des employés qui travaillent le dimanche contre 31 % en moyenne et un salaire net médian de 1300 euros pour les employés et agents de maîtrise du secteur (FORTÉ ET MONCHATRE, 2013, p.133). Par ailleurs, l'intensité des horaires varient en fonction de la saisonnalité (KHALED, 2024, p.13). Même si les employés aimeraient privilégier leur famille et leurs amis, leurs besoins financiers les obligent à subir ce rythme de travail (Ibid, p.45). On parle d'un rythme de travail « asocial » (BENEDIKT & al, 2020, p.2). Pour remédier à ce rythme, TREMBLAY a proposé plusieurs formes d'aménagement du temps de travail favorisant la conciliation travail et famille. Parmi celles-ci figurent la répartition du même volume horaire sur quatre jours, la semaine de quatre jours

accompagnée d'une réduction du temps de travail et du salaire, ou encore le partage d'un poste entre deux personnes, chacune travaillant vingt heures par semaine (KHALED, 2024, p.31). Ces propositions semblent transposables à la recherche d'un équilibre vie professionnelle et vie personnelle, incluant les loisirs et les amis, sans se limiter à la sphère familiale.

## ***2.2 Des horaires décalés : entre opportunité et sacrifice***

Une étude menée au Québec a mis en avant la façon dont les exigences en termes de disponibilités peuvent affecter la conciliation travail et vie de famille (KHALED, 2024, p.13-14). Quand le travail ne coïncide pas avec les emplois du temps familiaux, les responsabilités parentales ou les attentes des proches en matière d'activités, cela peut conduire à un empiétement négatif du travail sur la famille, voire l'inverse (Ibid, p.21). Les horaires décalés sont une des raisons principales de ce conflit travail famille (Ibid, p.15). L'étude menée sur 8 salariés de l'hôtellerie occupant des postes variés (entretien, chambre, réception, buanderie) a confirmé le lien entre horaires irréguliers et difficulté à réaliser des activités personnelles, à préparer des repas et à trouver du temps pour les loisirs (Ibid, p.45).

### ***2.3 Un service continu : l'hôtel, une machine en perpétuel mouvement***

Les services d'hébergement, en raison de leurs jours et horaires d'ouverture, nécessitent une présence du personnel tous les jours de la semaine, y compris la nuit pour les établissements ouverts sans interruption. Les employés y enchaînent des journées marquées par de fortes amplitudes horaires (FORTÉ ET MONCHATRE, 2013, p.132). L'ouverture en continu de ces structures multiplie le risque d'absence de personnel à n'importe quel moment, ce qui peut provoquer de l'anxiété chez certains salariés, notamment en cas de changements de planning de dernière minute (KHALED, 2024, p.46). Cette situation concerne en particulier un grand nombre de femmes de chambre, fréquemment tenues de se rendre disponibles sur simple demande de leur employeur (AUBRY ET POULIN, 1997, p.9). Les contraintes liées à l'organisation du temps de travail engendrent des répercussions coûteuses pour les organisations, se traduisant par un absentéisme accru, un taux de rotation élevé, une baisse de performance, une augmentation des accidents du travail et des maladies professionnelles, ainsi qu'une intensification des intentions de départ. (KHALED, 2024, p.22).

### **3. Le poids des charges dans la rentabilité hôtelière**

#### **3.1 Les charges de personnel : un enjeu majeur**

L'industrie hôtelière est un secteur clé de l'économie mondiale, en employant des millions de personnes à travers le monde et en contribuant de manière significative au produit intérieur brut (PIB) de nombreux pays développés (GIOUSMPASOGLOU, 2024, p.6). Les conditions de travail difficiles propres au secteur entraînent un fort taux de rotation du personnel et une insatisfaction des employés (Ibid, p.3). La masse salariale hôtelière qui se situe en générale autour de 35 %, ne rentre pas dans les budgets lorsqu'elle excède 45 %<sup>9</sup>. Pour comparer, elle s'élève entre 15 et 25 % dans le commerce<sup>10</sup>. Selon l'étude menée par KPMG, en 2023 les frais de personnel représentaient entre 25,4 % et 36,6 % du chiffre d'affaires, en fonction de la catégorie d'établissement hôtelier (2024, p.106).

Des coûts annexes sont causés par le turnover, ils sont complexes à calculer et n'impactent pas directement la masse salariale mais ont des conséquences intrinsèques. Le programme informatique créé par HINKIN et TRACEY se base sur les coûts liés à la séparation, au recrutement ainsi qu'à la perte de productivité pour calculer le coût d'un départ volontaire en fonction du poste occupé par l'employé. Pour les réceptionnistes, le turnover représenterait un coût de 30 % du salaire annuel (Ibid, p.66).

---

9 Les ratios et indicateurs de gestion dans l'hôtellerie, <https://www.immoprolyon.fr/blog/ratios-de-gestion-hoteliere>, consulté le 6 août 2025.

10 Calcul de la masse salariale : définition, méthodes et enjeux pour votre entreprise, <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/paie/masse-salariale-calcul>, consulté le 6 août 2025.

### ***3.2 Les dépenses imprévues : un facteur de risque permanent***

La santé financière d'une entreprise hôtelière est fortement influencée par des facteurs externes. Les revirements économiques, les actes terroristes, les évolutions législatives en matière sociale, la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs, les aléas climatiques, ainsi que les périodes de vacances et les week-ends prolongés ont tous, à des degrés divers, un impact sur l'activité hôtelière. En France, le secteur se caractérise par une activité particulièrement fluctuante, rendant difficile toute planification à long terme. En conséquence, les fonds propres des établissements restent souvent insuffisants<sup>11</sup>.

### ***3.3 Les autres charges à maîtriser***

Les charges fixes telles que l'assurance, le loyer, les fournitures, l'énergie, les intérêts d'emprunts sont des frais auxquels doit faire face n'importe quel hôtel. L'énergie représentait entre 2,6 et 3,7 % du chiffre d'affaires en fonction de la gamme des hôtels (KPMG, 2024, p.108).

---

<sup>11</sup> *L'hôtellerie française doit s'inventer un nouvel avenir*,  
[https://www.lhotellerie-restauration.fr/hotellerie-restauration/articles/2005/2934\\_21\\_juillet\\_2005/l\\_hotellerie\\_francaise.htm?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.lhotellerie-restauration.fr/hotellerie-restauration/articles/2005/2934_21_juillet_2005/l_hotellerie_francaise.htm?utm_source=chatgpt.com), consulté le 6 août 2025.

Les charges variables liées à la consommation de matières dépendant du taux de remplissage de l'hôtel sont à surveiller avec précaution. Une bonne gestion des stocks est nécessaire pour ne pas faire face à des frais supplémentaires qui pourraient être évités<sup>12</sup>.

L'étude KPMG, sépare les charges en deux catégories différentes des précédentes, elle s'appuie sur le modèle comptable « Uniform System of Accounts for Hotels ». Les charges distribuables représentent les coûts directs des ventes dans les départements opérationnels (hébergement, restauration). Les charges non distribuées ne peuvent être imputées directement à un département opérationnel. Parmi elles, on trouve les frais de personnel, le marketing et la promotion, l'entretien, et l'énergie autre que celle attribuable à l'activité de restauration. L'objectif étant d'isoler un Résultat Brut d'Exploitation (RBE) entièrement imputable à l'exploitation<sup>13</sup> (2024, p.105). L'augmentation des prix moyens a provoqué une évolution du RBE de 10 à 14 % par chambre louée entre 2022 et 2023 (Ibid, p.110).

Ce chapitre met en exergue les tensions sociales et économiques qui fragilisent durablement le secteur hôtelier. Recrutement difficile, conditions précaires et coûts élevés nuisent à sa rentabilité. Pour assurer sa pérennité, une révision des pratiques de gestion et une meilleure valorisation du travail semblent essentielles.

---

12 Les ratios et indicateurs de gestion dans l'hôtellerie, <https://www.immoprolyon.fr/blog/ratios-de-gestion-hoteliere>, consulté le 6 août 2025.

13 C'est-à-dire que les charges de capital liées à l'immeuble et l'équipement sont totalement exclues.

## **Conclusion**

Cette première partie met en évidence les changements profonds que traverse le secteur hôtelier. Entre une jeunesse en quête de sens et une industrie encore largement structurée autour de logiques de rentabilité, les tensions sont nombreuses. Le cadre réglementaire, bien que rigide, offre certaines marges de manœuvre permettant aux entreprises de repenser l'organisation du temps de travail, notamment via des accords collectifs ou des aménagements volontaires. Par ailleurs, les difficultés liées au recrutement, au turnover, à la précarité ou à la saisonnalité témoignent des limites du modèle actuel. Dans ce contexte, repenser l'organisation du travail devient une piste sérieuse pour répondre aux attentes des salariés en garantissant la performance des établissements. La mise en place d'une semaine de quatre jours apparaît alors comme une alternative à explorer, ce que la partie suivante du mémoire cherchera à évaluer à travers une enquête terrain.

## **PARTIE 2 : Explorer le terrain : ancrage empirique et mise à l'épreuve des hypothèses**

## **Introduction**

Cette deuxième partie est consacrée à la présentation du cadre théorique et à la réalité observée sur le terrain. Elle présente d'abord les fondements conceptuels qui guident l'étude, puis la méthodologie retenue et enfin les conditions concrètes de l'enquête. L'objectif est de comprendre comment les salariés et les établissements hôteliers perçoivent et vivent la réorganisation du temps de travail en semaine de quatre jours.

## **Chapitre 4 : Fondations théoriques et formulation des enjeux**

Ce chapitre présente les bases théoriques nécessaires pour comprendre la réorganisation du temps de travail en hôtellerie. Il met en avant les principaux concepts liés au rapport au travail, à la réduction du temps de travail et aux attentes des salariés. Ces éléments permettent de formuler les enjeux de la semaine de quatre jours dans un secteur marqué par de fortes contraintes organisationnelles.

### **1. Problématique : cerner les tensions au cœur du sujet**

Le secteur de l'hôtellerie occupe une place fondamentale dans l'économie mondiale et française. Par sa contribution au tourisme, sa capacité à générer des emplois et son rôle dans l'attractivité des territoires, il constitue un pilier de l'activité économique (CODLING & al, 2022, p.1). Pourtant, derrière cette image valorisante, le secteur est confronté à de nombreux défis structurels et sociaux.

Depuis plusieurs années, le marché du travail en hôtellerie connaît une tension croissante. Les difficultés de recrutement et de fidélisation du personnel s'ajoutent à un turnover élevé, entraînant des coûts importants pour les entreprises et une perte de continuité dans la qualité de service (Ibid, p.3). Cette instabilité s'explique par un ensemble de facteurs :

horaires décalés, travail les week-ends et jours fériés, saisonnalité de certains établissements, conditions salariales souvent modestes, mais aussi manque de perspectives d'évolution pour certains poste. Dans un contexte de concurrence accrue et de pression financière, un déséquilibre se crée entre les exigences de performance économique et les attentes croissantes des salariés en matière de qualité de vie au travail.

Parallèlement, les évolutions sociétales modifient profondément le rapport au travail. Les nouvelles générations accordent une importance grandissante à l'équilibre vie professionnelle vie personnelle, à la reconnaissance, à la flexibilité et au sens donné à leur activité (MICHAU, 2024, p.13). Si ces attentes existent aussi chez les salariés plus expérimentés, elles s'expriment aujourd'hui avec davantage de force (LORIOU, 2017, p.17). Dans l'hôtellerie, elles viennent se confronter à des impératifs d'ouverture continue, de disponibilité et de service irréprochable.

Dans ce contexte, les entreprises hôtelières sont incitées à repenser l'organisation du travail pour répondre à plusieurs enjeux : renforcer leur attractivité, améliorer la satisfaction et la fidélisation des équipes, maintenir un haut niveau de qualité de service et préserver leur rentabilité. Cette recherche d'un nouvel équilibre s'inscrit également dans un cadre réglementaire en constante évolution, qui encadre strictement la durée et les conditions de travail tout en laissant certaines marges de manœuvre via les accords collectifs et les initiatives d'entreprise.

Parmi les pistes envisagées, la semaine de quatre jours suscite un intérêt croissant. D'après l'étude de VENDRAMIN (2001, p.32), la réduction du temps de travail figure en troisième position parmi les dix principales revendications exprimées par les travailleurs. Pensée pour atténuer l'intensité propre au secteur, cette forme d'organisation a été proposée pour parvenir à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale (KHALED, 2024, p.31). Testée dans différents secteurs et pays, elle est présentée comme un levier possible pour améliorer la qualité de vie au travail, réduire le turnover et accroître la productivité, tout en maintenant, voire en améliorant, la satisfaction client<sup>14</sup>. Toutefois, son application dans l'hôtellerie pose des questions spécifiques liées à la nature même de l'activité : organisation des plannings, continuité du service, gestion des pics d'activité, équilibre financier et impact sur la performance globale.

C'est dans ce contexte que se pose la question centrale de ce mémoire :

***« Dans quelle mesure l'introduction d'une semaine de quatre jours en hôtellerie constitue-t-elle une réponse viable aux tensions entre attractivité de l'emploi, performance économique et contraintes organisationnelles, dans un contexte d'évolution sociétale et réglementaire ? »***

Pour répondre à cette problématique, nous avons défini les quatre hypothèses suivantes :

---

<sup>14</sup> *A four-day working week improves mental and physical health*, <https://www.ukri.org/who-we-are/how-we-are-doing/research-outcomes-and-impact/esrc/a-four-day-working-week-improves-mental-and-physical-health/> , 18 juillet 2023, consulté le 11 août 2025.

En tenant compte du fait que les nouvelles générations accordent une importance dominante à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, nous pouvons envisager qu'une organisation du travail sur quatre jours facilite l'atteinte de cette harmonie. Ce mode d'organisation pourrait ainsi renforcer l'attractivité du métier, attirer de jeunes travailleurs et simplifier le recrutement pour les employeurs. Nous proposons alors comme première hypothèse la suivante.

**Hypothèse 1 : L'organisation du travail sur quatre jours améliore l'attractivité du métier et facilite le recrutement des jeunes générations dans le secteur hôtelier.**

La possibilité de bénéficier d'une journée de repos supplémentaire est susceptible de réduire la fatigue, de diminuer le stress lié au travail et d'offrir plus de temps pour les activités extraprofessionnelles. Partant de ce postulat, nous pouvons imaginer qu'une organisation du travail sur quatre jours pourrait contribuer à un meilleur épanouissement, tant dans la sphère professionnelle que personnelle. Nous avons alors émis l'hypothèse ci-dessous.

**Hypothèse 2 : La semaine de quatre jours contribue à une amélioration du bien-être perçu par les salariés du secteur hôtelier.**

La question de la qualité du service se pose également. Un salarié travaillant sur quatre jours pourrait, selon les situations, disposer de moins de temps pour réaliser ses tâches, ou

au contraire se montrer plus productif grâce à un engagement accru et une meilleure énergie. Pour cette raison, nous avons formulé la troisième hypothèse.

**Hypothèse 3 : La mise en œuvre de la semaine de quatre jours est associée à une variation (positive ou négative) de la qualité de service perçue par la clientèle.**

Enfin, dans un secteur fonctionnant sans interruption, comme l'hôtellerie, la mise en place d'une organisation sur quatre jours pourrait nécessiter l'embauche de personnel supplémentaire. Une telle réorganisation pourrait donc entraîner des coûts additionnels. C'est l'idée que nous avons exprimée à travers la quatrième hypothèse.

**Hypothèse 4 : L'adoption de la semaine de quatre jours génère des surcoûts directs de personnel, partiellement compensés par des gains en productivité et en fidélisation des équipes.**

Ces hypothèses seront étudiées plus en détail dans la troisième partie, à travers une étude terrain menée au sein de l'industrie hôtelière. Dans un premier temps, il convient d'analyser le contexte dans lequel elles émergent.

## **2. Cadrage théorique : les concepts et modèles mobilisés**

### ***2.1 Redéfinir l'attractivité des métiers de l'hôtellerie à l'heure de nouvelles attentes***

#### *2.1.1 Les tensions du marché du travail dans l'hôtellerie*

Depuis plusieurs décennies, la gestion des ressources humaines en hôtellerie est décrite comme une des plus grandes faiblesses du secteur. L'hôtellerie lutte pour recruter une main d'œuvre abondante, polyvalente, et soumise à de fortes contraintes organisationnelles. L'employeur, face à cette crise du recrutement, peine à se montrer désirable (BAUM, 2015, p.211) .

GUERRIER et DEERY (1998, p.147) ont montré que le turnover y est systématiquement supérieur à celui observé dans d'autres branches de services, ce qui engendre des difficultés organisationnelles et une instabilité persistante dans la qualité de service. Les raisons sont multiples : horaires décalés, travail de nuit et de week-end, forte saisonnalité, rémunérations modestes et perspectives d'évolution limitées (DAVIDSON et al., 2011, p.452).

Au-delà de ces facteurs connus, les recherches insistent également sur le coût économique considérable du turnover. DAVIDSON, TIMO et WANG (2010, p.453) estiment que, dans les

hôtels haut de gamme australiens, chaque départ engendre des dépenses directes (recrutement, formation, période d'intégration) et indirectes (perte de savoir-faire, baisse de qualité perçue par les clients) pouvant atteindre plusieurs milliers de dollars par salarié. Ces coûts sont d'autant plus lourds que le secteur repose sur des équipes larges, avec une forte proportion d'emplois peu qualifiés et de postes d'entrée, plus exposés au départ rapide.

Ces difficultés ne sont pas spécifiques à un pays : la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans l'hôtellerie restauration est une tendance européenne de long terme, amplifiée par la crise sanitaire qui a accéléré les reconversions vers d'autres secteurs<sup>15</sup>. En France, l'UMIH (Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie) signalait dès 2022 plus de 200 000 postes vacants, illustrant l'ampleur de la crise de recrutement<sup>16</sup>. L'enjeu de l'attractivité est donc directement lié à la survie économique de nombreuses entreprises, en particulier les indépendants.

Néanmoins, pour illustrer cette crise du recrutement, il est nécessaire d'intégrer un angle psychologique et organisationnel. Selon l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité), la pénibilité et l'épuisement professionnel dans l'hôtellerie génèrent une diminution de la motivation, affectant la fidélisation et la qualité du service. En

---

15 Publications Office of the European Union, [Eurofound 2020 - Publications Office of the EU](#), consulté le 27 août 2025.

16 200.000 postes non-pourvus dans l'hôtellerie-restauration: Thierry Marx (UMIH) appelle à une régularisation « rapide » des salariés étrangers, <https://www.latribune.fr/economie/france/200-000-postes-non-pourvus-dans-l-hotellerie-restauration-thierry-marx-umih-appelle-a-une-regularisation-rapide-des-salaries-etrangers-943291.html>, consulté le 27 août 2025.

l'occurrence, le stress lié aux rythmes atypiques et le manque de reconnaissance sociale peuvent jouer un rôle<sup>17</sup>.

### *2.1.2 Les déterminants de l'attractivité d'un métier*

L'attractivité ne se réduit pas aux seuls aspects salariaux. SPENCE (1973, p.360), avec sa théorie du signal, a montré que les conditions de travail véhiculées par un secteur ou une entreprise constituent des signaux forts pour les candidats, influençant leur choix d'intégrer ou non une organisation. Ainsi, l'image d'un secteur, qu'elle soit associée à la précarité, au manque de perspectives ou au contraire à la stabilité et aux opportunités, joue un rôle central dans sa capacité à attirer une main-d'œuvre qualifiée.

Dans cette perspective, la littérature en gestion a développé la notion d'« employer branding », entendue comme la construction et la communication d'une identité employeur valorisante (BACKHAUS & TIKOO, 2004, p.502). Appliquée à l'hôtellerie, cette approche permet de comprendre pourquoi certains grands groupes internationaux réussissent mieux à recruter que les établissements indépendants : la mise en avant de parcours de carrière internationaux, de programmes de formation et d'opportunités de mobilité interne constitue un signal positif pour les candidats (KUSLUVAN et al., 2010, p.172).

---

<sup>17</sup> Restauration et hôtellerie - Votre métier - INRS, <https://www.inrs.fr/metiers/commerce-service/restauration-hotellerie.html>, consulté le 27 août 2025.

Cependant, dans la majorité des cas, l'hôtellerie souffre d'une image sociale dégradée. Plusieurs études relèvent que ce secteur est perçu comme exigeant et peu gratifiant, avec une reconnaissance sociale limitée (BAUM, 2007, p.1385). Cela peut s'expliquer par la théorie de l'autodétermination (DECI & RYAN, 2000, p.230), qui distingue motivation intrinsèque et extrinsèque. Dans l'hôtellerie, de nombreux postes offrent peu d'autonomie et de reconnaissance intrinsèque, limitant la satisfaction au travail et l'engagement à long terme. Les dispositifs d'attractivité basés uniquement sur des incitations extrinsèques (primes, avantages matériels) sont souvent insuffisants pour retenir durablement les talents.

Ce décalage entre les efforts demandés et les avantages perçus nourrit un cercle vicieux : moins le métier est attractif, plus le turnover est élevé, ce qui alourdit encore les contraintes pour les salariés restants et dégrade l'image du secteur.

### *2.1.3 Les attentes des nouvelles générations face au travail*

L'évolution des représentations sociales du travail complexifie encore cette situation. TWENGE et al. (2010, p.1120) montrent que les jeunes générations attachent une importance croissante à la conciliation vie professionnelle vie personnelle, à la flexibilité et au sens donné à leur activité. LORIOU (2017, p.19) insiste sur le fait que si ces attentes existent également chez les générations précédentes, elles s'expriment aujourd'hui avec plus d'intensité et deviennent des critères déterminants dans le choix d'un emploi.

Dans le cas de l'hôtellerie, cette évolution est source de tension. D'un côté, le secteur est marqué par une logique de service continu, nécessitant une présence 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, ce qui implique une grande disponibilité des équipes. De l'autre, les salariés expriment de plus en plus fortement leur souhait de préserver leur équilibre de vie et de bénéficier d'horaires compatibles avec des engagements familiaux ou personnels (MICHAU, 2024, p.13). Cette contradiction génère une perception négative du secteur, notamment chez les jeunes diplômés qui privilégient des filières offrant davantage de souplesse et de reconnaissance.

Il convient aussi de souligner que l'attractivité ne dépend pas uniquement de la jeunesse : les attentes en matière de qualité de vie au travail concernent l'ensemble des générations. L'INRS rappelle que la pénibilité et l'usure professionnelle, fréquentes dans l'hôtellerie, accentuent la difficulté à maintenir durablement les salariés dans le secteur<sup>18</sup>. Autrement dit, répondre aux aspirations des nouvelles générations ne doit pas se faire au détriment de conditions de travail soutenables pour tous.

---

<sup>18</sup> *Restauration et hôtellerie - Votre métier* - INRS, <https://www.inrs.fr/metiers/commerce-service/restauration-hotellerie.html>, consulté le 27 août 2025.

## ***2.2 Entre équilibre et épuisement : la réduction du temps de travail comme levier de bien-être***

### *2.2.1 Le bien être : définitions et dimensions*

Le bien-être ne se limite pas à l'absence de mal-être mais renvoie à un état positif d'épanouissement, d'engagement et de satisfaction (DIENER & SELIGMAN, 2004, p.5). Il peut être appréhendé selon deux perspectives complémentaires. La première, dite « subjective », renvoie à l'évaluation personnelle qu'un individu fait de sa vie professionnelle en termes de satisfaction, d'émotions positives et d'équilibre global (DIENER & SELIGMAN, 2004, p.6). La seconde, plus organisationnelle, est abordée par le concept de qualité de vie au travail (QVT), qui inclut des dimensions comme la reconnaissance, la possibilité d'autonomie, l'équilibre vie privée/vie professionnelle et la prévention des risques psychosociaux (CLOT, 2010, p.72). Dans l'hôtellerie, ces dimensions sont particulièrement fragiles : les salariés se plaignent fréquemment de fatigue chronique, d'horaires instables et de manque de reconnaissance sociale (DEERY & JAGO, 2015, p.482).

### *2.2.2 La conciliation vie professionnelle – vie personnelle*

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle apparaît comme l'un des principaux déterminants de la satisfaction au travail. Le modèle de GREENHAUS et ALLEN (2011, p.167) montre que les conflits entre rôles professionnels et familiaux sont

directement associés à une diminution du bien-être subjectif. Lorsque les exigences professionnelles empiètent sur la sphère privée, les individus ressentent une perte de contrôle et une diminution de leur qualité de vie. L'hôtellerie alimente ces conflits en raison d'horaires décalés, de l'obligation de travailler les week-ends et jours fériés, et d'une faible prévisibilité des plannings (KARATEPE & BADDAR, 2006, p.180). D'ailleurs, des niveaux de fatigue et de stress supérieurs à la moyenne des services ont été observés par KARATEPE & BADDAR (Ibid).

### *2.2.3 La réduction du temps de travail et bien-être observé*

Les expérimentations menées dans différents pays ont montré des effets positifs d'une réduction du temps de travail. L'expérience islandaise, menée entre 2015 et 2019 auprès de 2 500 salariés, a démontré que la semaine de quatre jours, sans perte de salaire, a permis une amélioration notable du bien-être, une diminution du stress et une meilleure conciliation vie personnelle-vie professionnelle (Autonomy, 2021, p.14). De même, les tests menés par *4 Day Week Global* au Royaume-Uni en 2022 ont révélé une baisse de 39 % du stress et une augmentation de 71 % du niveau de satisfaction des salariés (SCHOR, 2022, p.9). Toutefois, certaines études insistent sur les effets ambivalents : KELLIHER et ANDERSON (2010, p.87) soulignent que la flexibilité peut parfois s'accompagner d'une intensification du travail sur les jours restants, annulant partiellement les bénéfices attendus. Dans l'hôtellerie, cette question est cruciale : si la semaine de quatre jours se traduit par des journées plus longues et plus denses, elle risque de déplacer la fatigue plutôt que de la réduire. Elle doit s'accompagner d'une réflexion sur l'organisation concrète du travail afin que le gain de repos ne se transforme pas en surcharge.

## ***2.3 Quand les conditions de travail influencent la qualité du service rendu***

### *2.3.1 La qualité de service en hôtellerie*

Dans un secteur où la concurrence est forte et l'expérience client décisive, la qualité du service constitue l'un des principaux facteurs de différenciation des établissements hôteliers. Elle ne dépend pas uniquement de l'infrastructure matérielle ou du standing affiché, mais repose largement sur la qualité des interactions humaines, puisque ce sont les salariés qui incarnent concrètement l'image et les promesses de l'établissement auprès des clients (GRÖNROOS, 2001, p.150). PARASURAMAN, ZEITHAML et BERRY (1988, p.23), à travers leur modèle SERVQUAL, identifient cinq dimensions de la qualité perçue – tangibilité, fiabilité, réactivité, assurance et empathie – dont la majorité est directement liée au comportement et à l'attitude des employés. Autrement dit, dans l'hôtellerie, la satisfaction de la clientèle est intimement liée à la satisfaction et au bien-être des salariés.

### *2.3.2 Le lien entre satisfaction des salariés et satisfaction client*

Le lien entre conditions de travail et qualité de service est renforcé par le modèle du *service-profit chain*<sup>19</sup>, qui met en évidence le cercle vertueux reliant la satisfaction des salariés à la fidélisation des clients et la rentabilité de l'entreprise. Dans le cadre de

---

<sup>19</sup> Service-profit chain - Wikipedia, [https://en.wikipedia.org/wiki/Service%E2%80%93profit\\_chain](https://en.wikipedia.org/wiki/Service%E2%80%93profit_chain), consulté le 27 août 2025.

l'hôtellerie, plusieurs travaux empiriques confirment cette dynamique : KARATEPE (2013, p.135) montre que les dispositifs de gestion des ressources humaines orientés vers la reconnaissance, la formation et la conciliation vie-travail se traduisent par un engagement organisationnel accru, ce qui se traduit par une meilleure qualité de service perçue par les clients. Dans cette logique, investir dans le bien-être et l'engagement des salariés n'est pas un luxe social mais bien une stratégie de performance.

### *2.3.3 Effets d'une organisation en quatre jours sur la performance de service*

La mise en place d'une semaine de quatre jours pourrait renforcer ce cercle vertueux, en donnant aux salariés la possibilité de bénéficier d'une meilleure récupération, d'un équilibre de vie plus satisfaisant et, par conséquent, d'améliorer la qualité des interactions avec la clientèle. Des études menées dans d'autres secteurs soulignent que des employés reposés et satisfaits se montrent plus créatifs et plus attentifs, deux qualités essentielles dans une activité où l'expérience client repose largement sur l'attention portée aux détails (KNIGHT et al., 2017, p.210).

Toutefois, la littérature met également en évidence les risques associés à une réduction du temps de travail mal encadrée. PETERS et al. (2009, p.467) soulignent que la réduction du temps de travail peut, dans certains contextes, entraîner une intensification du rythme sur les jours travaillés, ce qui réduit la disponibilité réelle des salariés et peut générer une expérience client dégradée. Dans l'hôtellerie, où le volume d'activité ne diminue pas en fonction du temps de travail, une mauvaise organisation risquerait de se traduire par une

baisse de réactivité ou une exécution plus mécanique des tâches de la part du personnel, fragilisant ainsi la relation de confiance avec le client.

## ***2.4 Un équilibre fragile entre innovation sociale et contraintes économiques***

### *2.4.1 Les coûts liés à la réduction du temps de travail*

Si la semaine de quatre jours suscite un intérêt croissant comme outil d'innovation sociale, elle soulève en parallèle des interrogations importantes quant à sa soutenabilité économique, en particulier dans un secteur où la main-d'œuvre constitue la ressource principale et où les marges bénéficiaires sont souvent limitées. L'analyse économique classique rappelle que la réduction du temps de travail, lorsqu'elle n'est pas accompagnée de gains de productivité, entraîne mécaniquement une augmentation du coût du travail (BOERI & VAN OURS, 2013, p.98). Pour les entreprises hôtelières, dont l'activité repose sur une présence humaine continue et peu automatisable, cela s'avère plutôt incertain puisque la flexibilité et la disponibilité constituent des impératifs structurels.

### *2.4.2 Les spécificités organisationnelles de l'hôtellerie*

Les spécificités du secteur renforcent ce défi. L'hôtellerie doit assurer un service ininterrompu, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, ce qui implique une gestion fine des

plannings et une mobilisation constante des équipes. À cela s'ajoute une forte saisonnalité, qui impose d'ajuster rapidement la main-d'œuvre en fonction des variations de fréquentation (BAUM, 2018, p.112). Dans ce contexte, réduire le temps de travail hebdomadaire peut nécessiter le recrutement de personnel supplémentaire pour couvrir les mêmes plages horaires, ce qui entraîne des surcoûts difficilement absorbables pour des établissements déjà fragilisés. DEERY et JAGO (2015, p.484) soulignent que les petites structures indépendantes, dont les marges sont faibles, sont particulièrement exposées à ce type de contrainte.

#### *2.4.3 Arbitrer entre coûts et avantages organisationnels*

Cependant, raisonner uniquement en termes de surcoûts immédiats serait réducteur. La théorie des coûts de transaction (WILLIAMSON, 1981, p.555) rappelle que les organisations supportent également des coûts indirects liés au turnover, à l'absentéisme ou à la perte de compétences. Or, l'hôtellerie est un secteur particulièrement exposé à ces phénomènes, qui génèrent des dépenses importantes en recrutement, formation et intégration. Dans ce contexte, la semaine de quatre jours, en renforçant l'attractivité et la fidélisation des salariés, pourrait réduire ces coûts cachés et constituer, à moyen terme, un investissement rentable. Les expérimentations menées dans d'autres secteurs confirment que la réduction du temps de travail peut avoir des effets positifs sur la fidélisation et l'engagement, limitant ainsi la rotation du personnel (SCHOR, 2022, p.9).

En outre, le modèle de flexibilité organisationnelle proposé par ATKINSON suggère que les entreprises peuvent compenser une réduction du temps de travail par une réorganisation

interne, par exemple en favorisant la polyvalence des équipes, en améliorant les processus ou en s'appuyant sur des solutions technologiques<sup>20</sup>. Dans l'hôtellerie, certaines tâches administratives ou répétitives pourraient être optimisées, libérant du temps pour les activités à forte valeur ajoutée centrées sur le client. Ainsi, la semaine de quatre jours ne doit pas être envisagée uniquement comme une contrainte financière, mais comme un levier potentiel d'innovation organisationnelle.

En résumé, ce cadre théorique montre que la semaine de quatre jours répond à des attentes sociales et managériales, mais soulève aussi des interrogations sur sa mise en place en hôtellerie. Ces éléments préparent le terrain pour l'étude empirique en clarifiant les enjeux à observer sur le terrain.

---

20 Atkinson's Flexible-Firm Model – BusinessBalls.com, <https://www.businessballs.com/organisational-culture/flexible-firm-model/>, consulté le 27 août 2025.

## **Chapitre 5 : Entre cadre conceptuel et réalité observée : les chemins de l'enquête**

Ce chapitre expose la méthodologie choisie pour confronter les concepts théoriques à la réalité du terrain. Il décrit les outils utilisés, les critères de sélection des répondants ainsi que les limites inhérentes à cette approche.

### **1. Déclinaison des objectifs à partir des hypothèses**

- **Hypothèse 1 :** L'organisation du travail sur quatre jours améliore l'attractivité du métier et facilite le recrutement des jeunes générations dans le secteur hôtelier.

Cette première hypothèse cherche à comprendre comment réagissent les personnes en recherche d'emploi face à une offre dans un hôtel qui proposerait la semaine de quatre jours et si cela se répercute sur l'attractivité du secteur. Pour y répondre, une étude quantitative sera réalisée par le biais d'un questionnaire à destination des employés d'hôtels afin de recueillir et de les traduire d'une manière chiffrée. Pour compléter, une étude qualitative avec des entretiens semi-directifs auprès de managers du secteur pour discuter quel serait, selon eux, l'impact de cette organisation sur le recrutement. Ces deux approches permettront d'estimer si la semaine de quatre jours rendrait plus attractif le

secteur de l'hôtellerie et par conséquent pourrait faciliter le recrutement pour les employeurs.

- **Hypothèse 2 :** La semaine de quatre jours contribue à une amélioration du bien-être perçu par les salariés du secteur hôtelier.

Cette hypothèse s'intéresse à l'effet potentiel de la semaine de quatre jours sur le bien-être des employés. Pour cela, un questionnaire intégrera des questions spécifiques au bien-être, complété par des entretiens semi-directifs avec des employeurs qui partageront leur perception de l'épanouissement professionnel de leurs équipes. Ces données permettront de confirmer ou d'infirmer l'impact positif de cette organisation sur le bien-être au travail.

- **Hypothèse 3 :** La mise en œuvre de la semaine de quatre jours est associée à une variation (positive ou négative) de la qualité de service perçue par la clientèle.

Notre troisième hypothèse a pour objectif d'évaluer la perception de la qualité du service dans un hôtel où les employés ne travaillent que sur quatre jours. Pour se faire, le questionnaire interrogera les employés sur leur perception de la qualité en semaine de quatre jours et en rendra des résultats mathématiques. Tandis que les entretiens semi-directifs recueilleront les témoignages de managers hôteliers sur la qualité observée dans leurs établissements. Ces analyses permettront de déterminer si la qualité perçue par les clients est susceptible d'augmenter ou de diminuer avec l'instauration d'une semaine de quatre jours.

- **Hypothèse 4 :** L'adoption de la semaine de quatre jours génère des surcoûts directs de personnel, partiellement compensés par des gains en productivité et en fidélisation des équipes.

Enfin, notre dernière hypothèse vise à apprécier la crainte des employeurs à l'adoption de la semaine de quatre jours, en raison de l'augmentation des coûts liés au personnel. Pour mesurer cela, la méthode qualitative des entretiens semi-directifs explorera leurs préoccupations et les limites financières associées aux charges de personnel quant à la réorganisation d'une semaine en quatre jours. Cette collecte d'informations examinera si les frais de personnel sont un frein majeur à la mise en place d'une semaine de quatre jours dans le secteur.

## **2. Dispositif de collecte de données**

### ***2.1 Approche quantitative : mesurer les perceptions des salariés***

L'étude quantitative se fera par le biais d'un questionnaire visant à « *produire des données standardisées sur une vaste population pour rechercher par traitement statistique des régularités dans la variation des opinions ou des attitudes entre groupes d'individus.* » (PIN, 2023, p.1). L'étude quantitative nous semblait indispensable puisqu'elle permet de collecter des données mesurables auprès d'un large échantillon et par conséquent de renforcer la crédibilité de l'étude.

### *2.1.1 Questionnaire auprès des équipes hôtelières*

Nous avons conçu un questionnaire « Google Forms » nous permettant de n'engager aucun frais et de recueillir des réponses à travers le partage d'un simple lien. Pour plus de convenance, nous avons fait le choix de dissocier le questionnaire en deux parties : une partie à destination des employés de l'hôtellerie ayant déjà expérimenté la semaine de quatre jours, l'autre partie s'adressant aux travailleurs hôteliers ne l'ayant jamais testée. A l'origine, nous nous étions fixés un objectif de 200 réponses, cependant, nous n'avions pas pris en compte le fait que notre cible était plutôt marginale, pour cette raison l'objectif minimal a été abaissé à 100 répondants (cf. Annexe A). Les données recueillies nous permettront d'apporter des réponses à nos hypothèses 1, 2 et 3.

- **Cible**

Le questionnaire étant destiné au personnel hôtelier, il a été adressé à la fois aux personnes ayant quittées ce domaine et aux personnes y exerçant encore aujourd'hui. Pour vérifier si différence générationnelle il existe, les questions sont ouvertes peu importe l'âge du répondant. Aucune limite n'est fixée concernant le métier exercé, qu'il soit opérationnel ou de gestion, tous peuvent y répondre. La seule catégorie du secteur dont les réponses ne sont pas récoltées sont celles des salariés de restaurants d'hôtels, en effet, notre étude s'oriente uniquement sur les postes propres à l'hôtellerie.

- **Élaboration du questionnaire**

Pour trouver les réponses à nos hypothèses, le questionnaire a été élaboré selon cinq sections principales : organisation des horaires, bien-être au travail, qualité du service, attractivité et recrutement, profil du répondant. Les questions sont adaptées si le répondant a déjà expérimenté la semaine de quatre jours ou non.

- **Résultats**

Une analyse factorielle sera réalisée afin de dégager les facteurs qui structurent les réponses des employés et de réduire la complexité des données. Pour approfondir l'étude, nous examinerons ensuite les moyennes et médianes de chaque thématique abordée dans les hypothèses, en tenant compte des générations et de l'expérimentation de l'organisation en quatre jours.

## ***2.2 Approche qualitative : donner la parole aux acteurs clés***

Nous avons choisi de recourir aux entretiens dits « semi-directifs », qui servent à *« produire des données permettant avant tout de mieux saisir la singularité de l'expérience que des individus ou groupes d'individus ont de leurs relations avec les autres, avec les institutions, ou plus largement celle qu'ils ont des phénomènes sociaux. »* (PIN, 2023, p.1). L'approche qualitative a été sélectionnée dans le but d'aller plus loin dans la recherche et

de découvrir certaines nuances et thèmes inabordés dans le guide d'entretien. Elle vient compléter l'étude quantitative par son côté plus flexible et émotionnel.

#### *2.2.1 Entretiens semi-directifs auprès des managers hôteliers*

Nous nous appuyerons sur les entretiens « semi-directifs » pour accepter ou réfuter les hypothèses 1 à 4. Divers profils seront interviewés, néanmoins, tous occuperont un poste à responsabilités managériales au sein d'un hôtel.

- **Élaboration des guides d'entretiens**

Pour rassembler des données adaptées à notre recherche, nous avons fait le choix stratégique de réaliser deux questionnaires :

- Un guide d'entretien probatoire destiné aux managers hôteliers n'ayant jamais expérimenté la semaine de quatre jours avec leur équipe (cf. Annexe B)
- Un guide d'entretien probatoire destiné aux managers hôteliers ayant déjà expérimenté la semaine de quatre jours avec leur équipe (cf. Annexe C)

Six thèmes ont été choisis délibérément dans le but de structurer les guides d'entretien et de répondre aux hypothèses de la façon la plus adéquate qu'il soit : contexte général, recrutement et attractivité, bien-être et climat social, performance et qualité de service, organisation et coûts, perspectives.

- **Déroulement des entretiens**

Les entretiens prendront place au sein d'une entreprise ou dans un espace clos, idéalement tenus en face à face, ils pourront être amenés à se dérouler en visioconférence ou en dernier recours, par échange écrit si la personne n'a pas la possibilité de se rendre disponible autrement. Les personnes interviewées seront tenues informées de l'enregistrement de ceux-ci et les retranscriptions seront anonymisées.

- **Résultats**

Les données rapportées seront analysées en deux étapes. En premier lieu, nous effectuerons une analyse verticale, reposant sur l'analyse de données propre à chaque répondant, elle permettra d'écarter certaines tendances pour ainsi mettre en lumière les particularités de chaque entretien. Dans un second temps, l'analyse horizontale permettra de valider ou d'invalidier les hypothèses dont les thèmes sont explicitement abordés au cours des entretiens.

La méthodologie adoptée, bien que contrainte par la diversité des situations et des profils, a permis de recueillir des données pertinentes concernant la perception à la fois des salariés et des managers.

## **Chapitre 6 : Immersion sur le terrain : où et comment s’ancrer l’enquête ?**

L’enquête s’est appuyée sur une immersion au sein de l’entreprise d’alternance, permettant d’observer concrètement les pratiques hôtelières. Ce chapitre décrit le contexte hôtelier actuel et le cadre terrain dans lequel les missions ont été réalisées..

### **1. Contexte professionnel de l’étude**

#### ***1.1 Les chaînes hôtelières***

Pour réaliser cette étude, nous avons imaginé que centrer notre recherche autour des chaînes hôtelières était l’approche la plus pertinente. Il s’avère que les hôtels de chaîne détiennent une grande notoriété, en conséquence, l’intégration d’une nouvelle organisation au sein de ces structures peut être un tremplin stratégique pour faire évoluer le monde de l’hôtellerie. L’étude de 2025 réalisée par Coach Omnium a placé sur le podium des chaînes d’hôtel les plus répandues : Ibis en première position, puis Ibis Budget en seconde place et enfin Ibis Styles en troisième position (cf. Tableau 5)<sup>21</sup>. Cette marque du groupe Accor a su conserver sa notoriété de 2016 à 2025<sup>22</sup>.

---

21 Quelles sont les chaînes hôtelières les plus connues en France ?, <https://www.lechotouristique.com/article/quelles-sont-les-chaines-hotelières-les-plus-connnues-en-france> , 31 janvier 2025, consulté le 18 août 2025.

22 Ibid.

Parmi les chaînes hôtelières, il en existe deux sortes :

- les *chaînes hôtelières intégrées* qui rassemblent des hôtels standardisés de la gamme économique au luxe. En 2021, on en comptait 3 166 en France, soit 18 % des hôtels français pourtant ils cumulent 51,7 % de part de marché<sup>23</sup> ;
- les *chaînes hôtelières volontaires* regroupant dans un même groupe des hôtels indépendants, ils acceptent les directives du groupe tout en profitant de sa centrale d'achat et de l'image de marque. En haut de gamme, on peut citer la marque Relais & Châteaux qui réunit en France plus d'une centaine d'hôtels. Citôtel lui rassemble plus de 200 établissements milieu de gamme en France<sup>24</sup>.

En comparaison aux indépendants, les hôtels de chaînes possèdent un taux d'occupation supérieur de 10 points et ne font pas face à une fermeture saisonnière. Leurs tarifs sont généralement plus élevés, à hauteur de 20 % en moyenne. Ils sont 2 à 10 fois plus présents en France que dans d'autres pays d'Europe, ils se placent alors en tant qu'acteurs clés de l'hôtellerie de chaînes en Europe<sup>25</sup>.

---

23 BONUS : étude chaînes hôtelières intégrées - Coach Omnium, <https://coachomnium.com/bonus/76-chaines-hoteliere-integrees/>, consulté le 18 août 2025.


24 SIMONE, 2014, *Les principales chaînes hôtelières en France*, <https://www.hotels-prives.com/blog/les-principales-chaines-hoteliere-en-france/>, 27 juin 2014, consulté le 18 août 2025.


25 BONUS : étude chaînes hôtelières intégrées - Coach Omnium, <https://coachomnium.com/bonus/76-chaines-hoteliere-integrees/>, consulté le 18 août 2025.

Tableau 5 - Extrait du classement de la notoriété des chaînes hôtelières 2025

## La notoriété des chaînes hôtelières 2025

par les clients d'hôtels, sur 134 enseignes présentes en France





■ Chaîne intégrée   ● Chaîne volontaire

Enseignes citées par les clients	Type	Rang	Notoriété Globale	Top of Mind	Notoriété spontanée	Notoriété assistée
Ibis (rouge)	■	1er	<b>92,5 %</b>	<b>27,3 %</b>	<b>44,8 %</b>	20,4 %
Ibis Budget (bleu)	■	2e	<b>82,9 %</b>	0,8 %	<b>30,8 %</b>	51,3 %
Ibis Styles (vert)	■	3e	<b>82,7 %</b>	0,6 %	<b>25,6 %</b>	56,5 %
Novotel	■	4e	<b>73,1 %</b>	6,3 %	<b>32,3 %</b>	34,6 %
B&B Hotels	■	5e	<b>65,4 %</b>	3,8 %	17,9 %	43,8 %
Hilton	■	6e	<b>59,2 %</b>	3,1 %	15,4 %	40,6 %
Sofitel	■	7e	<b>58,1 %</b>	4,8 %	16,0 %	37,3 %
Mercure	■	8e	<b>57,5 %</b>	2,5 %	17,9 %	37,1 %
Hyatt	■	9e	<b>44,6 %</b>	2,1 %	11,9 %	30,6 %
F1 Hotels	■	10e	<b>43,5 %</b>	1,5 %	13,1 %	29,0 %
Kyriad	■	11e	<b>43,1 %</b>	0,8 %	9,2 %	33,1 %
Pullman	■	12e	<b>42,7 %</b>	1,0 %	10,2 %	31,5 %
Campanile	■	13e	<b>40,0 %</b>	0,4 %	6,9 %	76,6 %
Sheraton	■	14e	<b>39,0 %</b>	0,0 %	7,7 %	31,3 %
Best Western	●	15e	<b>36,3 %</b>	1,7 %	9,2 %	25,4 %
Marriott	■	16e	<b>35,4 %</b>	1,7 %	5,0 %	28,8 %
Four Seasons	■	17e	<b>34,2 %</b>	1,7 %	8,1 %	24,4 %
Le Méridien	■	18e	<b>24,8 %</b>	0,0 %	2,5 %	22,3 %
Holiday Inn	■	19e	<b>23,8 %</b>	0,2 %	5,2 %	18,3 %
Mama Shelter	■	20e	<b>23,5 %</b>	0,0 %	3,1 %	20,4 %

Source : Quelles sont les chaînes hôtelières les plus connues en France ?,

<https://www.lechotouristique.com/article/quelles-sont-les-chaines-hotelierees-les-plus-connuess-en-france>

## ***1.2 Le segment milieu de gamme : entre standardisation et personnalisation***

Le milieu de gamme occupe une place importante dans l'hôtellerie française mais il traverse une phase de repositionnement. Les chaînes intégrées comptent près de trois quarts d'hôtels économiques et seulement 18 % en milieu de gamme. Selon l'Insee, le segment trois étoiles concentre à lui seul près de 85 millions de nuitées, ce qui confirme le poids central de cette catégorie dans le paysage hôtelier national<sup>26</sup>. La clientèle est composée à la fois de touristes internationaux, mais aussi en grande partie de voyageurs domestiques, ce qui distingue la France d'autres destinations où le marché dépend davantage de la clientèle étrangère.

Pendant longtemps, les étoiles suffisaient à classer les hôtels et à donner une idée de leur gamme. Aujourd'hui, ce critère a perdu en importance : les clients se basent surtout sur le prix et l'image de la marque. Par exemple, des enseignes comme Ibis ou Campanile sont perçues comme économiques, même si elles affichent trois étoiles.

Les chaînes milieu de gamme souffrent d'une image un peu dépassée. Leurs établissements manquent parfois de modernité, aussi bien dans le design que dans l'expérience proposée. Pour répondre à cette critique, beaucoup annoncent des rénovations complètes. L'objectif est d'aller vers une offre plus «lifestyle» qui valorise les espaces communs et la convivialité. De nouveaux acteurs comme Eklo, Moxy ou Generator bousculent le marché

---

<sup>26</sup> Parc et fréquentation des hôtels | Insee, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015412>, consulté le 18 août 2025.

en mettant en avant des lieux pensés pour sociabiliser, se restaurer ou travailler, tandis que les anciennes marques peinent à conserver leur place malgré leurs efforts vains.

Le milieu de gamme se retrouve donc entre deux attentes : garder la standardisation qui rassure et en même temps apporter plus de personnalisation<sup>27</sup>.

Sur le plan économique, le marché hôtelier français reste l'un des plus importants en Europe. Selon l'Insee, les hôtels ont enregistré environ 217 millions de nuitées en 2023, ce qui représente près de la moitié des nuitées passées dans les hébergements collectifs du pays. Le segment trois étoiles concentre à lui seul près de 85 millions de nuitées, ce qui confirme le poids central de cette catégorie dans le paysage hôtelier national<sup>28</sup>. La clientèle est composée à la fois de touristes internationaux, mais aussi en grande partie de voyageurs domestiques, ce qui distingue la France d'autres destinations où le marché dépend davantage de la clientèle étrangère. Cette dualité renforce la résilience du secteur, mais impose aussi aux hôteliers de s'adapter à des attentes très diversifiées.

### ***1.3 Zoom sur la France : un cadre culturel et réglementaire particulier***

---

27 BONUS : étude chaînes hôtelières intégrées - Coach Omnium, <https://coachomnium.com/bonus/76-chaines-hotelières-integrees/>, consulté le 18 août 2025.

28 Parc et fréquentation des hôtels | Insee, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015412>, consulté le 18 août 2025.

En France, l'hôtellerie repose sur un cadre réglementaire structurant qui conditionne son fonctionnement et son attractivité. Depuis la loi Novelli de 2009, le classement officiel des hôtels est confié à Atout France, l'agence de développement touristique nationale, qui établit une grille allant d'une à cinq étoiles. Celle-ci repose sur des critères objectifs de confort, de services et d'accessibilité, contrôlés tous les cinq ans par des organismes accrédités<sup>29</sup>. Ce classement a longtemps été la référence pour positionner les établissements, mais il a évolué ces dernières années afin de mieux prendre en compte les nouvelles attentes des voyageurs. En 2022, la réforme a renforcé la place du développement durable dans l'évaluation, passant de trois à douze critères, et a intégré des exigences en matière numérique, comme l'usage de services dématérialisés ou la mutualisation d'équipements<sup>30</sup>. Dans la même dynamique, la France a ouvert la possibilité de classer les auberges collectives (hostels, auberges de jeunesse, centres de séjour) afin de refléter l'essor de nouvelles formes de voyages, notamment auprès des jeunes publics<sup>31</sup>.

La France se distingue également par la valorisation culturelle de son hôtellerie haut de gamme. Depuis 2010, Atout France attribue le label « Palace » aux établissements cinq étoiles offrant un niveau de service et de prestations d'exception. Ce label, perçu comme un symbole du luxe à la française, repose sur des critères plus stricts que ceux du simple classement cinq étoiles et fait l'objet depuis 2024 d'une procédure de renouvellement tous les trois ans, avec des exigences supplémentaires telles que des surfaces minimales de

29 Les principes généraux - Atout France, <https://www.classement.atout-france.fr/les-principes-generaux>, consulté le 18 août 2025.

30 Classement hôtelier : une actualisation des critères où développement durable et numérique donnent le ton, <https://www.lhotellerie-restauration.fr/actualite/classement-hotelier-une-actualisation-des-criteres-ou-developpement-durable-et-numerique-donnent-le/deposer-un-commentaire>, consulté le 18 août 2025.

31 Désormais les auberges collectives pourront être classées ! | Atout France, <https://www.atout-france.fr/fr/actualites/desormais-les-auberges-collectives-pourront-etre-classees>, consulté le 18 août 2025.

chambres ou la présence obligatoire d'un spa<sup>32</sup>. Cette reconnaissance contribue à l'image internationale de l'hôtellerie française, associée à l'art de vivre, au raffinement et à la gastronomie.

Ainsi, le cadre français combine une régulation stricte, un poids fort du tourisme domestique et une mise en avant du luxe, ce qui en fait un marché singulier dans le paysage hôtelier mondial. L'équilibre entre tradition, réglementation et adaptation aux nouvelles attentes (durabilité, digitalisation, convivialité) illustre bien le rôle particulier que joue la France dans l'évolution de l'hospitalité.

## **2. L'immersion dans l'environnement d'alternance**

### ***2.1 Présentation du groupe BAHO***

BAHO est un groupe hôtelier et immobilier fondé en 2014. Implanté en France, il est spécialisé dans l'exploitation d'hôtels franchisés ou indépendants et le consulting de projets hôteliers. Pour faire vivre ses trente-deux établissements allant de la gamme économique aux 5 étoiles haut de gamme (cf. Figure 2), ils emploient aujourd'hui plus de quatre cents collaborateurs.

---

<sup>32</sup> « Palace (hôtel) » dans *Wikipédia*, 2025, s.l.

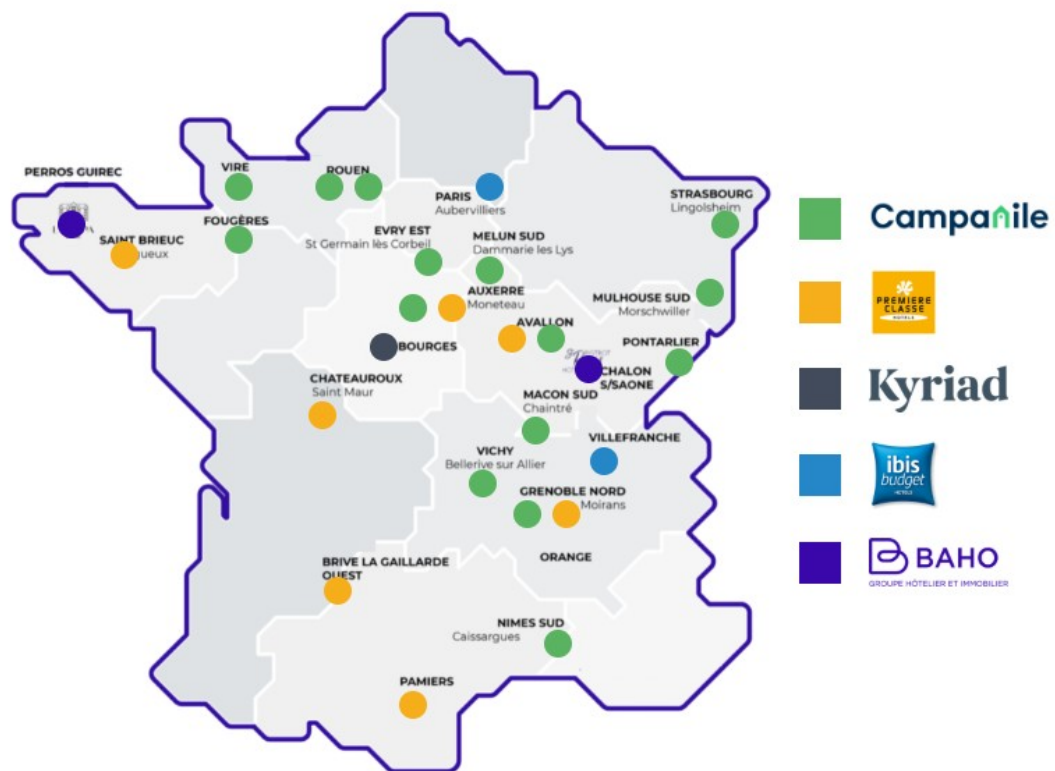
Cet acteur hôtelier s'appuie sur trois valeurs centrales :

- la bienveillance : il cherche à établir des relations de confiance avec ses partenaires ainsi qu'avec ses collaborateurs pour bâtir des relations durables ;
- Le savoir-être : il pose son évaluation sur des notions comportementales qui vont au-delà des compétences, telles que l'orientation client et l'aptitude relationnelle ;
- L'audace : il encourage les prises d'initiatives, l'imagination et la suggestion d'idées.

Parmi les membres de l'équipe du siège social on retrouve :

- Antoine Dhénin – Président Directeur Général ;
- Bertrand Raimbault – Directeur Général ;
- Martial Atlan – Directeur des Opérations ;
- Mario Frazao – Directeur Commercial ;
- Marie Grimault – Directrice Financière.

Figure 2 - Réseau des établissements du groupe BAHO sur l'ensemble du territoire français



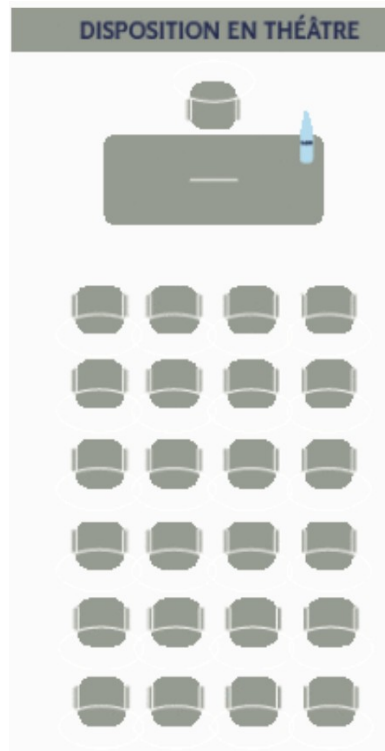
Source : Nos Hôtels, <https://www.groupe-baho.fr/nos-hotels/>.

## ***2.2 Présentation de l'entreprise d'accueil***

### *2.2.1 L'établissement*

Le Campanile de Dammarie-les-Lys est un hôtel de chaîne 3 étoiles franchisé Louvre Hotels et appartenant au groupe BAHO. Cet établissement de 47 chambres compte quatre chambres familiales, 38 chambres doubles dont 2 PMR (Personne à Mobilité Réduite) et 5 chambres twin. Aussi doté d'un restaurant et d'une salle de séminaire de 50 m<sup>2</sup>, il peut accueillir jusqu'à 50 couverts dans sa salle de restaurant et 50 personnes pour un séminaire en agencement théâtre (cf. Figure 3).

*Figure 3 - Disposition d'une salle de séminaire en théâtre*

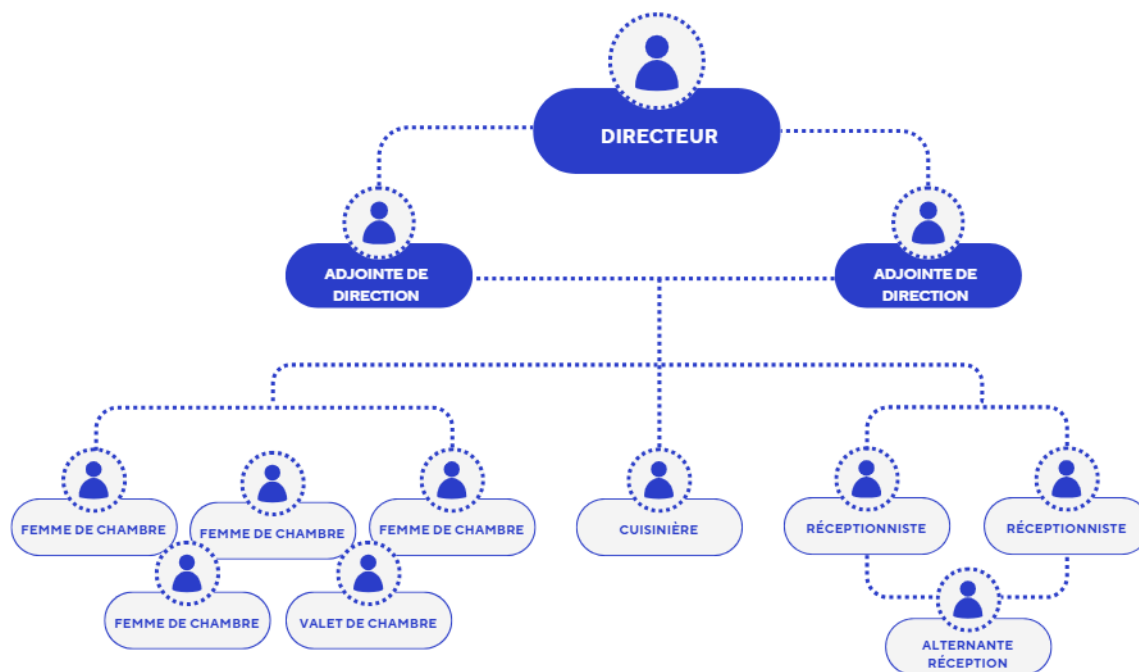


Source : Quelle salle de réunion et quelle disposition ?,  
<https://www.annecy-aventure.com/fr/quelle-salle-de-reunion-et-quelle-disposition>.

### 2.2.2 L'équipe

Composée de quatre pôles : restauration, entretien, réception et administration, l'hôtel Campanile de Dammarie-les-Lys se compose d'une douzaine de collaborateurs et son équipe au complet est structurée de la façon suivante (cf. Figure 4).

Figure 4 - Organigramme du Campanile de Dammarie-les-Lys



Source : Réalisation personnelle.

Les femmes et valet de chambre assument des missions essentielles liées à l'entretien et à la propreté des espaces. Leur rôle couvre le nettoyage des chambres, le tri du linge, l'entretien des serviettes et tapis de bain, ainsi que leur repassage, autant de tâches qui participent directement à l'image de qualité perçue par la clientèle.

La cuisinière, pour sa part, se voit confier la gestion des chambres froides positives et négatives, le suivi des températures et l'application des règles d'hygiène de façon générale.

Elle assure également la relation avec le primeur, et élabore ses menus en cohérence avec les directives du groupe Louvre Hotels.

Les réceptionnistes occupent une fonction polyvalente. Elles participent au dressage du buffet du petit-déjeuner, assurent le service en salle, tout en restant en première ligne dans la relation avec la clientèle. Elles répondent aux sollicitations par téléphone et par mail et effectuent les formalités d'arrivées et de départs.

Les adjointes de direction, elles aussi polyvalentes, alternent entre des missions de front office, en assumant ponctuellement le rôle de réceptionniste, et des responsabilités de back office, incluant la gestion administrative, la coordination des équipes et le suivi commercial.

Enfin, le directeur concentre ses activités sur les tâches administratives et stratégiques, mais sa fonction n'exclut pas une implication opérationnelle : en cas de sous-effectif, il peut être amené à remplacer des salariés afin de garantir la continuité du service.

### *2.2.3 La clientèle*

L'hôtel attire divers clientèles du fait de son emplacement stratégique :

- La clientèle MICE : à proximité de l'espace Pierre Bachelet, l'hôtel est sollicité lorsque des événements se déroulent dans cette salle d'envergure ;
- La clientèle Tourisme : situé en région parisienne, proche de Fontainebleau et du Château de Vaux-le-Vicomte, l'établissement attire quelques touristes, principalement en période estivale ;
- La clientèle Business : hors saison estivale, les commerciaux et autres travailleurs s'arrêtent pour passer une ou plusieurs nuitées à l'hôtel, il s'agit de sa clientèle principale.

### **3. Missions réalisées en lien avec le sujet**

A la suite de mon intégration sur mon lieu d'alternance en Septembre 2024, je me suis vue confier des missions diverses et variées couvrant la gestion des demandes commerciales, l'optimisation de processus internes, la gestion quotidienne de l'hôtel.

#### ***3.1 Coordination des plannings et gestion des congés payés***

Dès mon arrivée dans l'établissement, j'ai été assignée à l'élaboration des plannings. A l'origine réalisés sur deux semaines, en anticipant les besoins en personnel, j'ai pu mettre en place une coordination des plannings sur un mois complet. L'objectif de cette nouvelle habitude est de veiller à ce que les salariés puissent organiser leur vie privée

librement et ainsi améliorer à leur bien-être. En interne, cela nous permet de prévoir des plans de formation et d'avancer sur d'autres projets stratégiques au cours du mois.

Pour rendre possible cette conception, je me base sur le taux d'occupation prévu de l'hôtel, les réservations de groupe, ainsi que les demandes de congés. Néanmoins, n'étant pas à l'abri des absences ou des arrêts maladies, la flexibilité des plannings est une condition nécessaire pour le bon déroulement de cette organisation mensuelle.

Hormis pour une femme de chambre, pour qui la semaine est partagée sur quatre jours, et la cuisinière sur quatre jours et demi, les semaines sont organisées sur cinq jours de travail pour le reste du personnel. Les jours de repos hebdomadaire fluctuent d'une semaine à l'autre mais restent consécutifs.

### ***3.2 Optimisation des processus internes***

Pour maintenir ou même parfaire la qualité du service client, j'ai mis en place de nouveaux processus internes.

La procédure Wonderbox a pour objectif d'assurer un suivi des réservations des clients souhaitant réserver avec une Wonderbox. Je me suis chargée de communiquer auprès des équipes sur la façon de prendre une réservation de ce type : le client doit nous adresser un mail en communiquant toutes les informations requises (téléphone, nom, prénom, dates, nombre de personnes) en y joignant le code barre, enregistrer la réservation dans le logiciel Emma en intégrant le numéro de la Wonderbox dans le nom de la réservation et enfin l'enregistrer sur le site partenaire. Le jour de l'arrivée du client, il ne reste plus qu'à transférer les charges et à faire la demande de paiement auprès du partenaire. Ensuite, je m'occupe d'assurer le suivi des paiements et de solder le débiteur Wonderbox. D'une part, cette procédure permet de la clarté auprès de l'équipe puisque tous les membres ont les mêmes consignes. D'autre part, nous espérons que sa facilitation offre aux clients une qualité de service à la hauteur.

En parallèle, j'ai pu enrichir les checklists déjà existantes en les ajustant et les complétant. Ces checklists me sont précieuses lors de l'intégration du nouveau personnel de réception. Pour leurs premiers shift en autonomie, la checklist d'ouverture ou de fermeture est un grand appui et permet de diminuer le stress face à l'oubli d'une tâche attendue.

L'immersion sur le terrain montre la richesse mais aussi l'hétérogénéité des situations. Cette diversité renforce l'intérêt d'une analyse qualitative et prépare la présentation des résultats de l'enquête.

## **Conclusion**

En conclusion, cette partie a permis d'ancrer l'étude dans une réalité concrète. Elle a permis de mettre en évidence la diversité des situations, selon les postes occupés, le type d'établissement et les rythmes de travail. Ces résultats montrent aussi la complexité d'appliquer un modèle unique dans un secteur aussi varié. La méthodologie a fourni des éléments essentiels pour appréhender la diversité des expériences de la semaine de quatre jours en hôtellerie. Elle ouvre la voie à leur analyse détaillée et à leur mise en perspective dans la suite du mémoire.

## **PARTIE 3 : Vers une mise en œuvre éclairée : analyse et recommandations**

## **Introduction**

La troisième partie de ce mémoire se concentre sur l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus. Elle met en relation les données recueillies avec les cadres théoriques présentés en première partie, afin d'identifier les apports mais aussi les limites de la semaine de quatre jours dans l'hôtellerie. Cette partie vise également à formuler des perspectives et recommandations pour les professionnels du secteur, dans un contexte marqué par la recherche d'équilibre entre performance économique et bien-être au travail.

## **Chapitre 7 : Analyse approfondie des données**

Le questionnaire et les entretiens ont été indispensables pour mieux comprendre la perception des salariés vis-à-vis de la semaine de quatre jours et ses effets potentiels sur le bien-être, l'attractivité, l'économie, et la qualité. Ce chapitre rend compte des données récoltées.

### **1. Analyse verticale des entretiens**

#### ***1.1 Entretiens semi-directifs : managers pionniers de la semaine de quatre jours***

##### *1.1.1 Entretien n°1 : Monsieur X, directeur d'un hôtel de chaîne 3 étoiles*

**(Cf. Annexe D : Retranscription d'entretien avec le directeur d'un hôtel de chaîne 3 étoiles)**

Sur une dizaine de salariés, le directeur a choisi de mettre en place une semaine de quatre jours pour une des femmes de chambre. Cette employée est sur un contrat à temps partiel de 24 heures par semaine. Cela avait été convenu avec cette mère de famille pour qu'elle dispose de ses mercredis, samedis et dimanches et puisse s'occuper de sa famille. Pour Monsieur X, passer cette femme de chambre en quatre jours a été une erreur, même si

aucun coût supplémentaire n'a été engagé, en effet, il se retrouve avec une personne en moins le mercredi. L'impact semblerait être plutôt positif sur elle et négatif sur les autres salariés qui en pâtissent, elle n'a jamais eu d'arrêt de travail contrairement à l'ancienne équipe qui en a eu de nombreux. Cette femme de chambre semble d'une productivité constante, motivée et effectue un travail de qualité..

Il considère qu'il est « *difficile dans l'hôtellerie de pouvoir le mettre en place* » (le modèle en quatre jours) sur des contrats à temps plein, mais la décrit pour autant comme pouvant être « *un bon compromis* ». Notamment car le recrutement s'avère plutôt compliqué pour cet établissement dans lequel la direction peine à trouver des candidats « *motivés, sérieux* ». En outre, le gérant a remarqué l'importance donnée au loisir par les jeunes générations :

« *des personnes, des gens qui ont envie de vivre et de profiter. Et je trouve que c'est normal également, parallèlement à une génération où on nous a appris à bosser, bosser bosser bosser bosser. Là aujourd'hui, ils veulent travailler, il n'y a pas de souci, mais aussi ils veulent prendre le temps de de vivre cette vie et de profiter de de la vie à côté de leur travail.* »

Les critères principaux évoqués par les candidats sont en premier le salaire, en second le temps de travail et en troisième la répartition du temps de travail. Monsieur X semble hésitant quant au bien-être de ses employés, pour décrire son ressenti il utilise les termes suivants : « *à première vue, ça va. Pour la majeure partie de l'équipe, je pense qu'on peut*

*toujours faire mieux* », il parle aussi de « *créer de la cohésion* ». Il juge que l'organisation en quatre jours serait un atout supplémentaire pour recruter et fidéliser le personnel car il se sentirait mieux dans son travail et moins fatigué.

Le seul frein qui l'empêche de reprendre la semaine de quatre jours a d'autres salariés de son organisation est le budget en rapport avec les frais de personnel. Il imagine qu'il faudrait recruter une personne supplémentaire mais mentionne qu'une étude sur le sujet serait judicieuse. Cela ne lui semble donc pas soutenable économiquement. Une des solutions qu'il évoque serait de faire passer les employés en temps partiel, toutefois, il se questionne sur l'intérêt des gens envers ce type de contrat. Cela pourrait être applicable sur des postes de fonction support plutôt que des postes très opérationnels. D'un autre côté, il pense que les employés seraient réceptifs à cette réorganisation, peut-être plutôt les jeunes, et que la qualité n'en serait pas détériorée à condition de conserver les mêmes effectifs.

Pour pouvoir mener à bien cette réorganisation, Monsieur X estime qu'il faudrait que l'État accompagne financièrement les entreprises hôtelières qui cherchent à se réorganiser à travers un modèle en quatre jours par semaine.

*1.1.2 Entretien n°2 : Madame X, directrice d'un combo de deux hôtels de chaîne 2 et 3 étoiles*

**(Cf. Annexe E : Retranscription d'entretien avec la directrice d'un combo de deux hôtels de chaîne 2 et 3 étoiles)**

La directrice d'un combo de 121 chambres et 30 collaborateurs, n'a pas mis en place la semaine de quatre jours dans son établissement actuelle mais s'inspire de ce qu'elle avait fait pour le poste de Night sur une autre entité. Un contrat d'une moyenne de 35 heures hebdomadaire en alternant une semaine de 40 heures sur quatre nuits et une semaine de 30 heures sur trois nuits. Le but étant de proposer une certaine qualité de vie et de travail pour un poste au rythme compliqué. Des économies sont prévues, en augmentant le nombre d'heures par nuit du night cela permet de ne pas payer d'heures supplémentaires aux réceptionnistes.

Madame X ne l'a jamais élargi aux autres services car cela lui semble trop compliqué en terme d'organisation, les réceptionnistes auraient 3 heures de passation à la place de 15 minutes en temps normal. Il en est de même en cuisine avec une période creuse de 3 heures en journée sauf s'il s'agit d'un restaurant avec un débit conséquent comme dans de plus grosses structures. La directrice fait face ici à un frein de « *non besoin par rapport à l'activité* ». La solution pourrait être de travailler quatre jours mais avec des horaires en coupures sur des hôtels business, mais elle se questionne sur la réelle préférence des salariés. Pour autant, elle imagine envisageable des semaines de quatre jours sur la partie back office et la direction. Actuellement, elle est en train de modifier les contrats des réceptionnistes de 39 à 35 heures pour quitter plus tôt le poste de travail en fin de journée. Elle se questionne sur la volonté réelle des salariés à travailler moins pour gagner moins.

Globalement, elle décrit le recrutement comme complexe notamment avec les personnes qui ont des obligations familiales. Cependant, son établissement attirant une clientèle principalement business cela permet un certain confort pour les équipes : restaurant fermé deux semaines en août et deux semaines à Noël. Chez les jeunes générations, elle a pu observer une demande d'autonomie et d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Madame X traduit sa volonté de passer en semaine de quatre jours pour les autres services mais elle explique le frein économique auquel elle fait face :

*« Si on passe en quatre jours semaine, il faut faire plus d'embauche. Aujourd'hui les entreprises elles sont en difficulté (...) moi j'aimerais mettre tout le monde en quatre jours semaine, en fait ça serait dans un monde idéal. (...) Mais dans la réalité économique c'est pas possible »*

Pour elle, ce serait un véritable avantage concurrentiel en matière de recrutement et le frein principal auquel elle fait face aujourd'hui est d'ordre économique. Aussi, elle évoque la difficulté sur des postes de femmes ou valets de chambre d'effectuer de plus longues journées puisque cela serait au détriment de leur repos. Madame X pense que les conséquences sur la qualité du service serait propre à chaque métier, une personne occupant un métier physique serait mise en difficulté et cela dégraderait la qualité. Au

contraire, une personne occupant un métier administratif serait plus stimulée et mieux organisée.

Elle considère cette réorganisation comme une solution d'avenir et un outil de fidélisation du personnel. Elle n'en doute pas car elle le voit aujourd'hui avec les hôtels dans lesquels elle a travaillé où le restaurant est fermé les vendredis soir, samedis et dimanches. Grâce à cet avantage qui leur apporte un certain confort, les employés restent dans l'établissement.

La directrice met en garde quant à la communication interne pour les établissements qui envisageront d'organiser des semaines de quatre jours, les équipes seront probablement amenées à moins se croiser et donc à faire moins d'effort vis-à-vis de leurs collègues. De l'autre côté, avoir un employé sur quatre jours lui semble bien plus simple à remplacer lors de prise de congés.

#### *1.1.3 Entretien n°3 : Monsieur X, ancien directeur de nuit d'un hôtel de chaîne 3 étoiles*

**(Cf. Annexe F : Retranscription d'entretien avec l'ancien directeur de nuit d'un hôtel de chaîne 3 étoiles)**

Monsieur X a lui-même expérimenté la semaine de quatre jours lorsqu'il exerçait comme directeur de nuit il y a une vingtaine d'années tandis que ces deux collaborateurs étaient en semaine standard de cinq jours. Travaillant dans un hôtel de Gare, les trains

influencent les arrivées tardives des clients, la semaine de quatre jours permettait d'apporter une main d'œuvre supplémentaire pour les arrivées de fin de journée et les départs lors du rush matinal. Pour sa mise en place, il a fallu recruter un réceptionniste « tournant ». Les réceptionnistes en semaine de cinq jours étaient satisfaits d'avoir une aide supplémentaire et ne semblaient pas contrariés. L'un d'eux était n'ayant pas le permis, il était contraint par les horaires des trains et n'aurait pu exercer sur des journées plus longues. Le directeur a vu un réel avantage, il ressentait le réel bénéfice d'un jour de repos supplémentaires.

Par la suite, il a mis en place dans un hôtel indépendant de 28 chambres un système de deux jours de repos tous les quatre jours sur des contrats à 35 heures sans recrutement de personnel. Cela permettait aux employés de programmer leur vie personnelle grâce à des plannings constants et de bénéficier d'un week-end dans le mois. Les employées qui travaillaient quatre jours avec ensuite deux jours de repos étaient productives, mais aucune comparaison possible puisqu'il s'agissait d'une ouverture d'hôtel. Elles sont d'ailleurs restées longtemps au sein de l'entreprise.

Pour lui, la semaine de quatre jours est un avantage concurrentiel en matière de recrutement mais il faut réussir à l'organiser de façon à ce que ce soit optimal pour l'établissement. Il faut analyser comment faire des roulements de plannings au mieux, en collant ou non les jours de repos.

Monsieur X pense que quiconque serait réceptif à une semaine de quatre jours, néanmoins il met en évidence la difficulté que pourraient rencontrer les mères ou pères de familles à faire des journées avec des amplitudes horaires plu importantes. Le risque serait d'être davantage fatigué en fin de journée et également de susciter de l'envie chez les autres salariés qui n'en bénéficient pas.

Cela peut générer un coût supplémentaire qui dépend de la modélisation :

*« soit tu le fais sur quatre jours avec un RTT, ça veut dire qu'il faut quand même une équipe assez grosse. (...) Soit tu le fais sur quatre jours mais ça veut dire que ton contrat il est sur 40 heures. (...) c'est-à-dire tu payes cinq heures majorées à 10 %. »*

Pour lui, sur une semaine en quatre jours et trois repos, il faudrait *« prévoir au moins une personne en 5 2 »*. Il estime que ce modèle serait transposable à d'autres établissements. Le plus simple pourrait être de le proposer de manière non figée au cas où il faudrait pallier à de potentiels besoins. Une autre option serait de rassembler les collaborateurs de plusieurs hôtels pour permettre d'aménager les plannings en cas de période creuse.

*1.1.4 Entretien n°4 : Madame X, cheffe de réception d'un hôtel de chaîne 4 étoiles*

**(Cf. Annexe G : Résumé d'entretien avec la cheffe de réception d'un hôtel de chaîne 4 étoiles)**

Au sein de son établissement 4 étoiles de 187 chambres, cette cheffe de réception a mis en place certaines semaines sur quatre jours dans le but d'offrir aux salariés plus de temps libre pour eux-même. Cette organisation ne se fait qu'en période de sous activité de l'hôtel et lorsque l'effectif est suffisant, aucun recrutement n'a été nécessaire. S'agissant d'un hôtel avec une clientèle principalement business, les périodes calmes sont généralement durant les vacances scolaires, davantage en août. Les journées étant plus longues, les employés sont amenés à effectuer des missions complémentaires plutôt back office.

Madame X n'a perçu aucune difficulté puisqu'aucun départ n'avait été réalisé jusqu'à présent, le groupe étant doté d'une politique de recrutement très formelle, elle ne semble pas faire face à une quelconque difficulté.

Pour cette cheffe de réception, les attentes des jeunes sont principalement d'ordre de l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, en effet, ils souhaitent consacrer du temps à leurs loisirs. Les critères généraux sont : le salaire, le rythme de planning et les possibilités d'évolution. Son objectif en tant que cheffe de service est d'adapter les plannings aux besoins de chacun.

Depuis cette mise en place, elle a pu observer une évolution positive du bien-être et de la satisfaction des salariés, car leur vie personnelle est bien respectée. Ils réalisent leurs tâches plus rapidement et la qualité du service a évolué, la notation en ligne a augmenté par

rapport à l'année passée (pas de donnée précise). Néanmoins, certains témoignent d'une fatigue lorsqu'il cumule quatre journées en shift matinal.

Madame X explique les différentes manières dont elle organise ces semaines en quatre jours : deux jours travaillés, un jours de repos, deux jours travaillés, deux jours de repos, ou encore, quatre jours travaillés et six jours de repos consécutifs. Elle le fait en fonction de la volonté des collaborateurs.

Ce modèle comme elle l'a organisé lui paraît soutenable économiquement, autrement cela engendrerait un besoin en personnel. Actuellement, il permet de réaliser des économies liées aux cafés et pressing en service pour les employés.

Pour cette manager, il est plus intelligent d'éviter de communiquer sur ce modèle en quatre jours comme quelque chose de constant, cela pouvant être amené à changer selon des besoins organisationnels. Ce dispositif est à adapter en fonction de chaque établissement.

#### *1.1.5 Entretien n°5 : Monsieur X, propriétaire exploitant d'un hôtel indépendant 3 étoiles*

**(Cf. Annexe H : Échange avec le propriétaire exploitant d'un hôtel indépendant 3 étoiles)**

Ce propriétaire exploitant a mis en place un planning d'une semaine de quatre jours toutes les trois semaines en offrant un jour de congés aux réceptionnistes. Les techniciens sont une semaine sur deux en quatre jours travaillés.

Il considère que c'est « *une des clés du recrutement dans les années à venir* » mais évoque son coût conséquent : « *sur des petites structures (...) cela double presque les coûts...* ».

#### *1.1.6 Entretien n°6 : Monsieur X, chef de brigade réception d'un hôtel de luxe indépendant*

**(Cf. Annexe I : Retranscription d'entretien avec le chef de brigade réception d'un hôtel de luxe indépendant)**

L'équipe de réception de cet hôtel de luxe de 93 chambres, composée d'une dizaine de personnes a fait l'expérience pour la première fois de la semaine de quatre jours sur la saison estivale en contrat à 40 heures. Cela a pu être possible grâce à la présence d'alternants et stagiaires qui ne peuvent réaliser des journées de 10 heures et sont donc sur des semaines standards, il a tout de même fallu recruter une personne en conséquence. La cheffe de réception n'a pas souhaité être en semaine de quatre jours pour des obligations familiales, ce qui permet au reste de l'équipe de pouvoir en jouir.

Le chef de brigade rend compte d'un équilibre de vie retrouvé : « *3 jours ça fait une vraie coupure. C'est super agréable. (...) C'est un vrai confort de vie.* ». D'un autre côté, il

mentionne que la durée des journées peut être épuisante : « *C'est pas forcément facile d'assumer des shifts de 10 heures au lieu de 8 heures* ». Globalement les salariés semblent apprécier travailler dans cet hôtel : « *les stagiaires (...) ils repartent tous avec le sourire (...) on est plutôt une équipe contente* » et « *reviennent (...) reposés* ». Les collaborateurs sont peu enthousiastes à l'idée de reprendre en semaine de cinq jours, certains ont d'ailleurs poussés Monsieur X à négocier pour rester en quatre jours, il témoigne : « *on redoute un petit peu le retour à la normale* ».

Au début, cette réorganisation a amené des perturbations, les réceptionnistes ne savaient pas comment s'occuper : « *On se regardait tous dans le blanc des yeux se rouler les pouces parce qu'on était beaucoup trop nombreux, on n'avait même pas assez de postes de réception pour être tous en front.* ». Puis cela s'est organisé rapidement : « *maintenant on fait des passations de consignes qui sont beaucoup plus longues, beaucoup plus précises, des choses où avant on le faisait juste en dix minutes.* » et « *ça permet d'avoir une meilleure communication au sein de l'équipe.* ». Elle « *s'est faite parce que tout le monde en avait envie au final et donc c'est plutôt simple à gérer* ». La difficulté en semaine de quatre jours résulte dans la mémorisation des informations, une notion très importante dans le luxe. Hormis ça, les habitudes ne sont pas bousculées, la qualité client par exemple, étant déjà très élevée, il n'y a pas eu de changement significatif sur ce point.

Monsieur X assume que l'organisation a été enviée par les autres services : « *On fait des jaloux clairement parce que les gens nous envie avec le 4 3.* » Il imagine que cette organisation pourra être étendue à d'autres services si le compte-rendu après cette saison est positif par rapport aux saisons précédentes.

L'initiative de cette mise en place est certainement due au départ prochain de l'assistant chef de réception qui « *avait besoin de souffler* », aussi « *au niveau des personnes qui étaient déjà là les saisons précédentes de pouvoir trouver une solution pour souffler* ».

Ce modèle n'a pas été annoncé au moment du recrutement mais le sera pour les prochaines saisons s'il est perpétué. Cette année, il y a eu peu d'absentéisme, aucun arrêt maladie ou départ contrairement aux saisons précédentes. Un point clé puisque les remplacements sur des shifts longs sont d'autant plus compliqués mais il « *ne pense pas que c'était facile non plus sur une semaine de cinq jours* ». Pour cette raison, il le perçoit comme une méthode attractive pour le recrutement notamment en période saisonnière.

« *On espère que ça va pouvoir nous permettre de garder nos saisonniers pour les saisons suivantes (...) On espère que ça va être un plus pour les faire revenir chez nous parce que le but c'est aussi ça* ».

Pour ce chef de brigade, il pense vraiment que les jeunes générations tiennent particulièrement à leur confort et prête plus attention à « *la qualité de vie que le salaire* ».

C'est un modèle qui lui semble tout à fait soutenable économiquement dans le luxe mais il le voit moins abordable sur des hôtels moyen de gamme et bas de gamme. Pour envisager

le projet à grande échelle, il propose de prévoir un effectif important et de l'adapter selon les besoins de l'équipe.

*1.1.6 Entretien n°7 : Monsieur X, directeur des opérations d'un groupe d'hôtels 1 à 5 étoiles*

**(Cf. Annexe J : Retranscription d'entretien avec le directeur des opérations d'un groupe d'hôtels 1 à 5 étoiles)**

Le groupe pour lequel travaille Monsieur X exploite un hôtel quatre étoiles. Avant son rachat, l'établissement fonctionnait déjà avec une semaine de quatre jours. Les contrats sont à 39 heures : les réceptionnistes alternent parfois entre des semaines de cinq, quatre voire trois jours. Cette organisation irrégulière permet d'annualiser les heures travaillées sur l'année sans entraîner de coûts supplémentaires en personnel.

Comparé aux autres établissements du groupe, Monsieur X peut affirmer que « les collaborateurs sont extrêmement satisfaits [...] et le taux de turnover est extrêmement faible dans cet hôtel », et aussi que « en un an, je n'ai connu aucun arrêt maladie dans cet établissement ». Malgré la « volonté de s'engager » des employés, il estime que la productivité n'est pas meilleure ailleurs, et que d'un site à l'autre, les plaintes clients sont identiques.

Par ailleurs, cette organisation nécessite un suivi interne très rigoureux de la direction et l'adhésion des salariés est obligatoire. Un travail préalable de modélisation et de calcul des coûts est également indispensable. Selon Monsieur X, ce modèle de semaine de quatre jours constitue une véritable solution durable dans un secteur où le recrutement est « très complexe, hyper complexe ». Il témoigne en effet que les candidats sont parfois injoignables, parfois ils ne se présentent même pas aux entretiens. De plus, le directeur des opérations fait remarquer que les jeunes candidats accordent désormais plus d'importance aux horaires qu'à la rémunération.

### ***1.2 Entretiens semi-directifs : managers n'ayant pas mis en place la semaine de quatre jours***

#### *1.2.1 Entretien n°8 : Madame X, directrice adjointe d'un hôtel de chaîne 3 étoiles*

**(Cf. Annexe K : Retranscription d'entretien avec la directrice adjointe d'un hôtel de chaîne 3 étoiles)**

Cette adjointe de direction travaille dans un hôtel avec neuf autres collaborateurs, elle n'a jamais connu la semaine de quatre jours et l'imagine en temps plein à 35 heures avec trois jours de repos d'affilés.

Au sein de son établissement, les difficultés rencontrées sur le recrutement étaient liées au profil des candidats, certains avaient travaillé auparavant dans des hôtels de gamme

différente et donc les attentes n'étaient pas les mêmes. Elle perçoit cette réorganisation comme un avantage concurrentiel en terme de recrutement :

*« Je pense que peu importe qui travaille à l'intérieur de l'hôtel, c'est toujours plaisant d'avoir un jour de repos en plus. Surtout dans ce genre de travail qui peut parfois être un peu compliqué. »*

Madame X met en évidence des attentes au niveau des horaires de travail et des week-ends pour les jeunes générations. Les souhaits principaux des candidats semblent être d'apprendre de nouvelles choses et d'avoir des repos et « *surtout au niveau des horaires* ». Il lui semble évident qu'« *ils seraient tous d'accord* » pour une structure en quatre jours semaine et qu'il n'y a pas de profil type, d'autant que cela faciliterait la fidélisation du personnel.

Le frein principal qu'elle voit survient au niveau des coûts engagés par un besoin en personnel supplémentaire. Hormis cela, elle pense que certaines salariées pourraient être davantage motivées à l'inverse, pour d'autres cela n'aurait aucune influence. Pour que ce modèle soit optimale, elle suggère qu'il faudrait une communication optimisée des plannings et un effectif suffisant.

### 1.2.2 Entretien n°9 : Madame X, directrice d'un hôtel de chaîne 3 étoiles

#### **(Cf. Annexe L : Retranscription d'entretien avec la directrice d'un hôtel de chaîne 3 étoiles)**

Dans l'esprit de cette directrice d'hôtel trois étoiles de 52 chambres, la semaine de quatre jours est inenvisageable quelque soit son aménagement car *« il y a des responsabilités 7 jours sur 7. »*. La raison provient d'*« un problème structurel »*. Elle répète à plusieurs reprises que *« l'hôtel est ouvert 7 jours sur 7, on ne peut pas se projeter sur 4 jours. »*. Le second obstacle à cette réorganisation est d'ordre juridique, elle imagine que l'absence d'un supérieur hiérarchique pourrait entraîner des problèmes juridiques, sans omettre la question budgétaire, qui est le principal frein.

En revanche, elle ne craint pas un effet négatif sur la continuité du service et pense même que *« s'ils travaillent moins, ils seront peut-être plus disponibles au travail. »*

Le recrutement est compliqué car l'hôtel est difficile d'accès et est mal desservi par les transports en commun. Le poste d'adjoint est celui que la directrice peine le plus à recruter du fait d'exigences au niveau du salaire par rapport à la polyvalence demandée.

Pour Madame X, les aspirations des jeunes générations sont *« une question de challenge. Ils veulent se challenger, ils veulent faire un nouveau défi. »*. Pour cette manager, la

semaine de quatre jours ne serait pas un avantage concurrentiel en matière de recrutement. Ses employés sont plutôt attirés par l'argent : *« J'ai demandé à mon personnel de baisser le nombre d'heures. Ça a été très mal perçu. Tout le monde a refusé. »*

Alors elle estime que *« si on leur annonce que c'est le même salaire sur 4 jours, bien-sûr qu'ils sont intéressés »*.

Elle mentionne avoir instauré, sur une ancienne unité, une semaine par mois où les réceptionnistes et les adjoints bénéficient de 3 jours de repos consécutifs, durant laquelle elle a perçu que *« les personnes étaient plutôt appliquées (...) plutôt satisfaites, (...) plus d'entrain (...) moins de stress. »*. Mais elle ne sait pas si une semaine de quatre jours constante impacterait la masse salariale, elle s'imagine que oui peut-être car elle est *« un peu fermée »*.

Pour y parvenir, la directrice pense qu'une étude chiffrée serait essentielle. Elle recommanderait aux personnes qui envisagent de mettre en place la semaine de quatre jours de prêter attention aux profils recrutés. En effet, cela peut sembler compliquer pour les employés ayant des enfants, ceux n'ayant pas le permis de conduire ou encore les seniors. Le directeur doit aussi être prêt à remplacer sur des journées de 10 heures en cas de besoin.

### 1.2.3 Entretien n°10 : Madame X, gouvernante générale d'un hôtel de chaîne 4 étoiles

#### **(Cf. Annexe M : Retranscription d'entretien avec la gouvernante générale d'un hôtel de chaîne 4 étoiles)**

La gouvernante générale de cet hôtel 4 étoiles de 136 chambres dont l'effectif est d'une soixantaine de personnes, gère une équipe dont les contrats sont à temps partiel. Le temps de travail pourrait être organisé sur quatre jours. Pour autant, elle l'imagine possible aussi pour des temps plein.

Malgré son attrait pour cette organisation en quatre jours, elle ne l'a pas mise en place pour ses collaborateurs. Occupant déjà des postes fatigant, le contrat à temps partiel est stratégique, cela ne serait pas cohérent de rajouter des heures sur chaque journée.

Pour cette jeune gouvernante, les jeunes candidats cherchent : « *qualité de vie au travail* », « *vivre à côté* », « *concilier leur vie perso* » avant même leur salaire. D'une façon générale, elle remarque que les gens « *cherchent un travail qui s'accordera à leur vie privée* » et pas l'inverse, ils sont toujours nombreux dans ce secteur à mendier pour leurs week-ends. Pour les postes affectés aux étages, les candidates évoquent principalement le quantité d'heures travaillées.

Pour Madame X, la semaine de quatre jours serait un réel avantage concurrentiel pour recruter, notamment sur des postes opérationnels : *« c'est vraiment dur de trouver du personnel »*. La complication de ce modèle se ressentirait dans la conception des plannings, il faudra réussir à équilibrer pour ne pas se retrouver parfois en sureffectif et d'autres fois en sous effectif. Elle reste cependant optimiste vis-à-vis de ce concept :

*« Je pense que ça peut être compliqué mais encore une fois c'est une orga à prendre. Enfin faire des plannings, c'est pas inné, ça s'apprend. Donc je pense que faire des plannings avec 3 jours de repos, ça s'apprend aussi. (...) C'est une organisation en fait et mais ça, ça pousserait quand même le manager à être beaucoup sur son planning, beaucoup sur l'occupation tout ça. Enfin je pense que c'est un peu compliqué mais je pense que ça se fait après. (...) c'est une organisation à prendre. »*

Cette manager vise à adapter les plannings au maximum pour le bien-être et la satisfaction de son équipe pour qu'elle se sente bien et limiter les arrêts maladies.

Madame X suppose que son équipe serait satisfaite si une semaine de quatre jours était aménagée. Elle précise que cela dépendrait tout de même des profils, elle n'est *« pas sûre que ça plaise à tout le monde mais ouais, (...) pense que c'est à adapter en fonction des profils. »*. Elle considère que les jeunes et les mères de familles seraient les plus réceptifs à ce type d'organisation et que cela entraînerait une meilleure fidélisation du personnel.

Toutefois, cela pourrait affecter le « *niveau de productivité* » et la « *concentration* » pour les réceptionnistes à temps plein par exemple. Pour elle, réaménager les missions seraient une bonne alternative. En revanche, la qualité du service pourrait en être détériorée car les collaborateurs auraient connaissance des informations un jour en moins dans la semaine : « *plus tu y passes de temps plus tu es au courant de tout et plus c'est facile de réagir quand tu as une information* ».

Elle ne voit pas le budget comme un frein principal à cette mise en place si cela se fait en fonction des besoins de l'hôtel, pour que cela soit soutenable économiquement, il faudrait réfléchir en fonction de chaque structure, de son type de clientèle et son taux d'occupation. Cependant, il se pourrait qu'il faille recruter une personne sur son service et que cela impacte la masse salariale. L'obstacle principal lui semble être d'ordre légal, il faudrait davantage de flexibilité pour pouvoir « *rajouter des heures potentiellement sur une journée et en retirer sur une autre* ».

#### *1.2.4 Entretien n°11 : Monsieur X, directeur de deux hôtel de Montagne de chaîne 4 étoiles*

**(Cf. Annexe N : Retranscription d'entretien avec le directeur de deux hôtels de Montagne de chaîne 4 étoiles)**

Dans ces deux hôtels saisonniers 4 étoiles d'une centaine de salariés qui sont mis en synergie sur les deux établissements, la semaine de quatre jours n'a jamais été envisagée hormis sur le poste de « Night ». En effet, il s'agit d'unités attirant principalement une

clientèle loisirs contrairement aux hôtels de clientèle affaires, l'activité est *« très en dents de scie »*.

Le recrutement est une étape qu'il juge plus compliquée qu'auparavant : *« on a de moins en moins de candidats »* et *« quand on en a, ils ont pas forcément toutes les compétences requises »*. Chez les jeunes générations, il a ressenti qu'*« ils veulent associer leur temps libre et leur temps de travail »*, *« ne prennent pas en compte l'aspect rémunération. Ils prennent en compte dans un travail le temps libre. »*. Monsieur X imagine que cette semaine en quatre jours pourrait être un avantage concurrentiel pour le recrutement car cela générerait *« du temps libre voir un autre travail »*.

Cela serait difficile au niveau de l'organisation, il faudrait peut-être ramener les contrats à des temps partiels, mais souvent, les saisonniers cherchent à travailler un grand nombre d'heures pour percevoir un meilleur salaire. A l'inverse, les mères au foyer pourraient être une population intéressées. Il ne sait pas vraiment s'il y aurait un réel intérêt pour des hôtels de montagne puisque les saisonniers prévoient leur temps libre après leur saison. Pourtant il mentionne qu'*« ils ne viennent pas que pour l'argent (...) ils sont attirés par la région (...) c'est souvent lié à une activité sportive. »*. Il s'agirait en fait d'adapter la *« méthode de production »* et l'organisation.

Aujourd'hui, il convient d'analyser s'il y a *« un réel intérêt »* de la part des collaborateurs, il pensait que *« plus il proposait d'heures plus ça allait vers la satisfaction du collaborateur. C'est pas forcément le cas. »*.

Avec cette réorganisation, le frein principal serait l'augmentation des coûts de main d'œuvre pourtant, il pense que cela pourrait être soutenable économiquement au vue de la complexité du recrutement actuel. Des coûts additionnels pourraient être engendrés au niveau du logement de fonction. La réglementation pourrait être un levier pour y parvenir ainsi que la réorganisation, il estime qu'il faudrait « *faire du chirurgical* », toutefois, il « *ne se contraint pas par des habitudes* ».

Les trois questions à se poser selon lui sont : quelle est l'incidence sur les profils ? Quels sont les risques financiers ? Cela contribue-t-il à l'avancée sociale ? Cela rend-il l'emploi plus attractif ?

Les effets sur la performance seraient pour lui positifs puisque le travail pèserait moins sur la semaine. Il considère cela comme une « *démarche sociale qui est intéressante* » et pense que cela redorerait l'image de l'hôtellerie tout en fidélisant le personnel.

1.2.5 Entretien n°12 : Madame X, assistante du directeur des opérations d'un groupe d'hôtels de chaîne 2 à 4 étoiles

**(Cf. Annexe O : Retranscription d'entretien avec l'assistante du directeur des opérations d'un groupe d'hôtels de chaîne 2 à 4 étoiles)**

Dans la tête de cette assistante du directeur des opérations, la semaine de quatre jours s'organiserait sur les jours type contraints, c'est-à-dire là où l'activité est la plus forte.

Néanmoins, elle explique bien que pour elle certains postes seraient inadaptés pour être condensés sur quatre jours, c'est le cas des emplois opérationnels comme les femmes de chambre. Les chefs de service devant exercer un contrôle constant, il serait aussi délicat dans les établissements 2 à 4 étoiles de les faire passer en semaine de quatre jours. Cela peut paraître plus simple pour les hôtels de luxe où ces fonctions sont principalement administratives.

Globalement, elle affirme que le recrutement au sein du groupe dans lequel elle travaille met un point d'honneur à l'évolution interne et la mise en avant des « *talents* ». Les difficultés rencontrées sont de faire comprendre que même pour des postes de chef de service il y a une part opérationnelle. Madame X admet que les jeunes générations ont « *un réel besoin de reconnaissance du travail* » et « *de communication, d'échanger avec ses chefs de service* » ainsi que d'un « *équilibre vie personnelle et professionnelle* ».

En excluant le mi-temps, elle pense que la semaine de quatre jours serait un avantage concurrentiel pour aider au recrutement. Toutefois, elle admet que « *ce serait complexe à appliquer. (...) beaucoup plus complexe.* » vis-à-vis notamment des besoins à couvrir par les postes opérationnels – par les femmes de chambre par exemple – mais aussi par les chefs de service, elle assure que « *ce serait compliqué mais potentiellement faisable. Mais (...) compliqué* » « *d'un point de vue opérationnel, ce serait très compliqué* ».

Madame X est persuadée que si ce modèle en quatre jours était proposé, les employés verraient un aspect positif au départ. En revanche, cela pourrait impacter leur bien-être sur

le long terme s'ils sont amenés à travailler en coupure ou à avoir des jours de repos qui ne sont pas consécutifs. Elle évoque « *un grand aspect psychologique* » à maîtriser.

Les effets négatifs perçus par Madame X concernent essentiellement la qualité du travail effectué avec des journées plus longues donc plus éprouvantes. Elle s'interroge également sur l'équilibre de ces journées plus longues : « *Est-ce que pendant les jours où ils travaillent, il y a un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle ?* » elle pense qu'il faudrait « *des capacités personnelles à endurer des grosses journées* ».

D'un point de vue organisationnel, elle souligne une complication supplémentaire dans l'élaboration des plannings : « *au niveau de la planification (...) je trouve que ça multiplierait un peu les difficultés à effectuer un planning.* »

Madame X admet qu'aujourd'hui le frein principal est d'ordre budgétaire, la masse salariale serait impactée puisque les contrats à 39 heures seraient diminués à 35 heures, en conséquence, il faudrait des contrats à mi-temps supplémentaires. Elle considère que le frein à lever est au niveau des « *charges sur les salaires* ». Aussi, cela pourrait engendrer une difficulté de recrutement : « *ça va être difficile financièrement pour certaines personnes* ». Pourtant, elle y voit un lien avec la fidélisation du personnel.

Cette assistante du directeur des opérations ne pense pas que la semaine de quatre jours soit une solution d'avenir, elle souligne aussi les obstacles législatifs et la complexité organisationnelle sur des postes de terrain, contrairement aux postes support.

## **2. Analyse horizontale des entretiens**

Dans le but de faciliter l'analyse horizontale des entretiens, nous avons élaboré des tableaux comparatifs pour chaque hypothèses. Présents en annexe, ils nous ont permis de mettre en exergue les données communes entre les entretiens en fonction des thèmes abordés.

### ***2.1 Analyse horizontale de nos entretiens pour l'hypothèse 1***

**(Cf. Annexe P : Analyse horizontale des entretiens semi-directifs pour l'hypothèse 1)**

La plupart des interviewés reconnaissent que le recrutement est un réel enjeu au sein de leurs entreprises. Il est davantage compliqué d'embaucher des personnes issues du secteur avec des compétences solides que par le passé (Manager n°1, Annexe D ; Manager n°8, Annexe K). Par ailleurs, neuf des interviewés ont clairement mentionné que les aspirations des candidats ont énormément évolué dans le temps : ils accordent une importance accrue au temps passé au travail et à l'organisation de celui-ci en mettant un point d'appui sur leurs activités extraprofessionnelles, parfois même avant le salaire (Manager n°7, Annexe J ; Manager n°10, Annexe M). Selon d'autres managers, la rémunération reste le critère premier des candidats (Manager n°1, Annexe D ; Manager n°11, Annexe M ; Manager n°9, Annexe L) et serait même un frein à la semaine de quatre jours « *Plus ils en font, plus ils sont contents car ils gagnent de l'argent* » (Manager n°11, Annexe N). Deux responsables interrogés n'ayant pas eu recours à la semaine de quatre

jours mentionnent chez les candidats un critère totalement différent, celui de la volonté d'apprendre : « *ils veulent se challenger* » (Manager n°9, Annexe L).

Pour les sept hôteliers ayant mis en place la semaine de quatre jours – y compris occasionnellement – ils sont tous convaincus sans exception : c'est un atout indéniable pour se différencier de la concurrence en matière de recrutement. Certains d'entre eux sont même persuadés que l'attrait pour cette organisation du travail n'est pas une question de génération : « *Les jeunes seront bien plus intéressés par cette organisation, quoiqu'aujourd'hui si on me propose (...) je le fais* » (Manager n°1, Annexe D). Les responsables n'ayant pas élaborés ce type de modèle en quatre jours pensent en quasi totalité que ce serait un avantage concurrentiel (Manager n°8, Annexe K ; Manager n°10, Annexe M ; Manager n°11, Annexe N ; Manager n°12, Annexe O). Pour autant, deux d'entre eux ne le considèrent pas comme une solution d'avenir pour le secteur (Manager n°9, Annexe L ; Manager n°12, Annexe O).

Ils sont quelques uns à mentionner la difficulté que représente la vie de famille pour passer en semaine de quatre jours (Manager n°3, Annexe F ; Manager n°6, Annexe J ; Manager n°10, Annexe M) alors que d'autres le voit comme une solution de flexibilité (Manager n°10, Annexe M ; Manager n°11, Annexe N ; Manager n°2, Annexe E). Le manager n°11 explique que c'est un atout majeur pour « *les mères célibataires (...) qui ont besoin de temps libre* » (Annexe N).

## **2.2 Analyse horizontale de nos entretiens pour l'hypothèse 2**

**(Cf. Annexe Q : Analyse horizontale des entretiens semi-directifs pour l'hypothèse 2)**

Les adeptes de la semaine de quatre jours ressentent pour la majorité que leurs équipes sont plus reposées. Le manager n°6 explique que les « *équipes qui reviennent de repos (...) sont reposées. On n'a plus de cernes sous les yeux.* » (Annexe I). En parallèle, ils sont autant à souligner qu'enchaîner de longues journées peut être réellement fatigant pour certaine personne lors d'une semaine de quatre jours à temps plein dont les heures de travail sont condensées (Manager n°2, Annexe E ; Manager n°3, Annexe F ; Manager n°4, Annexe G ; Manager n°6, Annexe I). Selon l'interviewée n°12, il faudrait « *des capacités personnelles à endurer des grosses journées* » (Annexe O).

Néanmoins, la fidélisation du personnel est claire à travers ce type d'organisation, ils sont huit à exprimer clairement que les équipes sont ou seraient plus fidèles avec ce type d'organisation. L'interviewé n°2 affirme que les deux réceptionnistes qu'il avait embauchées « *sont restées un bon moment* » (Annexe E). En outre, dans un secteur où ces problématiques sont généralement omniprésentes, l'absentéisme, les arrêts maladie et le turnover sont très faibles pour les établissements ayant adoptés ce modèle. Le responsable n°1 affirme que la femme de chambre en semaine de quatre jours n'a jamais été absente contrairement au reste de l'équipe où « *il y a quand même pas mal d'arrêts maladie* » (Annexe D).

Les managers témoignent d'une satisfaction incontestable des employés en semaine de quatre jours, « *ils sont hyper contents* » (Manager n°7, Annexe J) et « *on retrouve un équilibre de vie* » (Manager n°6, Annexe I). Ils bénéficient en effet de plus de temps pour eux comme le souligne la responsable n°4 (Annexe G). Certains managers n'ayant pas mis en place ce modèle d'organisation, sont au contraire, réticents face à l'intérêt que susciterait celui-ci, tant au niveau des salariés que de l'entreprise (Manager n°8, Annexe K ; Manager n°11, Annexe N ; Manager n°12, Annexe O). L'interrogée n°12 se demande même « *est-ce que pendant les jours où ils travaillent, il y a un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle ?* » (Annexe O). Puisque aujourd'hui les employeurs sont formels, les candidats recherchent majoritairement à « *accorder leur vie privée à leur travail* » (Manager n°10, Annexe M).

### **2.3 Analyse horizontale de nos entretiens pour l'hypothèse 3**

**(Cf. Annexe R : Analyse horizontale des entretiens semi-directifs pour l'hypothèse 3)**

Les managers ayant organisés des semaines de quatre jours révèlent pour quatre d'entre eux que la productivité reste constante (Manager n°1, Annexe D ; Manager n°3, Annexe F ; Manager n°6, Annexe I ; Manager n°7, Annexe J). La responsable n°3 admet que « *si les gens doivent travailler plus, ça ne sera pas productif* » (Annexe F). Cependant, cela pourrait aussi dépendre du poste occupé, si le travail est physique cela risquerait de « *dégrader la qualité de service* » contrairement à des postes administratifs ou « *ça peut être au contraire beaucoup plus stimulant* » (Manager n°3, Annexe F).

D'un autre côté, la qualité du travail peut être améliorée par le biais de « *passations de consignes beaucoup plus longues, beaucoup plus précises.* » (Manager n°6, Annexe I), un meilleur engagement des collaborateurs (Manager n°6, Annexe I, Manager n°7, Annexe J ; Manager n°8, Annexe K), et « *une forte cohésion* » (Manager n°2, Annexe E). L'interviewé n°11 estime même que « *ça peut avoir que des effets positifs* » (Annexe N). Au sein de l'établissement n°4, la note moyenne des avis clients en ligne a d'ailleurs augmenté par rapport à l'année passée (Annexe G). Bien qu'ils mentionnent ces évolutions, ils sont trois de ces hôteliers ayant expérimentés la semaine de quatre jours à ne pas voir de différence notable au niveau de la qualité puisque « *les problématiques des collaborateurs sont les mêmes* » (Manager n°7, Annexe J) et l'effort était déjà « *au maximum sur les semaines classiques pour être au petit soin de la clientèle* » pour ce chef de brigade en hôtel de luxe (Manager n°6, Annexe I).

Deux des hôteliers n'ayant pas connaissance de ce type d'organisation s'imaginent que la productivité et la qualité du travail pourraient être altérées par des journées de travail aussi conséquentes (Manager n°10, Annexe M ; Manager n°12, Annexe O).

## **2.4 Analyse horizontale de nos entretiens pour l'hypothèse 4**

**(Cf. Annexe S : Analyse horizontale des entretiens semi-directifs pour l'hypothèse 4)**

L'appréhension majeure des employeurs lorsqu'il s'agit de faire une manœuvre stratégique est d'ordre budgétaire, « *c'est toujours une question d'argent* » (Manager n°6,

Annexe I). Dans le cas présent, ils sont neuf sur les douze personnes interrogées à aborder le volet financier. Pour beaucoup des managers n'ayant pas choisis ce modèle, ils craignent de voir leur masse salariale augmenter du fait d'un besoin en personnel croissant. D'ailleurs, la totalité des employeurs interrogés ayant mis en place ce modèle, l'ont intégré de façon irrégulière. Ils semblent venir confirmer cette idée selon laquelle « *il faudrait recruter une personne en plus* » (Manager n°1, Annexe D) pour l'introduire de façon permanente.

Malgré cela, ces employeurs ont trouvé comme solutions d'autres façons de mettre en place la semaine de quatre jours : certains avec des contrats à temps partiel (Manager n°1, Annexe D), d'autres l'ont partiellement introduite (Manager n°6, Annexe I) et d'autres ont choisi un roulement avec « *certaines semaines (...) quatre jours, d'autres semaines (...) plus ou moins de façon à ce qu'à la fin de l'année tu aies un compteur à jour* » (Manager n°7, Annexe J). Ces managers parviennent de cette façon à ne pas provoquer de charges additionnelles, aucun d'entre eux n'a dû recruter depuis la mise en place de ce modèle.

Pour autant, cette organisation n'est pas des plus simples, les remplacements en cas de congés ou de maladies peuvent être d'autant plus compliqués (Manager n°1, Annexe D ; Manager n°6, Annexe I). Quatre des personnes interrogées n'ayant pas adhéré à cette semaine de quatre jours s'inquiètent des contraintes organisationnelles que cela engendrerait notamment lors de l'élaboration des plannings, en effet « *ça multiplierait un peu les difficultés* » (Manager n°12, Annexe O). Ils sont deux des partisans de la semaine de quatre jours à confirmer que « *c'est plus difficile à gérer* » (Manager n°6, Annexe I).

Les pratiques hôtelières étant bien ancrées, ils ne voient pas comment le structurer de façon optimale sans bouleverser leurs habitudes. Selon le directeur n°11 « *il faut adapter la méthode de production* » et « *revoir l'organisation par service* » (Annexe N) pour « *couvrir tous les besoins* » (Manager n°12, Annexe O). Le responsable n°7, adepte de la semaine de quatre jours, reconnaît qu'« *il y a un suivi extrêmement rigoureux à réaliser* » (Annexe J) au niveau du nombre d'heures effectuées mais aussi de la législation. Les non adhérents redoutent eux-mêmes le cadre légal (Manager n°9, Annexe L ; Manager n°10, Annexe M ; Manager n°12, Annexe O).

Parmi les personnes interviewées, six d'entre elles dont une non partisane de la semaine de quatre jours soutiennent que le modèle serait viable économiquement. Ils insistent néanmoins sur l'impact dans la manière de le structurer : « *ça dépend comment tu le fais* » (Manager n°2, Annexe E). Le manager n°6 travaillant dans le luxe, est persuadé que les profits couvriraient largement les charges salariales supplémentaires (Annexe I).

### **3. Analyse des résultats du questionnaire**

Initialement, nous nous étions fixés un objectif de 200 réponses à notre questionnaire. Notre cible de répondants étant les employés ou ex employés de l'hôtellerie - hors les postes en restauration - cela nous a un peu compliqué la tâche. Nous avons alors réduit l'objectif à 100 réponses minimum et en avons obtenues 107 au total (Annexe A).

Pour analyser les résultats du questionnaire, il a fallu trois étapes :

- Recenser les données dans un fichier Excel avec une échelle allant de 1 à 5 pour chaque réponse et renommer les questions par des appellations (ex. BIENETRE1) ;
- Préparer un script prêt à l'emploi ;
- Analyser les données fournies par le site Google Colab.

L'analyse statistique confirme la fiabilité et la cohérence du questionnaire. L'alpha de Cronbach global est de 0,892, ce qui indique une très bonne cohérence interne. Les sous-échelles sont également fiables, notamment les deux premières ( $\alpha > 0,8$ ).

*Figure 5 - Alpha de Cronbach des différents facteurs extraits du questionnaire*

Alpha de Cronbach global (tous items) : 0.892

Alpha par facteur (avec les items qui chargent le plus sur chaque facteur) :

F1: 0.831 (items: ['ATTREC1', 'ATTREC3', 'BIENETRE1', 'BIENETRE2', 'BIENETRE5', 'BIENETRE9'])

F2: 0.869 (items: ['BIENETRE6', 'BIENETRE7', 'QUALI2', 'QUALI3', 'QUALI4'])

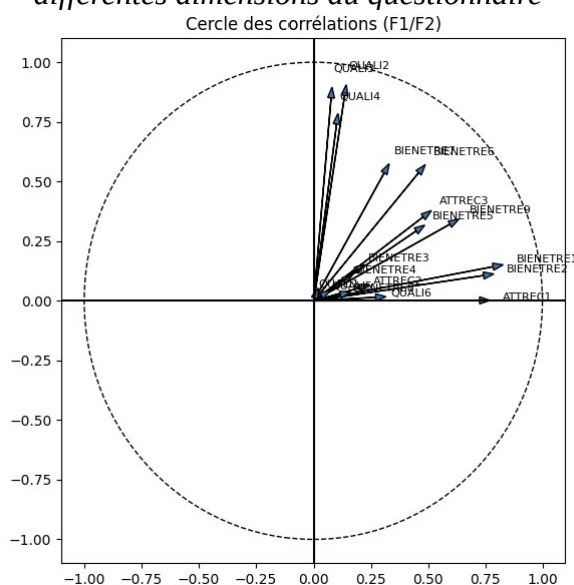
F3: 0.799 (items: ['ATTREC2', 'BIENETRE3', 'BIENETRE4', 'QUALI1', 'QUALI6'])

F4: 0.67 (items: ['BIENETRE8', 'QUALI5'])

Source : Réalisation personnelle à l'aide de Google Colab.

L'Analyse en Composantes Principales (ACP) met alors en évidence quatre grands facteurs qui structurent les réponses des participants à travers le cercle des corrélations (Cf. Figure 6).

*Figure 6 - Cercle des corrélations entre les différentes dimensions du questionnaire*



Source : Réalisation personnelle à l'aide de Google Colab.

Chaque flèche du cercle représente une question du questionnaire, plus la flèche est longue plus la question est bien représentée par les axes. Plus les flèches sont proches plus elles sont corrélées. Le cercle des corrélations montre des regroupements clairs entre attractivité – bien-être et qualité.

On écarte alors quatre dimensions qui expliquent à elles seules 64,6% de la variance totale, justifiant la robustesse du modèle :

- Le facteur 1 regroupe des items liés à l'attractivité du métier et au bien-être : ATTREC1, ATTREC3, BIENETRE1, BIENTRE2, BIENTRE5, BIENETRE9 ;
- Le facteur 2 regroupe surtout des items liés à la qualité du service perçue : QUALI2, QUALI3, QUALI4, ATTREC3, BIENETRE6 ;
- Le facteur 3 combine certains aspects de bien-être et de qualité : BIENETRE3, BIENETRE4, QUALI1, QUALI6 ;
- Le facteur 4, plus faible, regroupe les items spécifiques suivant : BIENETRE8 et QUALITE5.

Le facteur 4 ayant un alpha de cronbach assez faible, il ne sera pas pris en considération. Le contenu de ce facteur reste trop incertain. Au final, on aura donc trois facteurs principaux : F1 pour l'attractivité et le bien-être, F2 pour la qualité du service, et F3 pour le bien-être et la qualité du service. En retenant trois facteurs, l'ACP explique 54,6 % de la variance totale. Concrètement cela signifie que ces trois facteurs expliquent plus de la moitié des différences dans les réponses des employés. Dans les recherches en sciences sociales, il est courant qu'un modèle explique entre 50 et 60 % de la variance, compte tenu de la complexité des phénomènes étudiés (PETERSON, 2000, p.263). Le résultat obtenu peut être considéré comme satisfaisant.

*Tableau 6 - Variance par facteur*

	<b>Somme des saturations au carré</b>	<b>Variance expliquée</b>	<b>Variance cumulative</b>
<b>F1</b>	345,81	19,21	19,21
<b>F2</b>	333,79	18,54	37,76
<b>F3</b>	303,65	16,87	54,63
<b>F4</b>	179,11	9,95	64,58

Source : Réalisation personnelle.

Bien que le questionnaire ait été conçu autour de trois dimensions distinctes (qualité, bien-être, attractivité), l'analyse factorielle exploratoire révèle que les items ne se regroupent pas parfaitement selon ces catégories. En pratique, les réponses montrent des concordances : chaque facteur rassemble des réponses issues de dimensions différentes, ce qui suggère que les répondants associent spontanément ces aspects dans leur expérience. Ainsi, l'analyse statistique a mis en évidence plusieurs facteurs légèrement différents de la structure théorique initiale. Ce résultat est courant en sciences sociales, il traduit le fait que certaines dimensions prévues comme séparées, sont vécues comme étroitement liées. Dans le cas présent, attractivité, bien-être et qualité apparaissent dépendants dans la perception des répondants.

Si l'on conserve alors nos trois thèmes principaux, on aperçoit les médianes et les moyennes suivantes représentées en fonction de l'expérience avec la semaine de quatre jours des répondants. Les répondants ayant déjà expérimentés la semaine de quatre jours représentent une part de 15 %.

*Tableau 7 - Moyennes et médianes (sur 5) des thématiques en fonction de l'expérience en semaine de quatre jours*

	<b>Moyenne (Expérimentée)</b>	<b>Moyenne (Pas expérimentée)</b>	<b>Médiane (Expérimentée)</b>	<b>Médiane (Pas expérimentée)</b>
<b>Attractivité</b>	3,90	3,86	3,83	4,00
<b>Bien-être</b>	4,03	3,75	4,06	3,89
<b>Qualité</b>	3,88	3,60	3,83	3,67

Source : Réalisation personnelle.

Pour les trois thèmes étudiés, les moyennes et médianes sont élevées (supérieures à 3,5). L'expérience directe de la semaine de quatre jours n'a pas d'influence significative sur ces perceptions : qu'ils l'aient vécue ou non, les répondants expriment des perceptions globalement positives concernant ses effets sur le bien-être, la qualité et l'attractivité. Toutefois, on observe que les moyennes et médianes sont encore plus élevées chez ceux qui ont effectivement expérimenté la semaine de quatre jours. Leur vécu confirme ainsi les représentations déjà favorables des personnes qui ne l'ont pas testée.

*Tableau 8 - Moyennes et médianes (sur 5) des thématiques en fonction des générations*

<b>Thème</b>	<b>Moyenne (Gen Z et après)</b>	<b>Moyenne (Autres)</b>	<b>Médiane (Gen Z et après)</b>	<b>Médiane (Autres)</b>	<b>Diff. Moyenne</b>	<b>Diff. Médiane</b>
<b>Attractivité</b>	3,27	3,24	3,33	3,33	+0,03	0,00
<b>Bien-être</b>	3,57	3,44	3,50	3,50	+0,13	0,00
<b>Qualité</b>	2,86	2,96	3,00	3,00	-0,10	0,00

Source : Réalisation personnelle.

A présent, si l'on compare les moyennes entre les jeunes générations (Gen Z et les suivantes) et les anciennes générations, on se rend compte que les médianes sont équivalentes. Les moyennes elles, diffèrent de façon non significatives. Au regard de la différence infime des moyennes concernant l'attractivité, elle sera jugée identique pour les deux groupes. Néanmoins, la moyenne liée au bien-être perçue en semaine de quatre jours semble être légèrement supérieure pour les anciennes générations. Au contraire, la qualité est considérée meilleure en semaine de quatre jours par les répondants les plus jeunes.

Les résultats révèlent des tendances générales mais aussi des écarts selon les métiers, les rythmes et les établissements. Ces éléments constituent la base de l'analyse critique développée dans les chapitres suivants.

## **Chapitre 8 : Bilan des hypothèses**

Après la présentation des résultats, il est nécessaire de les replacer dans une réflexion plus large. L'analyse croisée entre les données recueillies et les apports théoriques, a permis de répondre aux hypothèses annoncées.

### **1. Hypothèse 1**

**L'organisation du travail sur quatre jours améliore l'attractivité du métier et facilite le recrutement des jeunes générations dans le secteur hôtelier.**

Depuis toujours l'hôtellerie est un secteur où les conditions de travail sont compliquées et singulières. Bien que la société ait connu de nombreuses évolutions relatives au temps de travail, au temps de repos et au salaire, il reste un secteur en tension. Le recrutement s'avère de plus en plus compliqué, d'autant plus depuis la crise de la COVID-19, comme l'on évoqué certaines personnes enquêtées. Nous avons posé cette hypothèse en imaginant que la semaine de quatre jours pourrait redorer l'image de l'industrie hôtelière, notamment pour les nouvelles générations intégrant le marché du travail.

Pourtant, à travers nos enquêtes qualitatives et quantitatives, nous nous sommes aperçus que toutes les générations semblent attirées par la semaine de quatre jours. Cela inciterait

même certains à conserver leur poste s'ils travaillaient sur quatre jours ou à postuler au sein d'une entreprise hôtelière si elle propose ce type d'organisation. Une des réponses qui est ressortie à plusieurs reprises lors des interviews traduisait que l'attrait pour ce modèle était indépendant de la génération. Avec une moyenne haute de 3,27 sur 5 pour les jeunes générations et 3,24 sur 5 pour les plus anciennes, les résultats du questionnaire sont venus le confirmer. La différence de moyenne concernant le ressenti lié à l'attractivité du métier entre les deux groupes générationnels n'étant que de 0,03, elle peut être considérée comme négligeable.

On peut donc valider en partie l'hypothèse proposée. En effet, la semaine de quatre jours ne faciliterait pas seulement le recrutement des jeunes générations mais rendrait le secteur attractif pour une pluralité de générations.

## **2. Hypothèse 2**

### **La semaine de quatre jours contribue à une amélioration du bien-être perçu par les salariés du secteur hôtelier.**

Les jeunes générations sont souvent évoquées comme des générations de fainéants, la raison étant qu'ils consacrent généralement une place importante aux loisirs dans leur vie. Tandis que les générations plus anciennes, bien qu'elle considère aussi le loisir comme essentiel, ont conditionné leur vie autour du travail. Nous sommes partis de ce postulat en

supposant que la semaine de quatre jours serait une solution à un meilleur équilibre de vie et donc améliorerait le bien-être des employés de l'hôtellerie.

Le bien-être, selon les personnes, peut être interprété autour de plusieurs dimensions telles que la fatigue, le stress, l'équilibre vie professionnelle vie personnelle, la motivation, l'ambiance au travail. Les managers partisans de la semaine de quatre jours interrogés dans le cadre de cette étude sont unanimes pour dire qu'elle améliore le confort de vie des employés et leur satisfaction. Du point de vue salariés, le questionnaire rend bien compte de ce réel épanouissement avec une médiane haute supérieure à 4 pour les participants expérimentés et frôlant 3,90 pour les employés non concernés.

L'hypothèse est alors confirmée, les salariés hôteliers ont une meilleure appréciation de leur bien-être lorsqu'ils travaillent ou s'imaginent travailler en semaine de quatre jours.

### **3. Hypothèse 3**

**La mise en œuvre de la semaine de quatre jours est associée à une variation (positive ou négative) de la qualité de service perçue par la clientèle.**

Du fait d'une grande exigence du secteur, les managers veillent constamment sur leurs indicateurs qualité avec pour objectif de conserver voire d'augmenter leurs parts de

marché. En général, ils s'appuient sur les systèmes de notation en ligne et les questionnaires de satisfaction pour l'évaluer.

Parmi les personnes interrogées lors de notre étude qualitative, beaucoup estiment que la mise en place de la semaine de quatre jours aurait peu d'impact sur la qualité du service. La majorité des partisans reconnaissent d'ailleurs que la qualité n'a pas véritablement évolué depuis l'adoption de ce modèle, un constat particulièrement marqué dans l'hôtellerie haut de gamme ou de luxe où les standards de qualité étaient déjà très élevés. Les interviewés soulignent toutefois certaines améliorations d'ordre organisationnel ou liées à l'ambiance de travail. En revanche, l'étude quantitative révèle que les salariés ont le sentiment de fournir un travail plus qualitatif en semaine de quatre jours ou qu'ils pourraient le faire s'ils évoluaient dans ce cadre. Ces résultats relèvent toutefois uniquement de la perception des individus et non de données objectives mesurant la qualité, ce qui limite leur portée.

L'hypothèse est alors rejetée puisque les managers n'ont observé aucune variation tangible, positive ou négative de la qualité perçue par la clientèle.

#### **4. Hypothèse 4**

**L'adoption de la semaine de quatre jours génère des surcoûts directs de personnel, partiellement compensés par des gains en productivité et en fidélisation des équipes.**

Les charges salariales sont l'objet d'une vigilance constante de la part des dirigeants hôteliers. Ils y attachent une grande importance puisqu'elles doivent représenter entre 30 et 40 % du chiffre d'affaires, une part astronomique quand on la compare à d'autres industries. Il est donc inévitable que les responsables s'interrogent sur les coûts d'une nouvelle organisation stratégique avant de la déployer.

Notre étude qualitative a traduit d'une manière évidente la crainte des managers hôteliers non partisans de la semaine de quatre jours sur le plan financier. Pour la majorité d'entre eux, c'est indéniable, cela engendrerait des surcoûts et le budget ne pourrait être respecté. Pourtant, les managers l'ayant mis en place de plusieurs façons sont persuadés : cela n'a entraîné aucune charge additionnelle. Certains l'organisent de façon irrégulière avec une annualisation du temps de travail, d'autres la propose occasionnellement en fonction de l'activité de l'établissement et enfin d'autres sur du temps partiel. La plupart des interviewés estiment même que cela engendrerait une fidélisation accrue, les coûts liés au turnover pourraient diminuer en conséquence. Quant à la productivité, elle ne varie pas, les travailleurs paraissent motivés et exercent leurs tâches correctement.

On peut alors infirmer l'hypothèse de départ, la semaine de quatre jours n'entraînant pas nécessairement de coûts supplémentaires. Elle pourrait même aller jusqu'à diminuer les coûts engendrés par le turnover en fidélisant les équipes, cependant cela reste à étudier plus assidûment. En revanche, la productivité des équipes est estimée constante en semaine de quatre jours ou en semaine de cinq jours, cela n'influence donc pas l'aspect financier.

L'analyse montre que la semaine de quatre jours peut répondre à des besoins de bien-être et d'attractivité, mais que son application en hôtellerie reste complexe. Les limites relevées soulignent la nécessité d'approches adaptées aux spécificités du secteur.

## **Chapitre 9 : Préconisations stratégiques et limites**

Ce chapitre propose des pistes de réflexion et des recommandations pour les professionnels du secteur hôtelier. Il s'appuie sur les résultats de l'étude et sur les bonnes pratiques identifiées dans la littérature.

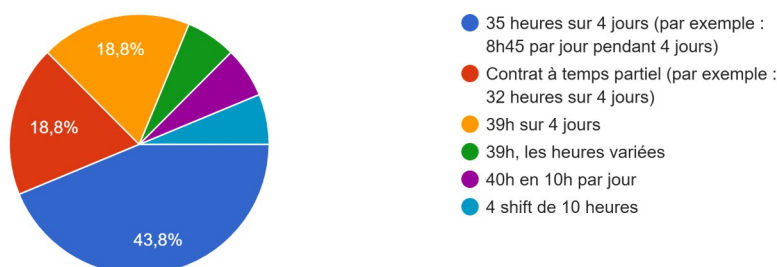
### **1. Des organisations variées de la semaines de quatre jours**

A travers cette enquête, nous avons constaté qu'il existe nombreuses façons d'implémenter une semaine de quatre jours. Notre étude quantitative a mis en lumière les différentes manières dont les travailleurs en hôtellerie ont expérimenté la semaine de quatre jours. Parmi les répondants, 44 % étaient en contrat à 35 heures, 25 % en 39 heures, 12 % en 40 heures, et 19 % étaient en contrat à temps partiel.

*Figure 7 - Diagramme illustrant les différentes modalités d'expérimentation de la semaine de quatre jours par les répondants*

Comment est/était organisé votre planning de travail ?

16 réponses



Source : issu des résultats du questionnaire Google Forms.

Les managers interrogés ont également décrit les différentes formes d'organisation qu'ils ont pu expérimenter dans leurs établissements :

- **La semaine de quatre jours en contrat à temps partiel** : plus simple à instaurer du fait d'un volume horaire réduit, ce modèle a été appliqué par le manager n°1 (Annexe D) pour l'une de ses femmes de chambre. Celle-ci bénéficie de jours de repos fixes les mercredi, samedi et dimanche.

- **La semaine de quatre jours par condensation des heures sur un temps plein** : il s'agit ici de regrouper les 35, 39 ou 40 heures hebdomadaires sur quatre jours, entraînant des journées plus longues. Cela correspond à des amplitudes de 8h45 pour un contrat de 35 heures, 9h45 pour 39 heures et 10 heures pour 40 heures. Ce modèle a été instauré par le

manager n°2 pour son équipe de réception (Annexe E), ce qui a nécessité la transformation d'un poste en « réceptionniste tournant ». Le manager n°3 l'avait également mis en place dans une précédente unité, pour un poste de réceptionniste de nuit, avec une alternance entre des semaines de trois et quatre jours (Annexe F). Dans ce cas, les contrats des réceptionnistes de jour ont été réduits de 39 à 35 heures. Enfin, le manager n°6 l'a expérimenté sur la saison estivale, grâce à la présence de stagiaires, alternants et au maintien de la cheffe de réception sur un rythme classique de cinq jours.

- **La semaine de quatre jours occasionnelle selon l'activité et les effectifs** : proche du modèle précédent, cette organisation est déployée de façon ponctuelle en fonction du taux d'occupation de l'hôtel et des ressources disponibles. La manager n°4 (Annexe G) l'a ainsi mise en place pour son équipe de réception lors de semaines plus calmes et avec des effectifs suffisants. Elle précise toutefois ne pas la rendre systématique afin d'éviter de susciter des attentes irréalisables auprès de son équipe.

- **La semaine de quatre jours par annualisation du temps de travail** : dans ce schéma, les horaires se compensent sur l'année, avec des semaines plus ou moins longues. Le manager n°7 l'a expérimenté dans l'un des hôtels de son groupe : les réceptionnistes effectuent des journées de 12 heures et leurs 156 heures mensuelles sont réparties par alternance de semaines de 3, 4 et 5 jours (Annexe J).

- **La semaine de quatre jours par roulement des jours de repos** : ce dispositif offre à chaque salarié une semaine de quatre jours par mois, grâce à une rotation organisée des

jours de repos. Le manager n°3 l'a instauré dans son établissement, permettant ainsi d'optimiser l'organisation tout en offrant davantage de flexibilité à ses équipes (Annexe F) (Cf. Tableau 9).

*Tableau 9 - Roulement des jours de repos*

	<b>Lundi</b>	<b>Mardi</b>	<b>Mercredi</b>	<b>Jeudi</b>	<b>Vendredi</b>	<b>Samedi</b>	<b>Dimanche</b>
<b>Repos hebdomadaires</b>		<b>X</b>	<b>X</b>				
			<b>X</b>	<b>X</b>			
				<b>X</b>	<b>X</b>		
					<b>X</b>	<b>X</b>	<b>Jour offert</b>

Source : Réalisation personnelle.

## 2. Rythmes repensés : construire des plannings adaptés

Comme nous l'avons souligné précédemment, la semaine de quatre jours peut être instaurée selon différentes modalités. Afin d'illustrer cette diversité, nous avons élaboré deux modèles de plannings distincts à l'aide du logiciel Equalog, dans le cadre de l'alternance. L'équipe étudiée se compose de onze salariés : deux au pôle administratif, cinq au pôle housekeeping, trois à la réception et une en cuisine. L'accueil de l'hôtel est fermé la nuit et il s'agit d'un établissement trois étoiles.

*Tableau 10 - Planning de la semaine de quatre jours avec les contrats actuels*

Service	Nom prénom	36	Lu 01	Ma 02	Me 03	Je 04	Ve 05	Sa 06	Di 07	Tot	Théo	Max J.
Administration		M	P	P	P	P	P	RH	RH	0,00	Forfait	11,30
		S	P	P	P	P	P	RH	RH			
		M	AT	AT	AT	AT	AT	AT	AT	39,00	39,00	11,30
		S	AT	AT	AT	AT	AT	AT	AT	0,0	-273,00	
		M	RH	RH	RH	6,00 / 16,00	6,00 / 16,00	6,30 / 15,30	6,30 / 15,30	35,00	35,00	11,30
Etagé		S	RH	RH	RH					1,0	0,00	
		M	RH	09,45 / 15,30	09,45 / 15,30	09,45 / 15,30	09,45 / 15,30	RH	RH	20,00	24,00	11,30
		S	RH					RH	RH	1,0	-4,00	
		M	RH	RH	RH	9,45 / 17,00	9,45 / 17,00	9,45 / 16,30	9,45 / 16,30	25,00	24,00	11,30
		S	RH	RH	RH					1,0	1,00	
		M	9,45 / 16,30	9,45 / 16,30	RH	RH	RH	9,45 / 17,00	9,45 / 17,00	25,00	24,00	11,30
		S			RH	RH	RH			1,0	1,00	
		M	9,45 / 17,00	9,45 / 16,30	9,45 / 17,00	9,45 / 16,30	RH	RH	RH	25,00	24,00	11,30
		S					RH	RH	RH	1,0	1,00	
		M	8,45 / 17,00	8,45 / 17,00	8,45 / 17,00	8,45 / 17,00	8,45 / 17,00	RH	RH	38,45	39,00	11,00
Réception		S						RH	RH	0,0	-1,00	
		M	AT	AT	AT	AT	AT	AT	AT	35,00	35,00	11,30
		S	AT	AT	AT	AT	AT	AT	AT	0,0	0,00	
		M	6,00 / 16,00	6,00 / 16,00	6,00 / 16,00	RH	ECOLE	RH	RH	34,45	35,00	11,30
		S				RH	ECOLE	RH	RH	1,0	-0,15	
		M	RH	RH	RH					35,00	35,00	11,30
		S	RH	RH	RH	13,30 / 23,00	13,30 / 23,00	13,30 / 23,00	13,30 / 23,00	1,0	0,00	
		M					RH	RH	RH	35,00	35,00	11,30
		S	13,30 / 23,00	13,30 / 23,00	13,30 / 23,00	13,30 / 23,00	RH	RH	RH	1,0	0,00	
		M					RH	RH	RH	35,00	35,00	11,30
		S	13,30 / 23,00	13,30 / 23,00	13,30 / 23,00	13,30 / 23,00	RH	RH	RH	1,0	0,00	
		M	005	006	005	006	005	003	003	033		
		S	003	003	003	004	002	001	001	017		
		T	47,00	51,30	46,00	60,45	37,15	29,30	29,30	301h30	384h00	

Source : Réalisation personnelle.

Au sein du pôle housekeeping, la mise en place de la semaine de quatre jours n'est envisageable que si l'une des cinq employées conserve un rythme hebdomadaire standard. Dans notre modélisation, il s'agit de la personne chargée du nettoyage et du tri du linge. Toutefois, en milieu de semaine, notamment le mercredi et le vendredi, l'effectif des femmes de chambre serait limité à deux. Il conviendrait donc de recourir à une employée supplémentaire en extra afin de maintenir le niveau d'activité.

Concernant le pôle réception, l'organisation se prête plus facilement à la semaine de quatre jours, avec la garantie d'une présence quotidienne d'au moins une personne le matin et une autre le soir. Cette configuration est facilitée par le fait que l'adjointe de direction assure les mêmes shifts que les réceptionnistes. Comme déjà pratiqué actuellement, un renfort ponctuel via des extras serait nécessaire lors des périodes de forte affluence en salle.

Enfin, pour la cuisine, le vendredi étant habituellement consacré au nettoyage, les heures de cette journée peuvent être redistribuées sur les autres jours, rendant ainsi possible l'adoption d'une semaine de quatre jours.

**Tableau 11 - Planning sur quatre jours avec modification des contrats**

Service	Nom prénom	36	Lu 01	Ma 02	Me 03	Je 04	Ve 05	Sa 06	Di 07	Tot	Théo	Max J.
Administration		M	P	P	P	P	P	RH	RH	0,00	Forfait	11,30
		S	P	P	P	P	P	RH	RH			
		M	AT	AT	AT	AT	AT	AT	AT	39,00	39,00	11,30
		S	AT	AT	AT	AT	AT	AT	AT	0,0	-273,00	
		M	RH	RH	RH	6,00 / 15,00	6,00 / 15,00	6,30 / 15,00	6,30 / 15,00	32,00	35,00	11,30
		S	RH	RH	RH					1,0	-3,00	
Etagé		M	RH	09,45 / 15,30	09,45 / 15,30	09,45 / 15,30	09,45 / 15,30	RH	RH	20,00	24,00	11,30
		S	RH					RH	RH	1,0	-4,00	
		M	9,45 / 15,30	RH	RH	RH	9,45 / 15,30	9,45 / 15,30	9,45 / 15,30	20,00	24,00	11,30
		S		RH	RH	RH				1,0	-4,00	
		M	9,45 / 15,30	9,45 / 15,30	9,45 / 15,30	9,45 / 15,30	RH	RH	RH	20,00	24,00	11,30
		S					RH	RH	RH	1,0	-4,00	
		M	RH	9,45 / 15,30	9,45 / 15,30	9,45 / 15,30	9,45 / 15,30	RH	RH	20,00	24,00	11,30
		S	RH					RH	RH	1,0	-4,00	
		M	8,45 / 17,00	8,45 / 17,00	8,45 / 17,00	8,45 / 17,00	8,45 / 17,00	RH	RH	38,45	39,00	11,00
		S						RH	RH	0,0	-1,00	
Réception		M	AT	AT	AT	AT	AT	AT	AT	35,00	35,00	11,30
		S	AT	AT	AT	AT	AT	AT	AT	0,0	0,00	
		M	6,00 / 15,00	6,00 / 15,00	6,00 / 15,00	RH	ECOLE	RH	RH	31,45	35,00	11,30
		S				RH	ECOLE	RH	RH	1,0	-3,15	
		M	RH	RH	RH					32,00	35,00	11,30
		S	RH	RH	RH	14,00 / 23,00	14,00 / 23,00	14,30 / 23,00	14,30 / 23,00	1,0	-3,00	
		M					RH	RH	RH	32,00	35,00	11,30
		S	14,00 / 23,00	14,00 / 23,00	14,00 / 23,00	15,00 / 23,00	RH	RH	RH	1,0	-3,00	
		M					RH	RH	RH	32,00	35,00	11,30
		S	13,45 / 22,30	13,45 / 22,30	13,45 / 22,30	13,45 / 22,30	RH	RH	RH	1,0	-3,00	
		M	005	006	006	006	006	002	002	033		
		S	003	003	003	004	002	001	001	017		
		T	42,15	47,15	47,15	54,30	39,15	20,30	20,30	271h30	384h00	

Source : Réalisation personnelle.

Comme le prévoit la convention collective HCR, les contrats à temps partiel en hôtellerie peuvent être fixés en deçà de 24 heures hebdomadaires. Dans notre modélisation, trois contrats du pôle housekeeping ont ainsi été ajustés de 25 à 20 heures par semaine. Cette réorganisation permet d'obtenir une meilleure répartition du personnel sur la semaine. Toutefois, un renfort ponctuel d'une personne en extra serait nécessaire le week-end, pour un volume de 15 heures, afin de garantir la présence de deux employés. Ce recours ne générerait pas de surcoût, les 15 heures additionnelles compensant les réductions appliquées aux contrats initiaux.

Les pôles réception et cuisine sont, quant à eux, redéfinis sur la base de contrats à temps partiel de 32 heures hebdomadaires. L'organisation retenue assure la présence d'un salarié le matin et d'un autre le soir à la réception, ce qui garantit la continuité du service. Cette configuration s'avère cohérente et présente même l'avantage d'une diminution des frais de personnel, puisque la charge horaire globale est inférieure à celle de la situation initiale. En outre, l'embauche d'un salarié supplémentaire n'apparaît pas indispensable.

### **3. Cadre et limites : posture critique et perspectives**

Comme toute recherche exploratoire, ce travail présente plusieurs limites méthodologiques et conceptuelles qu'il convient de souligner afin de mieux cerner la portée des résultats et d'envisager d'autres perspectives de recherche.

La diversité des formes de semaine de quatre jours rencontrées (35h réparties sur quatre jours, temps partiel, 39h ou 40h sur de longues journées) a complexifié la lecture des résultats. Chaque modèle a des effets différents sur l'équilibre vie professionnelle vie personnelle, la fatigue ou la productivité. Idéalement, se concentrer sur une seule modalité aurait permis une analyse plus fine, mais cela n'a pas été possible faute d'un groupe homogène suffisant.

Une autre limite tient à l'hétérogénéité des métiers étudiés. L'hôtellerie regroupe des postes très variés, allant des métiers physiques (femmes/valets de chambre, maintenance,

restauration) aux fonctions administratives ou relationnelles (réception, management, RH). Les conditions de travail, la pénibilité et les rythmes horaires varient considérablement, et empêchent de dégager des tendances générales. La prise en compte de cette diversité apporte une vision globale intéressante, mais elle réduit aussi la précision des résultats.

Le questionnaire ne comportait pas de variable indépendante clairement définie. Les données reflètent surtout des ressentis et des tendances, sans permettre de mettre en évidence un lien direct entre l'aménagement du temps de travail et des aspects comme le bien-être, l'attractivité ou la qualité du travail.

De plus, les établissements n'avaient pas relevé leurs indicateurs de gestion avant la mise en place du dispositif. L'enquête repose principalement sur des témoignages et des perceptions, sans intégrer de données chiffrées. Or, des éléments comme l'absentéisme, le turnover, la satisfaction client ou les résultats financiers auraient permis d'évaluer de manière plus concrète l'impact d'une réorganisation du temps de travail.

Ces limites ouvrent cependant des perspectives intéressantes pour de futures recherches. Plusieurs pistes apparaissent particulièrement pertinentes :

- **Cibler un terrain plus restreint** : réaliser une étude approfondie dans un hôtel unique, sur un seul corps de métier, afin de mieux contrôler les variables et d'observer les évolutions sur la durée.

- **Différencier les contextes hôteliers** : comparer les résultats en fonction du type d'établissement (économique, moyen de gamme, haut de gamme), de la clientèle (affaires, loisirs, internationale) et des contraintes d'ouverture (saisonnalité, amplitude horaire).
- **Confronter expérimentateurs et non-expérimentateurs** : inclure un groupe témoin de salariés n'ayant pas pratiqué la semaine de quatre jours afin de mesurer de façon comparative l'effet de ce mode d'organisation sur le bien-être, la qualité du travail et la fidélisation.
- **Croiser données qualitatives et quantitatives** : associer enquêtes de terrain et analyse d'indicateurs RH et financiers pour évaluer non seulement la perception des salariés, mais aussi l'impact organisationnel et économique réel.

En définitive, ce mémoire propose un premier regard sur la semaine de quatre jours dans l'hôtellerie. Il met en évidence la complexité d'introduire ce modèle dans un secteur marqué par la diversité des métiers, de grandes amplitudes horaires et des contraintes économiques. Les pistes identifiées ouvrent la voie à des recherches plus ciblées et comparatives, qui pourraient apporter des résultats davantage généralisables et directement exploitables pour les professionnels hôteliers.

## **Conclusion**

Cette dernière partie montre que la semaine de quatre jours suscite un réel intérêt dans l'hôtellerie, mais qu'elle soulève de nombreux défis liés à la diversité des métiers, aux amplitudes horaires et aux contraintes économiques. Elle ouvre des pistes de réflexion pour une mise en place progressive et adaptée, tout en soulignant la nécessité de recherches plus ciblées et comparatives. Elle constitue ainsi une étape vers une meilleure compréhension des conditions de réussite d'une telle réorganisation dans le secteur.

## Conclusion générale

Cette recherche avait pour objectif d'étudier la réorganisation du temps de travail en semaine de quatre jours dans le secteur hôtelier. Elle a permis de mettre en lumière à la fois l'intérêt de ce modèle et les obstacles liés à son déploiement. Les résultats montrent que, si la semaine de quatre jours répond à de fortes attentes en matière de bien-être et d'équilibre vie professionnelle vie personnelle (BENE, 2019, p.67), son application en hôtellerie reste contrainte par la diversité des métiers, la pénibilité des tâches et l'amplitude horaire des établissements.

L'étude révèle que les salariés perçoivent cette réorganisation comme une source potentielle d'amélioration de leur qualité de vie, mais que ses effets dépendent fortement du type d'organisation retenue : réduction du temps de travail, concentration des heures ou temps partiel. Les données montrent aussi que la diversité des métiers de l'hôtellerie – entre tâches physiques et fonctions administratives – rend difficile l'établissement de conclusions générales. Enfin, l'absence de données chiffrées sur l'absentéisme, le turnover ou la satisfaction client limite la portée des résultats.

Ces constats rejoignent les travaux de CODLING et al. (2022, p.93), qui soulignent l'importance du turnover dans l'hôtellerie, et ceux de GIOUSMPASOGLOU (2024, p.15), qui mettent en avant la pénibilité des conditions de travail dans ce secteur. Ils confirment également l'évolution des attentes des jeunes générations, pour qui le travail n'est plus

seulement une nécessité mais aussi une quête de sens et d'équilibre (MICHAU, 2024, p.201).

Pour aller plus loin, il serait pertinent de mener des études comparatives entre différents types d'établissements (économiques, moyen de gamme, luxe) et de mettre en parallèle des salariés ayant testé la semaine de quatre jours avec un groupe témoin. De même, l'intégration de données quantitatives (absentéisme, turnover, performance financière) permettrait de mieux mesurer les effets de cette organisation sur les entreprises.

En définitive, ce mémoire constitue une première étape dans l'étude de la semaine de quatre jours en hôtellerie. Il met en évidence les atouts et les limites de ce modèle, tout en ouvrant la voie à des recherches plus ciblées et approfondies. Au-delà des résultats, il invite à réfléchir à de nouvelles façons d'organiser le travail dans un secteur confronté à de fortes contraintes, mais aussi à un besoin urgent de revalorisation et d'attractivité.

# Bibliographie

## OUVRAGES

ANCTIL Mélanie, 2006, « *Les nouvelles générations et le sens du travail : les jeunes en quête d'expressivité au travail et d'un plus grand équilibre dans la vie* », 2006.

ASCHER Aurélien, 2022, *Bien appliquer le droit du travail en hôtellerie-restauration*, Nanterre, France, Editions BPI, 224 p.

BARTHÉLÉMY Jacques, 1998, *Droit de la durée du travail: temps de travail, aménagement, 35 heures*, Paris, France, Litec, 393 p.

BLANCHETON Bertrand, 2020, *Histoire des faits économiques. De la Révolution industrielle à nos jours*, s.l., Dunod.

BAUM Tom, 2001, *Seasonality in Tourism*, Routledge.

BOERI Tito et OURS J. C. van, 2021, *The economics of imperfect labor markets*, Third edition., Princeton, Princeton University Press, 693 p.

CLOT Yves (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.

FRIDENSON Patrick et REYNAUD Bénédicte, 2004, *France et le temps de travail (1814-2004)*, s.l., Odile Jacob.

JACQUEZ Stéphanie, 2000, *Une réduction du temps de travail impossible dans le secteur de l'hôtellerie saisonnière? Le cas de Lourdes*, s.l.

MINÉ Michel, 2004, *Droit du temps de travail*, Paris, France, LGDJ, 337 p.

LOUFRANI Yvan, 2016, *Droit du travail. Outils et méthodes de management. Tome 3. Travail, rémunération, repos et congés*, s.l., EMS Éditions.

MANGELL Jacques de, 1940, *L'application de la semaine de 40 heures dans l'industrie hôtelière*, Impr. graphique Saint-Gilles, Paris.

TADDEI Dominique, DIDIER Michel et FREYSSINET Jacques, 1997, *La réduction du temps de travail*, Paris, La Documentation Française (coll. « Les rapports du Conseil d'Analyse Economique »), 83 p.

### **ARTICLES ACADÉMIQUES**

BAUM Tom, 2015, « *Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise* », *Tourism Management*, 1 octobre 2015, vol. 50, p. 204-212.

CODLING et al. 2022, « *Factors Contributing to Staff Turnover in the Hotel Industry: A Literature Review* » dans *People Management - Highlighting Futures*, s.l., IntechOpen.

DAVIDSON Michael, TIMO Nils et WANG Ying, 2010, *How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels*, 2010.

DAVIDSON Michael, TIMO Nils et WANG Ying, 2009, *Putting a cost on labour turnover in the Australian accommodation industry*, 2009.

DECI Edward L. et RYAN Richard M., 2000, « *The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior* », *Psychological Inquiry*, octobre 2000, vol. 11, n° 4, p. 227-268.

DEERY Margaret et JAGO Leo, 2015, *Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Emerald Publishing.

DIENER Ed et SELIGMAN Martin E P, « *Toward an Economy of Well-Being* », vol. 5, n° 1.

EDWARDS Clive, 2021, « *Frederick W. Taylor, The Principles of Scientific Management* » dans Clive Edwards (ed.), *Nineteenth-Century Design*, 1<sup>re</sup> éd., s.l., Routledge, p. 370-376.

FIN-LANGER Laurence, 2019, « *Fiche 30. La réglementation légale du temps de travail* », *Fiches*, 2019, vol. 7, p. 346-359.

FORTÉ Michèle et MONCHATRE Sylvie, 2013, « *Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ?* », *La Revue de l'Ires*, 31 décembre 2013, vol. 76, n° 1, p. 127-150.

GIOUSMPASOGLU Charalampos, 2024, « *Working Conditions in the Hospitality Industry: The Case for a Fair and Decent Work Agenda* », *Sustainability*, janvier 2024, vol. 16, n° 19.

HAN et al., 2016, *How Leaders Transparent Behavior Influences Employee Creativity: The Mediating Roles of Psychological Safety and Ability to Focus Attention*.

GRÖNROOS Christian, 2001, *The perceived service quality concept – a mistake?*, *Journal of Service Theory and Practice*, Emerald Publishing.

GREENHAUS, J. H., & ALLEN, T. D. (2011). *Work-Family Balance*. In *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 165-184). American Psychological Association.

GUILLOU Benoît, 2024, « *Jeunes : la flemme ou la flamme ?* », *Revue Projet*, 2 avril 2024, vol. 399, n° 2.

HEIMERL Peter, HAID Marco, BENEDIKT Lea et SCHOLL-GRISSEMANN Ursula, 2020, « *Factors Influencing Job Satisfaction in Hospitality Industry* », *SAGE Open*, 1 octobre 2020, vol. 10, n° 4.

KARATEPE, O. M., & BADDAR, L. (2006). *An Empirical Study of the Selected Consequences of Frontline Employees Work-Family Conflict and Family-Work Conflict*. *Tourism Management*, 27, 1017-1028.

KELLIHER, C., & ANDERSON, D. (2010). *Doing More with Less Flexible Working Practices and the Intensification of Work*. *Human Relations*, 63, 83-106.

KUSLUVAN et al., 2010, *The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry*, 2010.

LONGO María Eugenia, 2006, « *Le passé et l'avenir dans le rapport au travail. Une étude sur les parcours professionnels de jeunes Français* », 2006, p. 148.

MERCURE Daniel, 2007, « *Les jeunes et le travail : un fait social total (Postface)* » dans , s.l., p. 283-303.

MICHAU Frédéric, 2024, « *La génération Z au travail : perceptions, attentes et craintes de la relève* », *Servir*, 19 juillet 2024, vol. 527, n° 3, p. 13-15.

PARASURAMAN A., ZEITHMAL Valarie A. et BERRY L. Leonard, 1988, *SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, vol. 64, n°1.

PÉGOURDIE Adrien, 2024, « *Les visages de la pénurie. Main d'œuvre diplômée et désaffection pour l'hôtellerie-restauration.* », *Savoir/Agir*, 2024, vol. 65, n° 2, p. 165-173.

PETERSON Robert A., 2000, « *A Meta-Analysis of Variance Accounted for and Factor Loadings in Exploratory Factor Analysis* », *Marketing Letters*, 1 août 2000, vol. 11, n° 3, p. 261-275.

PIN Clément, 2023, « *L'entretien semi-directif* », *LIEPP Methods Brief / Fiches méthodologiques du LIEPP*, 3 mai 2023.

POULIN Lise et AUBRY François, 1997, « *Quelques considérations sur les conditions de travail des femmes dans le secteur de l'hébergement et de la restauration* », *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 1 septembre 1997, vol. 16, n° 3.

SIMONS Tony et HINKIN R. Timothy, 2001, « *The Effect of Employee Turnover on Hotel Profits: A Test Across Multiple Hotels* ».

SOURIE Julien et FERLAZZO Edoardo, 2023, « *Une jeunesse en quête de sens ? Le rapport au travail des jeunes français à travers le prisme des effets de génération et d'âge : Estelle Bonnet, Zora Mazari, Élise Verley* », *Action publique. Recherche et pratiques*, 11 octobre 2023, vol. 17, n° 2.

TWINGE Jean M. et al, 2010, *Generational Differences in Work Values: A Time-Lag Study - Studocu*, 2010.

SPENCE Michael, 1973, « *Job Market Signaling* », *The Quarterly Journal of Economics*, août 1973, vol. 87, n° 3, p. 355.

TREVISANI Matilde, 2017, *Construct Validation by Hierarchical Bayesian Concept Maps: An Application to the Transaction Cost Economics Theory of the Firm*, 2017, vol. 8, n°7.

## **RAPPORTS OFFICIELS**

ATOUT FRANCE, 2022, « *Désormais les auberges collectives pourront être classées !* »

ATOUT FRANCE, « *Les principes généraux* »

BOYER ANNIE, 2005, *Les saisonniers du tourisme : quel devenir ?*

INRS, « *Restauration collective – votre métier* »

INSEE, 2024, « *Parc et fréquentation des hôtels* »

KPMG, 2024, *L'industrie Hôtelière Française en 2024*

LORIOU Marc, 2017, *Le(s) rapport(s) des jeunes au travail*, report, INJEP CNRS, s.l.

Peters et al., 2009, *The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance*.

SCHOR Juliet, FAN Wen, KELLY Orla et GU Guolin, 2022, « *The Four Day Week-Assessing Global Trials of Reduced Worktime with No Reduction in Pay* »

VENDRAMIN Patricia, 2001, « *Les employés : qualité de vie au travail et aspirations professionnelles* ».

## **PAGES WEB**

*A four-day working week improves mental and physical health*, <https://urlr.me/TVY5dg>, 18 juillet 2023, consulté le 11 août 2025.

*Quelles sont les chaînes hôtelières les plus connues en France ?*, <https://urlr.me/TkDFRS>, 31 janvier 2025, consulté le 18 août 2025.

LAROUSSE Éditions, *Archive Larousse : Grande Encyclopédie Larousse - industrielle (révolution)*, <https://urlr.me/hCuRst>, consulté le 7 août 2025.

SIMONE, 2014, *Les principales chaînes hôtelières en France*, <https://urlr.me/tBc94V>, 27 juin 2014, consulté le 18 août 2025.

« *History of labour law* » dans *Wikipedia*, 2025, s.l.

« *Palace (hôtel)* » dans *Wikipédia*, 2025, s.l.

« *Fordisme* » dans *Wikipédia*, 2025, s.l.

*200.000 postes non-pourvus dans l'hôtellerie-restauration: Thierry Marx (UMIH) appelle à une régularisation « rapide » des salariés étrangers*, <https://urlr.me/HQS5sX>, consulté le 27 août 2025.

*Atkinson's Flexible-Firm Model – BusinessBalls.com*, <https://urlr.me/F2xwMa>, consulté le 27 août 2025.

*BONUS : étude chaînes hôtelières intégrées - Coach Omnium*, <https://urlr.me/Trxgea>, consulté le 18 août 2025.

*Calcul de la masse salariale : définition, méthodes et enjeux pour votre entreprise*, <https://urlr.me/aWm92K>, consulté le 6 août 2025.

*Classement hôtelier : une actualisation des critères où développement durable et numérique donnent le ton*, <https://urlr.me/acHGcW>, consulté le 18 août 2025.

*Nos Hôtels*, <https://urlr.me/KTH2zw>, consulté le 16 août 2025.

*Quelle salle de réunion et quelle disposition ?*, <https://urlr.me/JkgxXy>, consulté le 16 août 2025.

*L'hôtellerie française doit s'inventer un nouvel avenir*, <https://urlr.me/kF2DMN>, consulté le 6 août 2025.

*L'hôtellerie saisonnière se meurt en France*, <https://urlr.me/QZ2AND>, consulté le 5 août 2025.

*Les ratios et indicateurs de gestion dans l'hôtellerie*, <https://urlr.me/8YWNe4>, consulté le 6 août 2025.

*Service-profit chain – Wikipedia*, <https://urlr.me/J2E9aM>, consulté le 27 août 2025.

*Une brève histoire de l'organisation du travail*, <https://urlr.me/4sceDn>, consulté le 7 août 2025.

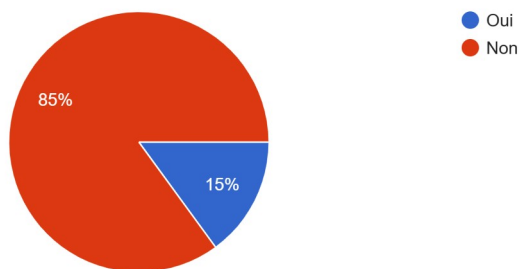
## Table des annexes

Annexe A : Réponses au questionnaire en ligne.....	164
Annexe B : Guide d’entretien probatoire destiné aux managers hôteliers n’ayant jamais expérimenté la semaine de quatre jours avec leur équipe.....	187
Annexe C : Guide d’entretien probatoire destiné aux managers hôteliers ayant déjà expérimenté la semaine de quatre jours avec leur équipe.....	190
Annexe D : Retranscription d’entretien avec le directeur d’un hôtel de chaîne 3 étoiles. .	193
Annexe E : Retranscription d’entretien avec la directrice d’un combo de deux hôtels de chaîne 2 et 3 étoiles.....	207
Annexe F : Retranscription d’entretien avec l’ancien directeur d’un hôtel de nuit de chaîne 3 étoiles.....	222
Annexe G : Résumé d’entretien avec la cheffe de réception d’un hôtel de chaîne 4 étoiles - <i>L’enquêtee n’a pas souhaitée être enregistrée</i> .....	247
Annexe H : Échange avec le propriétaire exploitant d’un hôtel indépendant 3 étoiles - <i>L’enquête était indisponible pour un entretien en visioconférence</i> .....	251
Annexe I : Retranscription d’entretien avec le chef de brigade réception d’un hôtel de luxe indépendant.....	252
Annexe J : Retranscription d’entretien avec le directeur des opérations d’un groupe d’hôtels 1 à 5 étoiles.....	274
Annexe K : Retranscription d’entretien avec la directrice adjointe d’un hôtel de chaîne 3 étoiles.....	287
Annexe L : Retranscription d’entretien avec la directrice d’un hôtel de chaîne 3 étoiles..	299
Annexe M : Retranscription d’entretien avec la gouvernante générale d’un hôtel de chaîne 4 étoiles.....	314
Annexe N : Retranscription d’entretien avec le directeur de deux hôtels de Montagne de chaîne 4 étoiles.....	330
Annexe O : Retranscription d’entretien avec l’assistante du directeur des opérations d’un groupe d’hôtels de chaîne 2 à 4 étoiles.....	347
Annexe P : Analyse horizontale des entretiens semi-directifs pour l’hypothèse 1.....	364
Annexe Q : Analyse horizontale des entretiens semi-directifs pour l’hypothèse 2.....	368
Annexe R : Analyse horizontale des entretiens semi-directifs pour l’hypothèse 3.....	372
Annexe S : Analyse horizontale des entretiens semi-directifs pour l’hypothèse 4.....	376

## Annexe A : Réponses au questionnaire en ligne

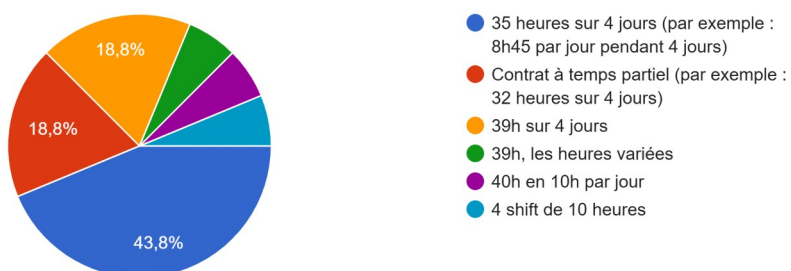
Avez-vous déjà expérimenté la semaine de 4 jours durant une de vos expériences en hôtellerie ?

107 réponses



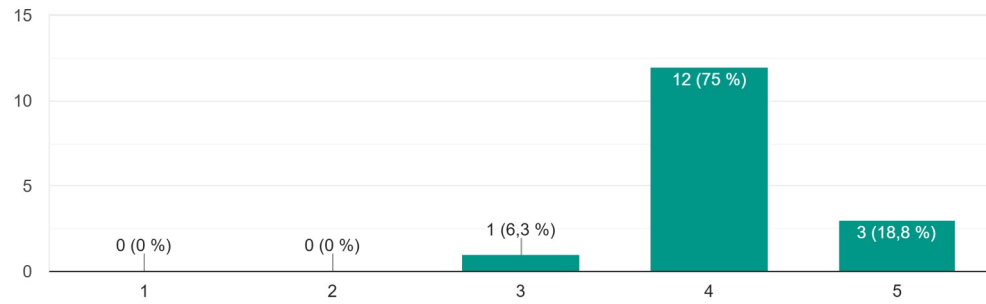
Comment est/était organisé votre planning de travail ?

16 réponses



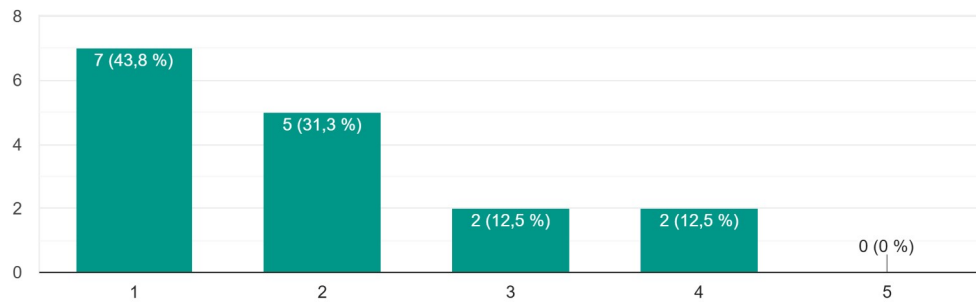
La semaine de 4 jours contribue à rendre le secteur hôtelier plus attractif que d'autres secteurs aux conditions similaires (travail les week-ends et jours... travail en coupures, heures supplémentaires, etc.)

16 réponses



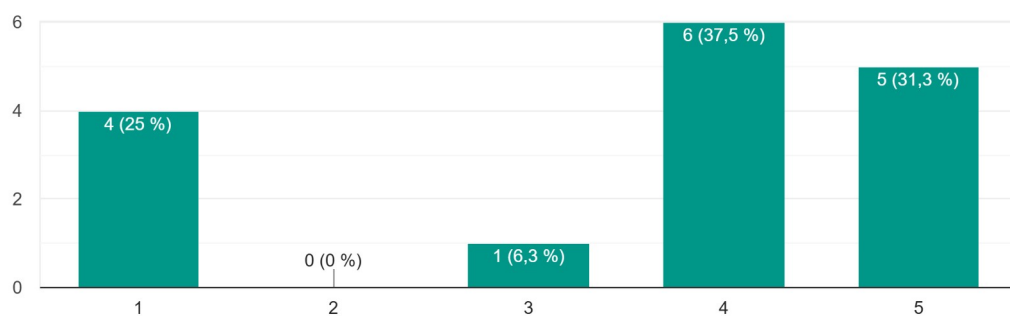
Je pense que la semaine de 4 jours réduirait la capacité de mon établissement à attirer des talents.

16 réponses



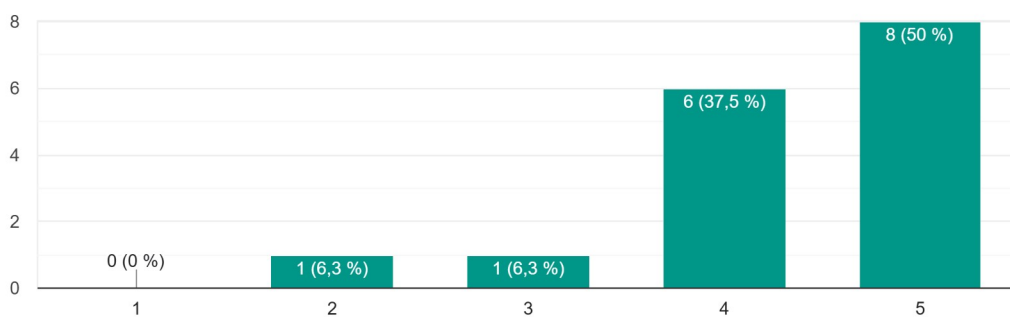
Je suis moins tenté-e de chercher un autre emploi lorsque je travaille en semaine de 4 jours.

16 réponses



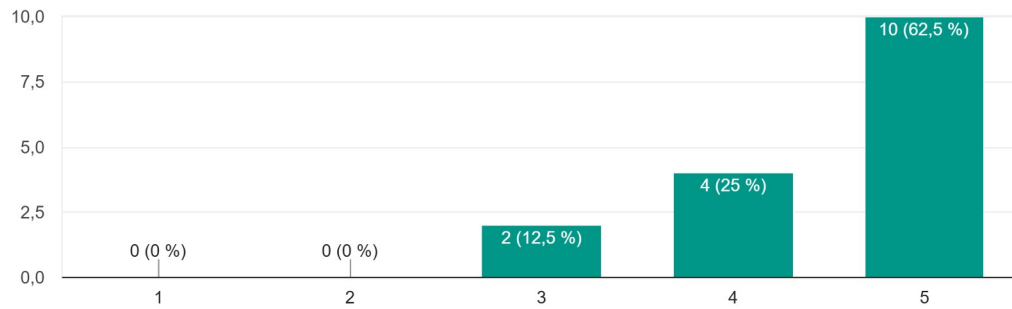
La semaine de 4 jours améliore/améliorait mon équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

16 réponses



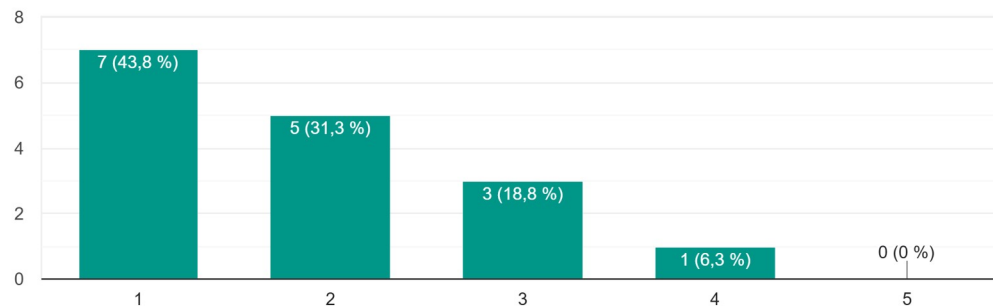
La semaine de 4 jours me permet/permettait d'avoir plus de temps pour mes activités  
extraprofessionnelles.

16 réponses



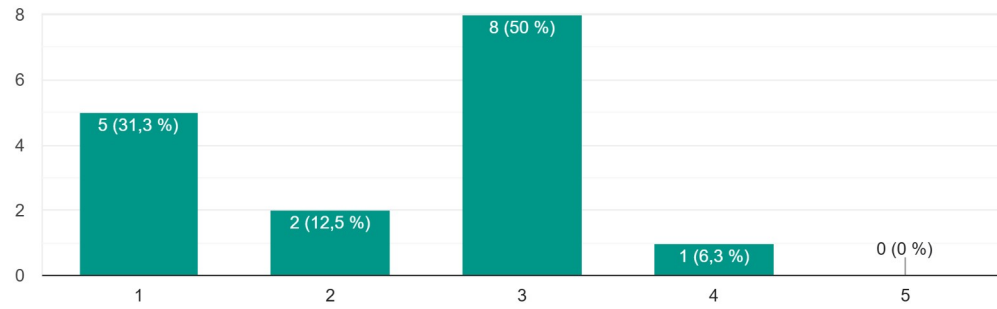
La semaine de 4 jours augmente/augmentait mes tensions au travail.

16 réponses



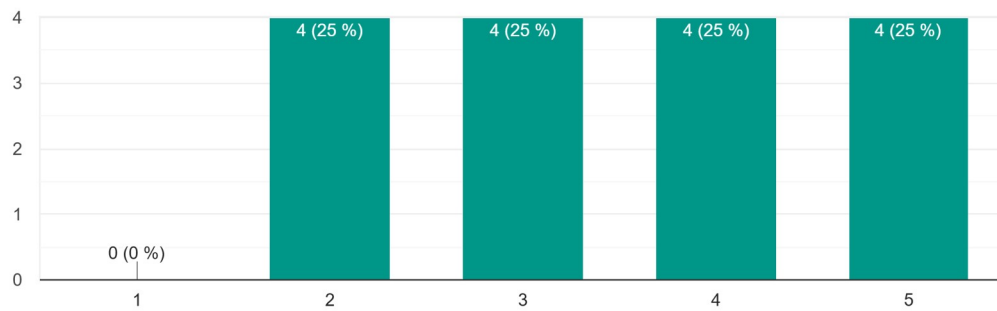
La semaine de 4 jours me fatigue/fatiguait davantage.

16 réponses



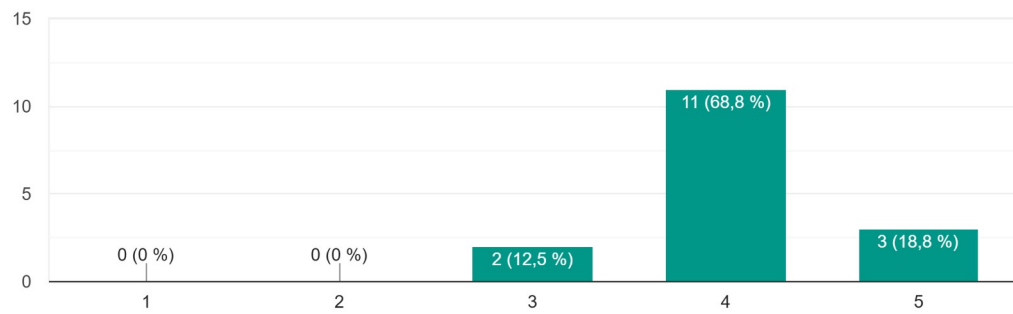
La semaine de 4 jours réduit/réduisait mon niveau de stress au travail.

16 réponses



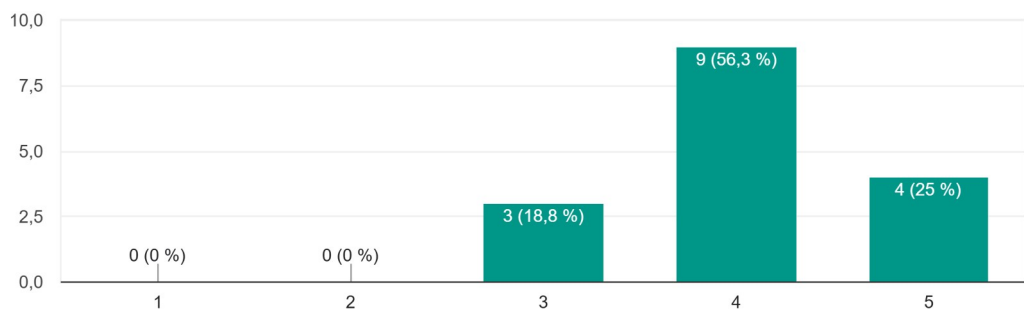
Avec la semaine de 4 jours, je suis/étais plus motivé-e dans mon travail.

16 réponses



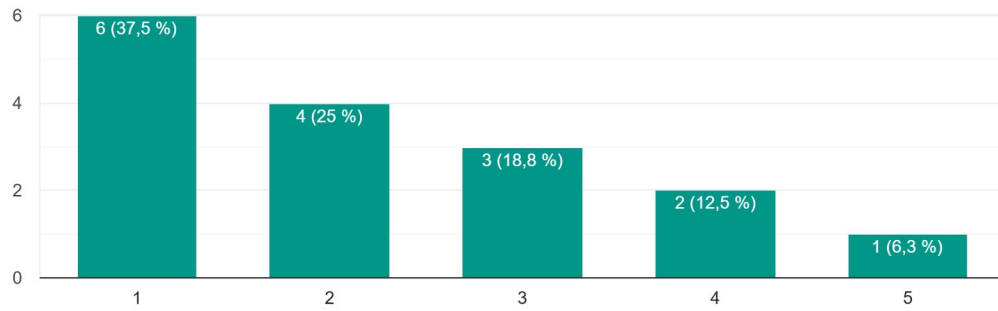
Je pense que la semaine de 4 jours améliore/améliorait ma productivité pendant mes journées de travail.

16 réponses



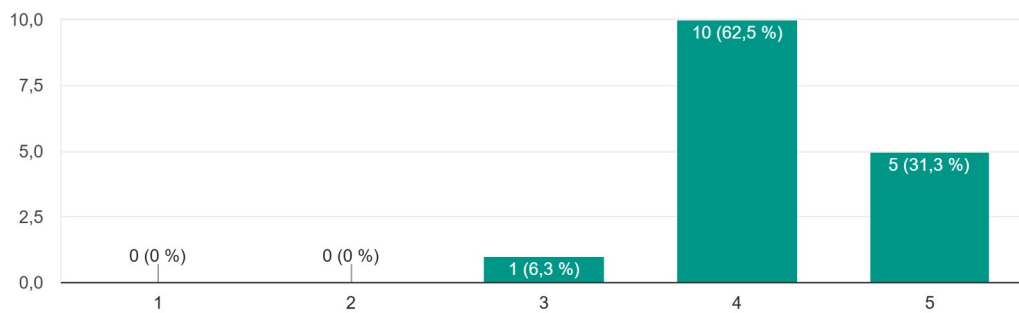
La semaine de 4 jours complique/compliquait la création de liens au sein de l'équipe.

16 réponses



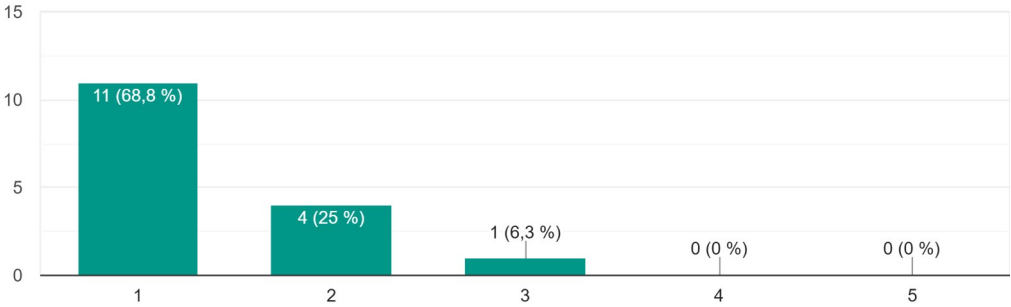
La semaine de 4 jours me rend/rendait plus satisfait·e de mes conditions de travail.

16 réponses



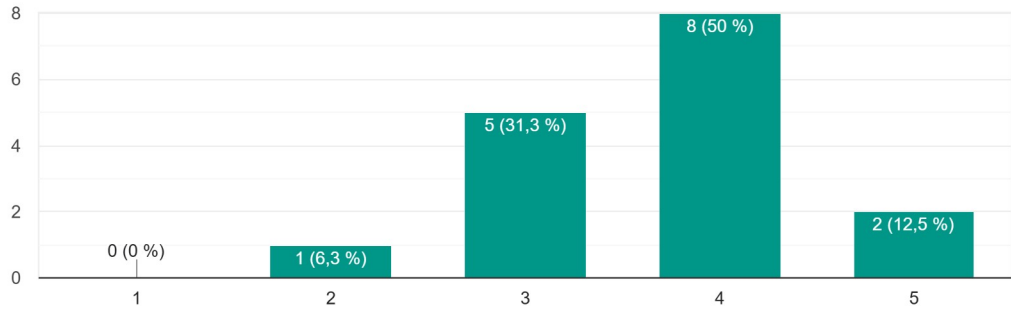
La semaine de 4 jours m'empêche/empêchait d'être autant concentré-e dans mon travail.

16 réponses



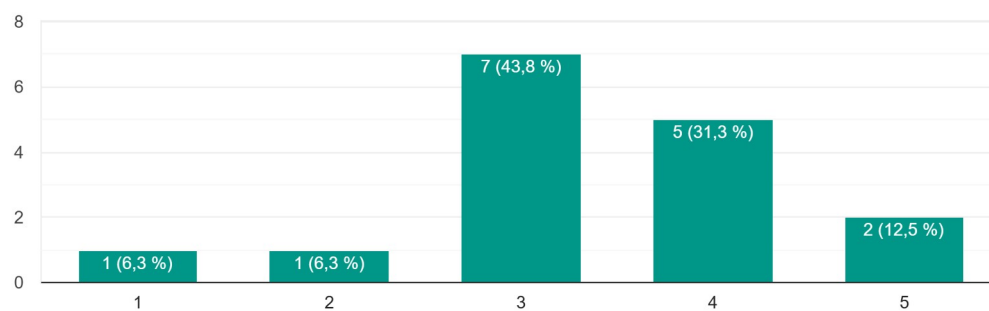
Avec une semaine de 4 jours, je suis/étais plus proactif·ve dans la prise d'initiative pour satisfaire les clients.

16 réponses



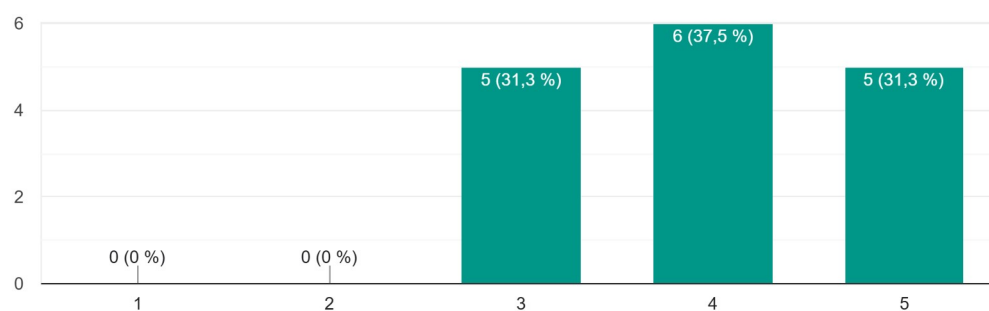
Je suis plus attentif·ve aux clients lorsque je travaille en semaine de 4 jours.

16 réponses



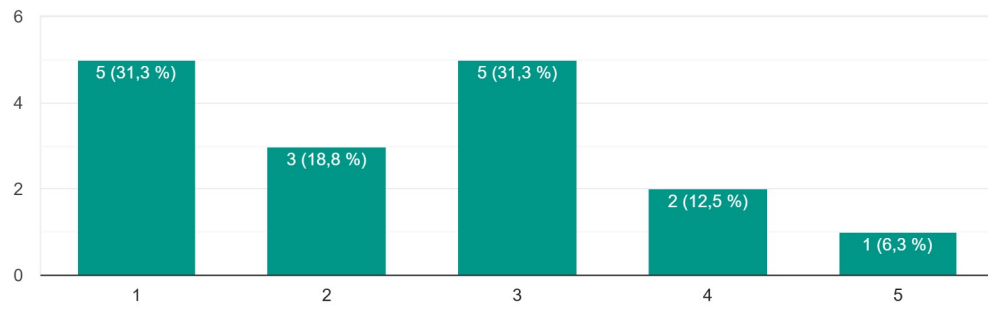
La semaine de 4 jours encourage le travail en équipe pour assurer une bonne continuité de service.

16 réponses



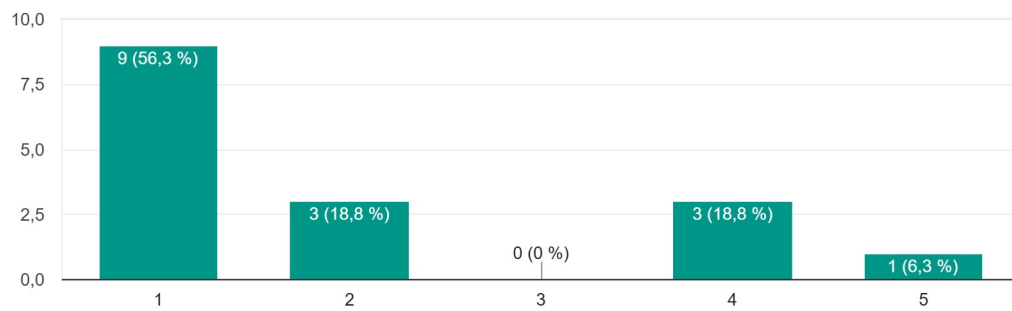
La semaine de 4 jours peut créer des désorganisations dans l'équipe.

16 réponses



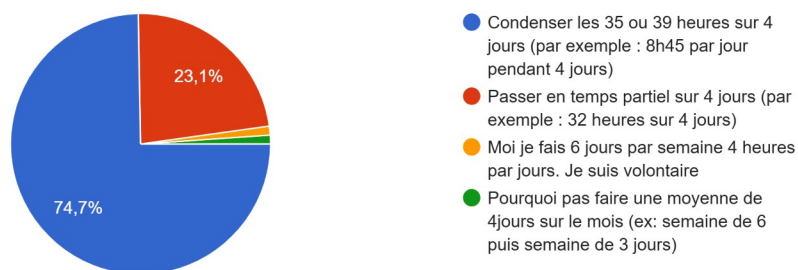
La semaine de 4 jours a entraîné une baisse de la qualité du service client.

16 réponses



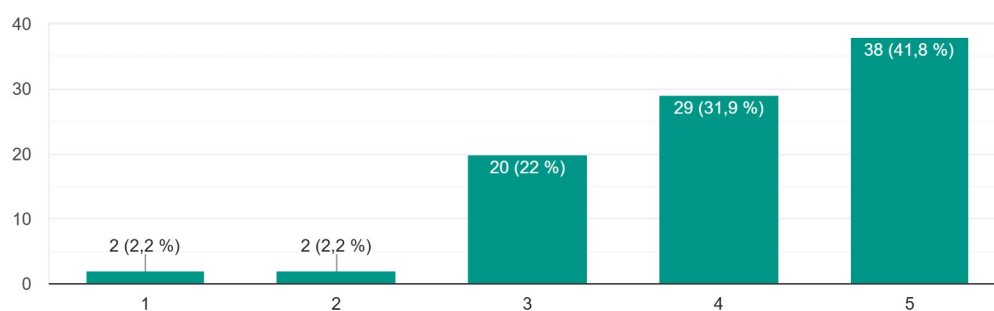
De quelle façon imaginez vous une organisation du travail en semaine de 4 jours ?

91 réponses



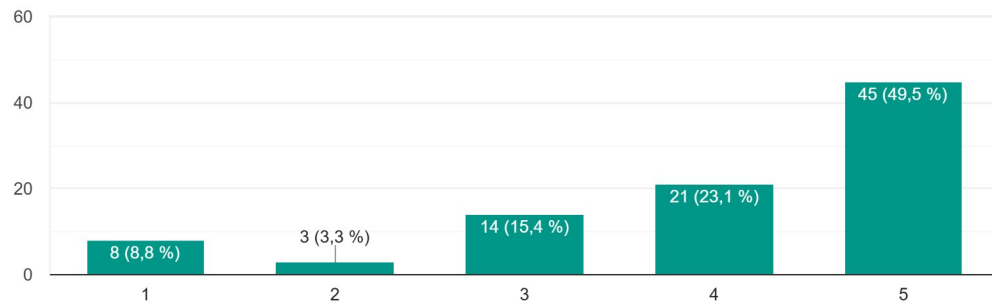
La semaine de 4 jours contribuerait à rendre le secteur hôtelier plus attractif que d'autres secteurs aux conditions similaires (travail les week-ends et j..., travail en coupures, heures supplémentaires, etc.)

91 réponses



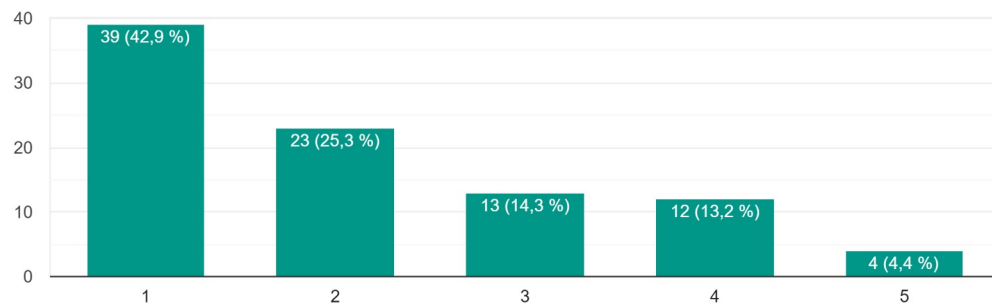
Je serais plus susceptible de choisir un hôtel qui propose la semaine de 4 jours plutôt qu'un autre hôtel qui ne propose pas ce rythme.

91 réponses



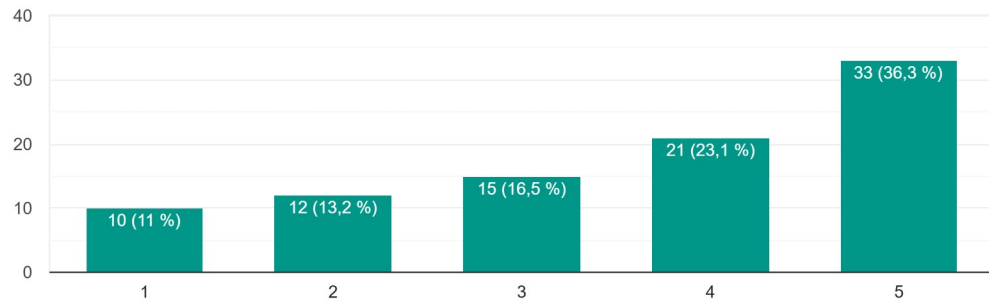
Je pense que la semaine de 4 jours réduirait la capacité de mon établissement à attirer des talents.

91 réponses



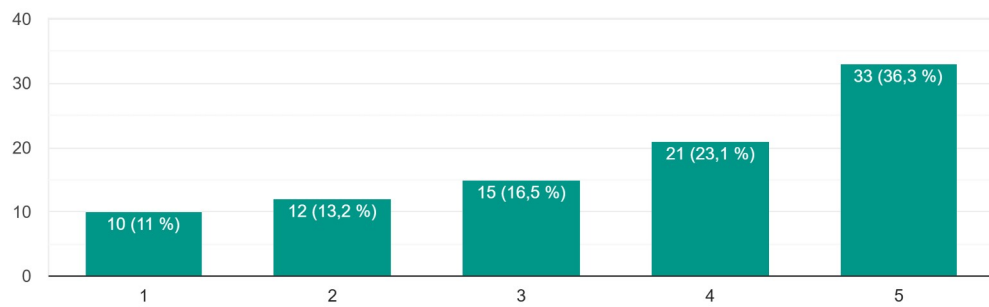
Si la semaine de 4 jours était adopté dans mon établissement, je serais moins tenté-e de chercher un autre emploi dans le secteur.

91 réponses



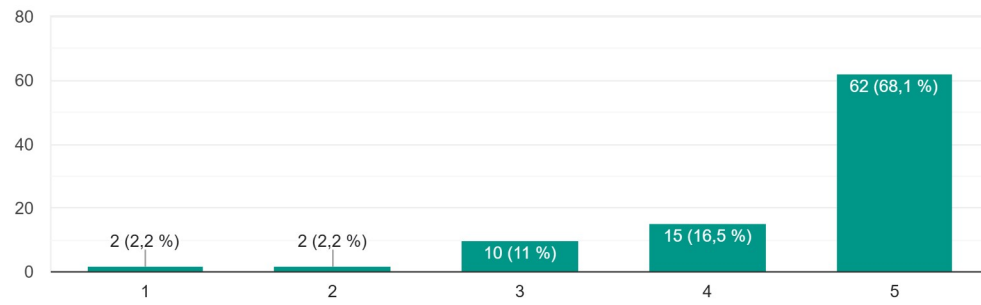
Si la semaine de 4 jours était adopté dans mon établissement, je serais moins tenté-e de chercher un autre emploi dans le secteur.

91 réponses



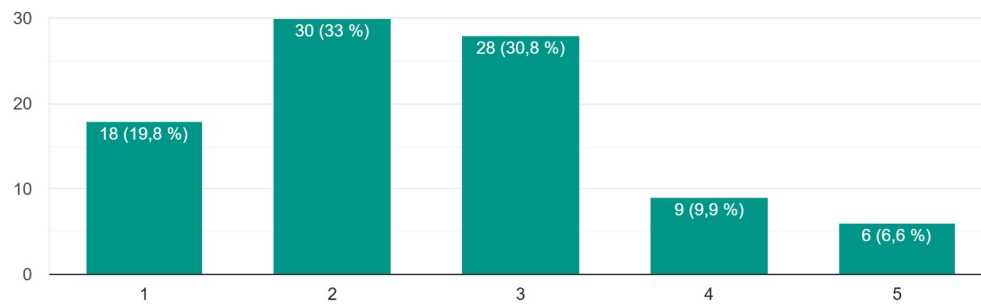
La semaine de 4 jours améliorerait mon équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

91 réponses



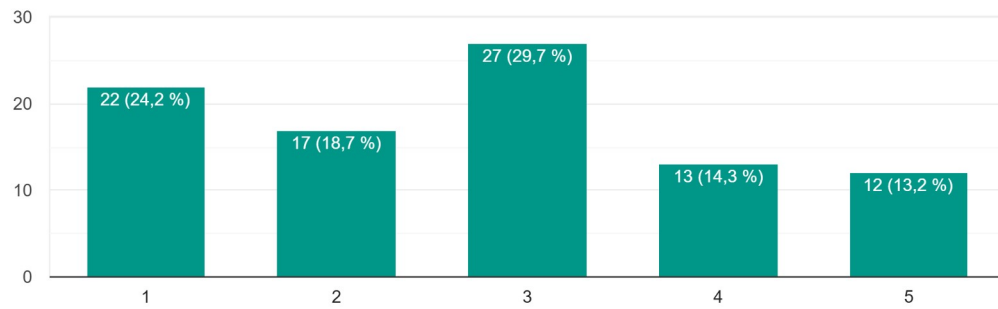
La semaine de 4 jours augmenterait mes tensions au travail.

91 réponses



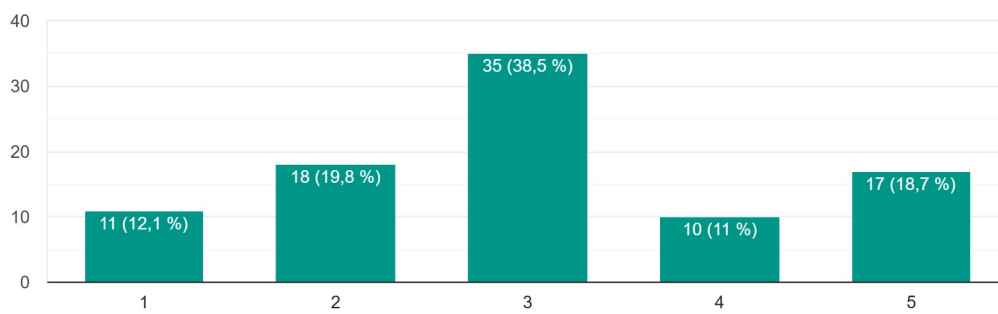
La semaine de 4 jours me fatiguerait davantage.

91 réponses



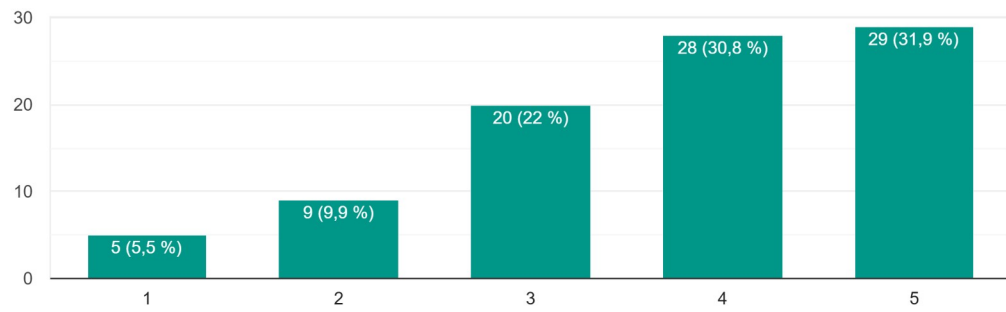
La semaine de 4 jours réduirait mon niveau de stress au travail.

91 réponses



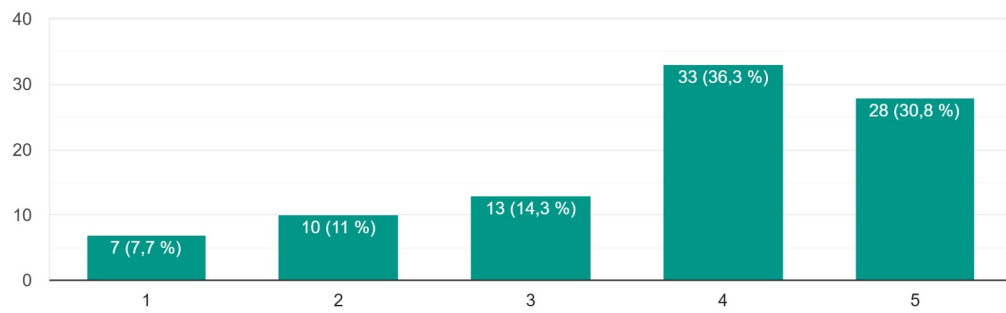
Avec une semaine de 4 jours, je serais plus motivé-e dans mon travail.

91 réponses



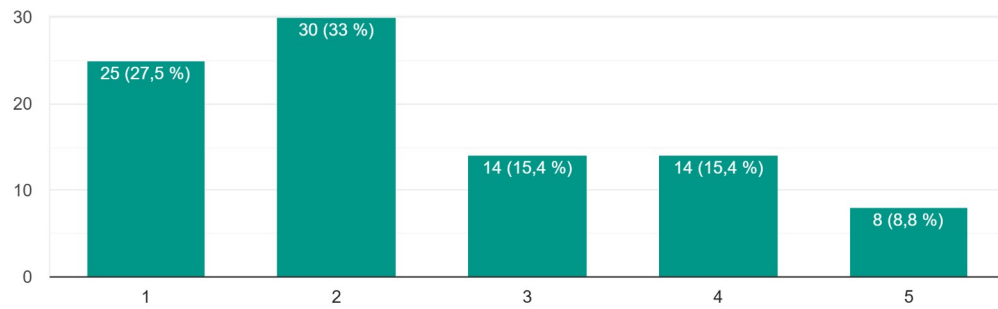
Je pense que la semaine de 4 jours améliorerait ma productivité pendant mes journées de travail.

91 réponses



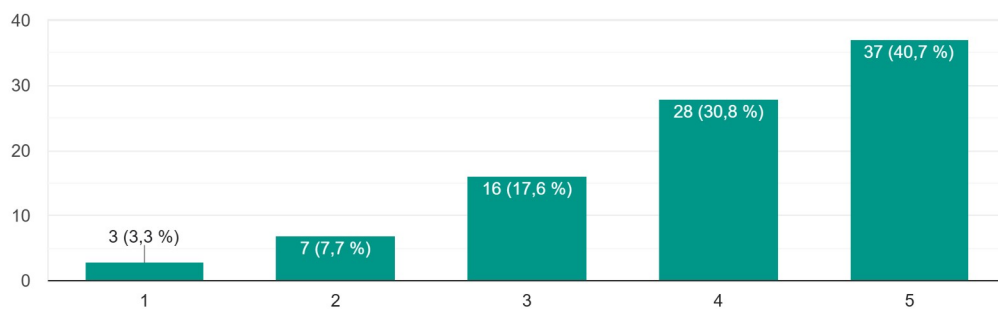
La semaine de 4 jours compliquerait la création de liens au sein de l'équipe.

91 réponses



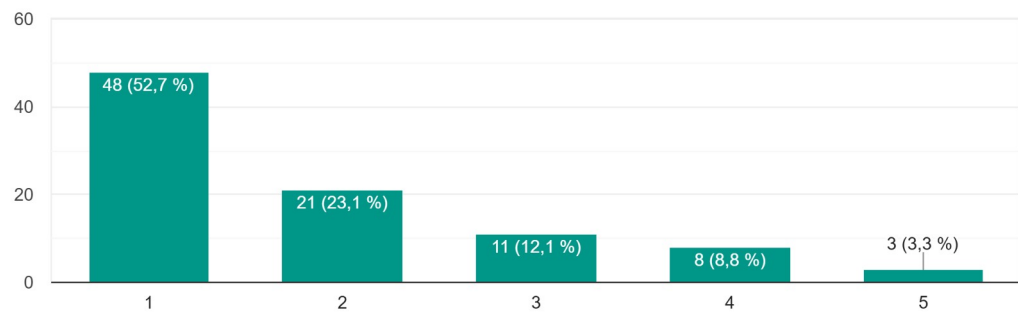
La semaine de 4 jours me rendrait plus satisfait-e de mes conditions de travail.

91 réponses



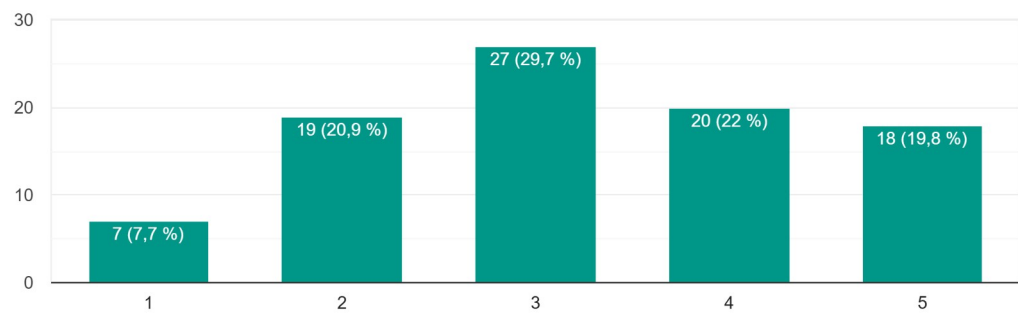
La semaine de 4 jours m'empêcherait d'être autant concentré-e dans mon travail.

91 réponses



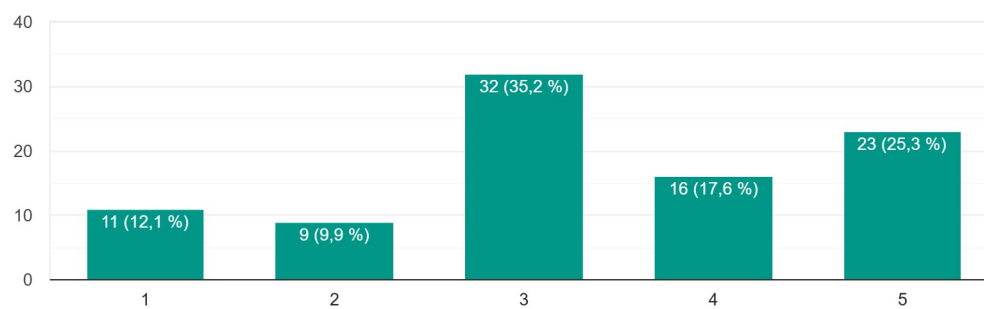
Avec une semaine de 4 jours, je serais plus proactif-ve dans la prise d'initiative pour satisfaire les clients.

91 réponses



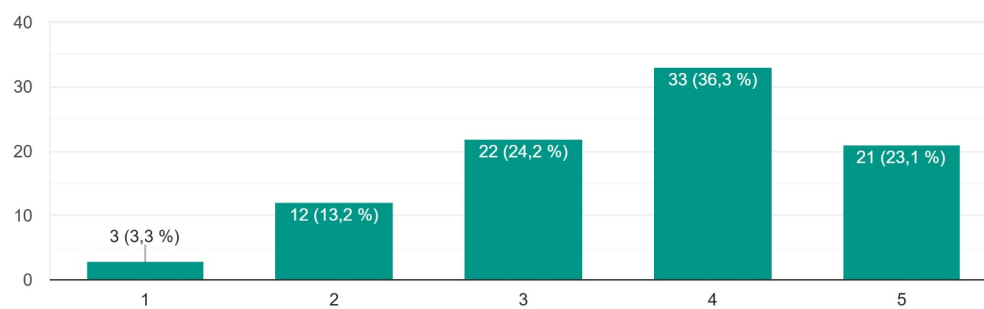
Je pourrais être plus attentif-ve aux clients en travaillant sur 4 jours.

91 réponses



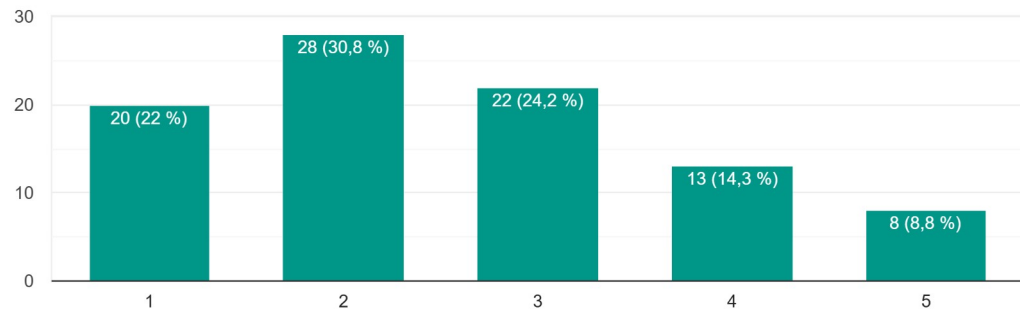
La semaine de 4 jours encouragerait le travail en équipe pour assurer une bonne continuité de service.

91 réponses



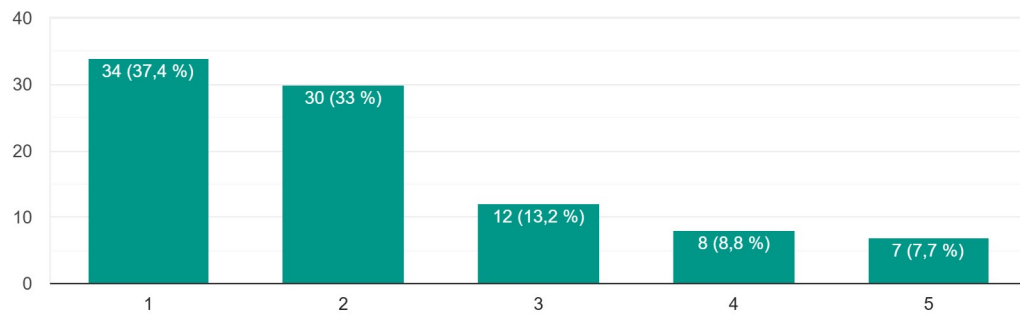
La semaine de 4 jours pourrait créer des désorganisations dans l'équipe.

91 réponses

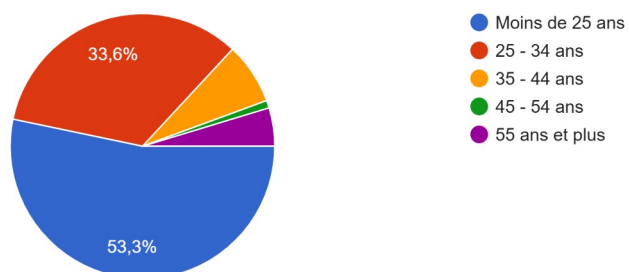


Je crains que la semaine de 4 jours n'entraîne une baisse de la qualité du service client.

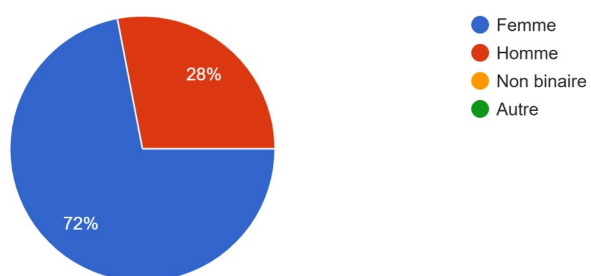
91 réponses



Âge :  
107 réponses

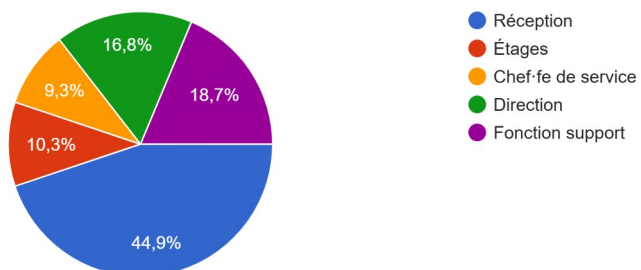


Genre :  
107 réponses



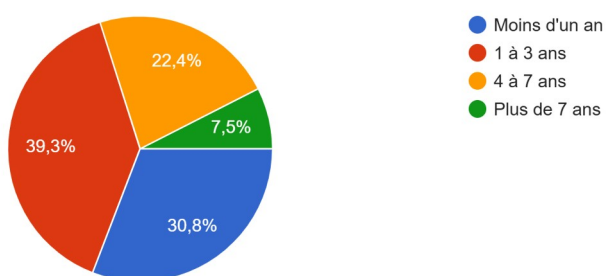
Poste occupé dans l'établissement :

107 réponses



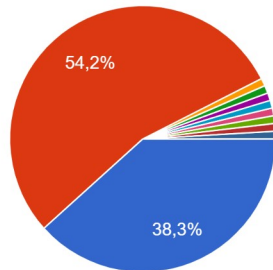
Ancienneté dans le secteur hôtelier :

107 réponses



### Type d'établissement :

107 réponses

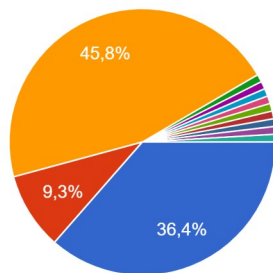


- Hôtel indépendant
- Hôtel de chaîne
- Résidence vacances
- Office de tourisme
- les deux types
- Hostel olé
- Hotel Village Vacances
- Hôtellerie de plein air - chaîne

▲ 1/2 ▼

### Cible principale de l'établissement :

107 réponses



- Clientèle business
- Clientèle MICE (groupes séjournant et...)
- Clientèle loisirs
- Clientèle sportive
- Tout
- Toutes
- Assurer l'avenir de Tomas je présume
- Familles, sportive

▲ 1/2 ▼

## **Annexe B : Guide d'entretien probatoire destiné aux managers hôteliers n'ayant jamais expérimenté la semaine de quatre jours avec leur équipe**

**Cible :** Managers dans l'hôtellerie n'ayant pas adoptés la semaine de quatre jours

**Durée :** 30 à 45 minutes

**Introduction :** Bonjour, tout d'abord merci d'avoir accepté de réaliser cet entretien. Je suis Margot Rebstock, étudiante en deuxième année de Master en Management de l'Hôtellerie-Restaurant à l'ISTHIA, cet entretien s'articulera autour de questions sur le thème de la semaine de quatre jours dans le cadre de mon mémoire de recherche.

### **Contexte général**

- Pouvez-vous me présenter votre établissement (taille, gamme, effectifs, marque, différents services) ?
- Quel est l'intitulé de votre poste ?
- Depuis combien temps occupez vous ce poste ?
- Selon vous, qu'est-ce-que la semaine de 4 jours / Comment définiriez-vous la semaine de 4 jours ?  
Relance : Quelles sont les différentes façon d'organiser une semaine de 4 jours de travail selon vous ? (moins d'heures, condensé des heures, etc.)

- Avez-vous expérimenté ou mis en place une organisation du travail sur 4 jours ?

→ si non : avez-vous envisagé cette option ? Pourquoi ?

## **Recrutement et attractivité**

- Comment décririez-vous l'évolution du recrutement dans votre établissement ces dernières années ?

Relances : Avez-vous fait face à des difficultés ? Avez-vous observé un effet différencié selon les postes ou les profils ?

- Avez-vous remarqué des attentes spécifiques chez les jeunes candidats (génération Z) ?

Relance : Quels sont les critères que les candidats évoquent le plus souvent ?

- Pensez-vous que proposer une semaine de 4 jours serait (ou est) un avantage concurrentiel en matière de recrutement ?
- Quelles réticences ou freins avez-vous pu rencontrer sur ce sujet ?

## **Bien-être et climat social**

- Quel est votre ressenti global sur le bien-être et la satisfaction de vos équipes ?
- Si elle n'a pas été testée : comment pensez-vous que vous équipe réagiraient à cette organisation ?

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certains profils (jeunes, anciens, parents, etc.) semblent-ils plus réceptifs ?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Performance et qualité de service</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Craignez vous un effet négatif sur la continuité du service ou l'organisation interne ?</li> </ul> <p>Relance : Quels seraient pour vous les effets négatifs ou positifs sur la performance et la qualité de service ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles conditions vous semblent nécessaires pour que cela n'affecte pas la qualité ?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Organisation et coûts</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La question budgétaire est-elle un frein principal à l'instauration de la semaine de 4 jours ?</li> <li>• A votre avis, ce modèle est-il soutenable économiquement dans le secteur hôtelier ?</li> </ul> <p>Relance : Est-ce que cette réorganisation impacterait la masse salariale ?</p>
<p style="text-align: center;"><b>Regard global et perspectives</b></p>

- Selon vous, la semaine de 4 jours est-elle une solution d'avenir pour le secteur de l'hôtellerie ?

Relance : Voyez-vous un lien entre cette organisation et la fidélisation du personnel ?

- Quels seraient les principaux freins à lever pour y parvenir ?

## **Annexe C : Guide d’entretien probatoire destiné aux managers hôteliers ayant déjà expérimenté la semaine de quatre jours avec leur équipe**

**Cible :** Managers dans l’hôtellerie ayant déjà adoptés la semaine de quatre jours

**Durée :** 30 à 45 minutes

**Introduction :** Bonjour, tout d’abord merci d’avoir accepter de réaliser cet entretien. Je suis Margot Rebstock, étudiante en deuxième année de Master en Management de l’Hôtellerie-Restauration à l’ISTHIA, cet entretien s’articulera autour de questions sur le thème de la semaine de quatre jours dans le cadre de mon mémoire de recherche.

<b>Contexte général</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pouvez-vous me présenter votre établissement (taille, gamme, effectifs, marque, différents services) ?</li><li>• Quel est l’intitulé de votre poste ?</li><li>• Depuis combien temps occupez vous ce poste ?</li><li>• Selon vous, qu’est-ce-que la semaine de 4 jours / Comment définiriez-vous la semaine de 4 jours ?</li></ul>

<p>Relance : Quelles sont les différentes façon d'organiser une semaine de 4 jours de travail selon vous ? (moins d'heures, condensé des heures, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous expérimenté ou mis en place une organisation du travail sur 4 jours ?</li> </ul> <p>Si oui : à quelle date ? Sur quels profils ? Pourquoi ?</p> <p>Par quelles modalités la semaine de 4 jours est organisée dans votre établissement ?</p> <p>Relance : Qu'est-ce qui a déclenché votre réflexion sur cette organisation ? Avez-vous observé des évolutions dans les effets de l'organisation depuis sa mise en place ?</p>
<p style="text-align: center;"><b>Recrutement et attractivité</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment décririez-vous l'évolution du recrutement dans votre établissement ces dernières années ?</li> </ul> <p>Relances : Avez-vous fait face à des difficultés ? Avez-vous observé un effet différencié selon les postes ou les profils ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous remarqué des attentes spécifiques chez les jeunes candidats (génération Z) ?</li> </ul> <p>Relance : Quels sont les critères que les candidats évoquent le plus souvent ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous observé des changements concrets dans le nombre ou la qualité des candidatures depuis l'instauration (ou l'évocation) de ce modèle ?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Bien-être et climat social</b></p>

- Quel est votre ressenti global sur le bien-être et la satisfaction de vos équipes ?
- Avez-vous perçu un impact (positif ou négatif) sur le moral, la fatigue, la motivation de vos collaborateurs avec la semaine de 4 jours (si mise en place) ?

Relances : Qu'est-ce qui vous fait dire que le bien-être s'est amélioré (ou pas) ? Des indicateurs RH ont-ils évolué (absentéisme, turnover, arrêts maladie) ? Les employés vous ont-ils fait part de difficultés liées à ce nouveau rythme ?

## **Performance et qualité de service**

- Avez-vous noté une évolution dans la productivité ou l'engagement des équipes avec la semaine de 4 jours ?
- Cela a-t-il eu un impact sur la qualité perçue par les clients ? (retours, avis, notation en ligne, etc.)

Relance : Comment la qualité de service est-elle mesurée dans votre établissement ? Quels indicateurs suivez-vous pour évaluer la performance ? (taux d'absentéisme, notation en ligne, turnover, etc.)

- Quelles conditions vous semblent nécessaires pour que cela n'affecte pas la qualité ?

Relance : Quelles adaptations organisationnelles ont été nécessaires pour maintenir la qualité ?

## **Organisation et coûts**

- Si vous avez mis en place ce modèle : comment avez-vous réorganisé les plannings ? Avez-vous dû embaucher plus ?
- Quels coûts supplémentaires (ou économies) avez-vous constatés ? (heures supplémentaires, intérim, absentéisme, etc.) ?

Relance : Les coûts induits ont-ils été anticipés ou sont-ils apparus progressivement ?

- A votre avis, ce modèle est-il soutenable économiquement dans le secteur hôtelier ?

Relance : Est-ce que cette réorganisation impacte la masse salariale ?

## **Regard global et perspective**

- Selon vous, la semaine de 4 jours est-elle une solution d’avenir pour le secteur de l’hôtellerie ?

Relance : Voyez-vous un lien entre cette organisation et la fidélisation du personnel ?

- Que recommanderiez-vous à un établissement qui envisagerait cette transition ?

Relances : Le modèle vous semble-t-il transposable à d’autres établissements ? Quelles conditions doivent-être réunies pour que cela fonctionne à grande échelle ?

## **Annexe D : Retranscription d'entretien avec le directeur d'un hôtel de chaîne 3 étoiles**

- Profil de l'interviewé : Monsieur X, directeur d'un hôtel de chaîne 3 étoiles depuis 5 ans, directeur d'hôtels depuis 13 ans
- Le 23 juillet 2025
- Entretien en face-à-face
- Durée : 22 minutes

**Enquêtrice** - Est-ce que vous pouvez me décrire l'établissement dans lequel vous travaillez ?

**Enquêté** - Donc, il s'agit du Campanile de Dammarie-les-lys, un établissement de 47 chambres classées en trois étoiles, donc en modèle économique. Il y a également une salle de séminaire bien entendu et un restaurant. Euh l'établissement se trouve dans une zone, on va dire avec une zone de chalandise pas très importante finalement. C'est un hôtel de débordement euh c'est-à-dire que on va bénéficier des je vais dire des complets des autres hôtels tels que le Campanile de Melun Nord ou du Kyriad de Saint-Fargeau Ponthierry. Quand ces établissements là sont complets, on récupère donc la clientèle ici. Euh hormis cela, en terme de commercial, on a également un espace culturel qui se trouve juste à proximité à 50 mètres qui nous apporte également euh un certain nombre de de clientèles.

**Enquêtrice** - Quel est le nombre de salariés ?

**Enquêté** - Donc l'établissement fonctionne avec une dizaine de salariés répartis de la manière suivante : un directeur, deux adjoints, deux réceptionnistes, un cuisinier et euh cinq femmes de chambre.

**Enquêtrice** - Ok. Quel est l'intitulé de votre poste ?

**Enquêté** - Euh directeur d'exploitation.

**Enquêtrice** - Depuis combien de temps est-ce que vous occupez ce poste ?

**Enquêté** - Euh Donc, j'occupe ce poste depuis 2012. 2012. Donc voilà, 13 ans. 13 ans et 5 ans ici quoi. Là, c'est ma 5e année sur le Campanile de Dammarie-les-lys.

**Enquêtrice** - D'accord. Est-ce que vous avez déjà entendu parler de la semaine de 4 jours ?

**Enquêté** - Euh oui, oui, oui, j'ai entendu parler.

**Enquêtrice** - Pour vous, c'est quoi les différentes façons d'organiser une semaine de 4 jours ?

**Enquêté** - Ça c'est difficile dans dans l'hôtellerie de pouvoir le mettre en place, pour moi, je pense.

Euh après, je pense que ça nécessiterait euh de recruter des personnes supplémentaires. Euh après, voilà, l'hôtellerie c'est assez particulier avec des horaires assez flexibles, des des heures d'activité bien précises et donc la semaine de 4 jours pour moi serait difficile à mettre en place sur l'hôtellerie. Maintenant, je pense que oui, ça peut-être également un bon compromis.

**Enquêtrice** - Est-ce que Est-ce que Euh vous percevez la semaine de 4 jours quand vous dans votre imaginaire, c'est une semaine qui reste à 35 ou 39h ou c'est une semaine à temps partiel ?

**Enquêté** - Maintenant, on resterait à 39h. Ouais.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce que vous avez déjà expérimenté ou mis en place une organisation sur 4 jours ?

**Enquêté** - je bah je l'ai fait sur du temps partiel. Aujourd'hui, par exemple, on a une femme de chambre qui travaille sur 4 jours et qui a un contrat de 104 heures, c'est-à-dire euh 24 heures semaine.

**Enquêtrice** - Ok. Pourquoi est-ce que vous avez décidé de mettre en place la semaine de 4 jours pour cette personne ?

**Enquêté** - Je pense que ça été une erreur de ma part. Déjà, ça été une erreur de ma part parce que finalement euh j'ai une personne de moins sur une journée euh et ça pose problème dans l'organisation du planning. Pourquoi je l'avais fait ? Parce que je m'étais dit que les 24 heures pouvaient être répartis de cette manière. D'autant plus que cette personne est maman euh qu'elle avait besoin de son mercredi pour pouvoir s'occuper de son enfant et puis également samedi dimanche pour pouvoir également s'occuper de sa famille. Donc on avait décidé d'un commun accord de répartir les horaires de cette manière. Pour autant aujourd'hui, ben je me retrouve avec je me retrouve je dirais avec cette personne, le mercredi, il manque une personne quoi. Voilà. Bon

**Enquêtrice** - D'accord. Comment décririez-vous l'évolution du recrutement dans votre établissement ces dernières années ?

**Enquêté** - Euh bah je sais pas s'il y a réelle évolution déjà. Euh le recrutement euh est très difficile. On a de moins en moins de personnes formées ou qui ont suivi des études pour faire ce métier. Euh donc beaucoup d'autodidactes finalement. Euh et puis une difficulté à trouver les bons candidats, difficulté à trouver des personnes motivées, sérieuses, beaucoup d'entretiens de rendez-vous qui sont pris et qui ne sont jamais honorés et qui ne sont jamais excusés non plus par téléphone « Je ne viendrai pas ». Donc pour parler d'évolution, c'est assez difficile sur ce point même si pour autant à côté de ça, on a des sites, des plateformes comme Indeed, comme Cocorico, comme Welcome to the Jungle ou autres qui peuvent nous apporter une aide. Euh je pense qu'aujourd'hui également beaucoup travaillent sur le taux entrepreneuriat euh et puis ben préfère se vendre de manière différente quoi.

**Enquêtrice** - Est-ce que vous avez remarqué des attentes spécifiques chez les jeunes candidats, les jeunes, les plus jeunes générations ?

**Enquêté** - Hm. Bah je pense que oui, la nouvelle génération euh est d'accord pour travailler mais aujourd'hui prennent beaucoup en considération le loisir. Donc euh on passe aussi sur euh des personnes, des gens qui ont envie de vivre et de profiter. Et je trouve que c'est normal également euh parallèlement à une génération où on nous a appris à bosser, bosser bosser bosser bosser. Là aujourd'hui, ben Ils veulent travailler, il y a pas de

souci, mais aussi ils veulent prendre le temps de de vivre cette vie et de profiter de de la vie à côté de leur travail.

**Enquêtrice** - Quels sont les critères que les candidats évoquent le plus souvent ?

**Enquêté** - Euh les critères bah il y a le salaire, oui, d'une part, ça c'est certain, ça c'est le numéro 1 et le deuxième bah le le temps de travail, la répartition du temps de travail.

**Enquêtrice** - Euh dans votre vision des choses, est-ce que vous pensez que proposer une semaine de 4 jours pourrait être un avantage concurrentiel en matière de recrutement ?

**Enquêté** - Concurrentiel, c'est-à-dire ?

**Enquêtrice** - par rapport à d'autres établissements qui proposent pas cette organisation et qui sont en 5 jours standard.

**Enquêté** – Hm hm. Euh ouais, je pense aussi. Oui, je pense que si on le proposait demain euh si on le proposait demain, je pense que oui, ça ça sera un atout supplémentaire pour recruter.

**Enquêtrice** - Ok. Euh quelles sont vos réticences ou vos freins au sujet de cette organisation du travail ? Euh qui se développerait du coup à d'autres postes puisque là vous l'avez mis juste à une femme de chambre.

**Enquêté** – Hm hm. Bah le frein le frein c'est peut-être d'être d'être hors budget par rapport au frais de personnel parce que bah pour pouvoir mettre en place cette semaine de 4 jours, je pense qu'il faudrait euh bah recruter au moins une personne supplémentaire. Euh donc ouais, ce serait le pour moi le seul frein Après, il y a pas il y a pas de de frein particulier à la mise en place, à part à part la gestion.

**Enquêtrice** - Ok. Euh quel est votre ressenti global sur le bien-être et la satisfaction de vos équipes ?

**Enquêté** - Bah, je pense que c'est important aujourd'hui. C'est important, oui, qu'on puisse euh avoir pour motiver les gens, il faut qu'ils se sentent bien dans leur travail tout simplement pour qu'ils soient, je veux dire, productifs aussi, qu'il se sentent bien dans leur travail. Donc, c'est important. C'est important. C'est pour ça que la manière de manager aussi a changé. Euh là où quelquefois auparavant, on était d'un management très directif, on est passé à un management euh participatif euh d'accompagnement euh et puis également, il faut savoir instaurer aussi la bonne humeur au quotidien au sein de l'établissement pour que les gens euh bah l'équipe se sentent bien et puis également instaurer une bonne une bonne entente entre les collaborateurs. Euh ça fait partie du management aussi.

**Enquêtrice** - Avec votre équipe actuelle, comment est-ce que vous situeriez euh le bien-être et l'ambiance de l'équipe ?

**Enquêté** - À première vue, ça va (rire). Ça va. Pour la majeure partie de l'équipe, je pense que on peut toujours faire mieux. Je pense qu'il faut aussi créer créer de la cohésion. Créer

de la cohésion, c'est quoi ? C'est peut-être être faire un restaurant avec l'équipe à la rentrée pour pouvoir repartir sur des bases saine aussi et puis euh savoir communiquer au quotidien avec eux. Euh donc pour moi le ressenti que j'en ai, ça se passe bien. Après, je suis à l'écoute et généralement quand il y a des petits soucis, on vient m'en parler, on essaie de trouver les solutions euh adapté et puis pérenne également.

**Enquêtrice** - D'accord. Sur la femme de chambre qui a une semaine de 4 jours actuellement, est-ce que vous avez perçu un impact qui soit positif ou négatif sur le moral, la fatigue, la motivation ?

**Enquêté** - Bah pour elle, pour elle c'est tout bon puisque elle a ce qu'elle a voulu, c'est-à-dire pouvoir s'organiser dans sa vie personnelle. Après, c'est peut-être les autres qui en pâtissent un peu puisque le mercredi, il manque une personne et euh aujourd'hui ça les fait travailler un peu plus. Donc elle personnellement, oui, je pense que c'est tout est positif pour elle et puis on en a déjà discuté et aujourd'hui elle me le dit encore et elle serait pas, comment je peux dire, d'accord pour revenir en arrière quoi.

**Enquêtrice** - Est-ce que ça s'est ressenti au avec certains indicateurs RH comme l'absentéisme les arrêts maladies sur cette personne ?

**Enquêté** - Euh Non, jamais. Non, non, mais non. Après, elle a non, elle a juste eu congé maternité, c'est tout normal quoi puisqu'elle était maman une deuxième fois.

**Enquêtrice** - Et pour les autres employés qui sont en semaine de 5 jours, du coup là, on va parler plus des femmes de chambre. Est-ce que il y a un taux d'absentéisme euh et d'arrêt maladie qui est plus élevé ?

**Enquêté** - Euh, avec la nouvelle équipe ? Non. Euh avec qui donc c'est très récent fait 2 mois donc c'est tout récent. Après pour avec les anciens euh oui, il y a eu euh il y a eu quand même pas mal de d'arrêts maladie pareil pas mal d'arrêts maladie quand même.

**Enquêtrice** - Du coup cette personne est-ce qu'elle a ressenti des difficultés avec ce rythme de 4 jours ou pas ?

**Enquêté** – Aucun. Aucun. Aucun.

**Enquêtrice** - Pour les services où elle a pas été testée la semaine de 4 jours, comment pensez-vous que votre équipe réagirait si vous mettez en place cette organisation ?

**Enquêté** - Ah, je pense qu'ils seraient partant.

**Enquêtrice** - Est-ce que vous pensez que il y a des profils qui sont plus réceptif, en terme de type de travail ou de génération par exemple ?

**Enquêté** - Comme comme on en parlait tout à l'heure, d'un point de vue générationnel, ça peut être les les jeunes oui seront bien plus intéressés par cette organisation. Quoi que aujourd'hui, si on me propose de travailler 4 jours sur 7 je le fais (rire), je le fais, il y a pas de souci. Euh maintenant, comme je vous l'ai dit, ouais, ça demande une organisation. Euh

après, il y a jamais eu non plus d'études de faite. Je parlais de gestion, je parlais de frais de personnel tout à l'heure. Il y a jamais eu d'études de faite sur une équipe avec 4 jours de travail par semaine pour voir si réellement il y a un réel impact financier ou non.

**Enquêtrice** - Euh Pour la personne en 4 jours, est-ce que vous avez noté une évolution dans la productivité ou l'engagement ?

**Enquêté** - Hm aucun non, la productivité bah elle quand elle est elle est là, elle reste la même. Et puis dans sa façon d'être, il y a aucun souci. Toujours aussi motivée. Elle fait son travail bien.

**Enquêté** - Ok. Est-ce que ça a eu un impact sur la qualité perçue par les clients en terme de d'avis en ligne par exemple, de notation ou de retour à l'oral ?

**Enquêté** - Non.

**Enquêtrice** - D'accord. Pour les services où c'est pas mis en place, est-ce que vous craignez un effet négatif sur la continuité du service l'organisation en interne ?

**Enquêté** - Sur pardon ?

**Enquêtrice** - L'organisation en interne ou la continuité du service si la semaine de 4 jours était mise en place. Est-ce que c'est quelque chose que vous craignez ?

**Enquêté** - Je pense que non. Bah je pense que la qualité restera la même de toute façon voilà les équipes euh le planning sera fait de manière à avoir le nombre de personnes suffisant comme d'habitude pour faire tourner l'hôtel. Euh donc non, il y a pas pour moi, il y a pas d'impact. Si pour mettre la semaine des 4 jours et travailler euh de manière plus bah que soit plus difficile, euh il y a pas il y a pas il y a pas d'intérêt quoi. Il faut que on reste sur la même base en terme d'effectif par jour.

**Enquêtrice** - Pour vous, ce serait quoi les effets négatifs ou positifs sur la performance sur la qualité du service ?

**Enquêté** - Je pense que il y en aurait pas. Après la le seul souci c'est ce serait pour l'absentéisme ou bah ça serait quand même toujours la même chose. C'est difficile à remplacer au jour le jour mais bon après non il y a pas il y a pas d'impact à avoir puis c'est juste à une organisation à mettre en place.

**Enquêtrice** – Ok. La question budgétaire est-elle un frein principal à l'instauration de la semaine de 4 jours ?

**Enquêté** – Ouais. Oui. Bah oui. Euh oui oui, c'est le c'est le seul frein. C'est le seul frein. Maintenant, comme je l'ai dit, il y a il y a pas d'étude non plus qui a été faite, mais bon euh dans la logique même, je pense que pour pouvoir palier à cette semaine de 4 jours, il faut il faut recruter quoi sur la même base de taux de d'heure de travail comme on a dit tout à l'heure. Ou alors peut-être oui passer sur du partiel, mais après, est-ce que tout le monde est intéressé par du partiel ? Aujourd'hui, on souhaite travailler moins et gagner le même salaire. C'est ça l'intérêt il est là aussi.

**Enquêtrice** - Comment est-ce que vous avez dû réorganiser les plannings en pour les étages ? Est-ce que vous avez dû embaucher en plus lié à cette semaine de 4 jours pour une employée ou pas ?

**Enquêté** - Non, aujourd'hui j'ai pas j'ai pas eu besoin de de recruter. En plus, on a juste euh Bon, comme je vous dis, sur une ou deux journées, les équipes présentes vont faire un peu plus de travail que d'habitude.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce que vous avez constaté des coûts supplémentaires ou des économies lié à lié à ça ?

**Enquêté** - Hm Ah non, parce qu'on est sur la même base horaire que les autres. Non.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce que vous pensez que c'est un modèle soutenable économiquement pour le secteur hôtelier ?

**Enquêté** - Non, je pense pas. Après euh pourquoi pas euh tout dépend du point de quel point de vue on le prend. Euh celui que vous avez présenté tout à l'heure euh c'est-à-dire un point de vue euh d'organisation personnelle euh de euh de choix de vie, de voilà de qualité de vie. Euh voilà. Après, d'un autre côté, nous pour la mise en place euh sur l'établissement, bah Euh ça serait assez difficile, assez difficile. D'autant plus qu'on a une activité assez bah c'est un peu dents de scie, elle est assez irrégulière. Donc d'un point de vue organisationnel serait pour ça pourrait être un peu plutôt difficile.

**Enquêtrice** - Vous pensez que ça impacterait la masse salariale du coup ?

**Enquêté** - Euh oui, comme Ouais. comme j'ai dit tout à l'heure, je pense que après étude, je pense que oui, il faudrait recruter euh recruter une personne en plus parce que on est on est dans un travail on n'est pas dans un travail administratif aujourd'hui. On pourrait mettre euh cette semaine de 4 jours sur un poste administratif, il y a pas de problème parce que la personne même sur la même base de de d'heure, elle s'en fiche même si elle doit faire 10 heures par jour euh et garder donc ses 39 heures à la semaine et pouvoir partir 3 jours en congé, c'est OK. Là, on peut le mettre en place. Maintenant, aujourd'hui, pour un serveur, pour un réceptionniste, pour un cuisinier, c'est difficile. à à mettre en place quoi. On n'a pas vraiment c'est un job assez ce sont des jobs qui varient selon l'activité le quotidien quoi.

**Enquêtrice** - Donc pour vous ça serait plus envisageable par exemple en hôtellerie sur des postes administratifs ?

**Enquêté** - C'est ça. Ouais. C'est-à-dire toute la partie RH vous pouvez le faire. Je pense que la partie commerciale également aujourd'hui on pouvait avoir un attaché commercial sur un hôtel et le faire travailler de cette manière. Il y a pas de souci hein. Mais les postes terrains, difficile. compliqué.

**Enquêtrice** - Ok. Euh, est-ce que vous pensez que ça pourrait être une solution d'avenir pour le secteur hôtelier ?

**Enquêté** - Euh, ça peut l'être aussi. Ça peut l'être. C'est à étudier ça, ça peut l'être. Ça peut être un argument de de recrutement comme vous l'avez dit tout à l'heure.

**Enquêtrice** - Est-ce que vous voyez un lien entre cette organisation et la fidélisation du personnel ?

**Enquêté** - Ça peut l'être. Ouais, il peut y avoir un lien. Oui, bien sûr. Euh euh ça fait partie dire bah comme on a dit tout à l'heure le point positif pour le recrutement le le le personnel qui est dans une attitude dans une comment je vais dire qui se sent mieux son travail moins fatigué peut-être. Voilà.

**Enquêtrice** - Pour vous quels seraient les principaux freins à lever pour y parvenir ?

**Enquêté** - Bah le revoir le budget Euh frais de personnel peut-être un peu moins serré.

**Enquêtrice** - Ok. Que que pardon recommanderiez-vous un établissement qui envisagerait cette transition ?

**Enquêté** - Bah déjà de le mettre en en place sur les postes administratifs comme on en a parlé tout à l'heure. Euh et ensuite l'étudier sur les postes terrains. La cuisine si à l'avenir, la cuisine continue par exemple sur les établissements tels que le nôtre où il y a beaucoup moins de de travail, par exemple le lundi, le vendredi, bah peut-être passer sur cette organisation également sur certains postes selon les établissements.

**Enquêtrice** - Est-ce que c'est un modèle qui vous semble justement transposable à d'autres établissements ?

**Enquêté** - Je pense qu'il peut être transposable sur les les gros porteurs. Ouais, les gros porteurs sur les hôtels à partir de 100 chambre avec des effectifs beaucoup plus fournis déjà sur tous les postes administratifs bien entendu, on l'aurait dit encore une fois mais là on peut le mettre en place et même sur les postes terrains en réception ou autre vu que les effectifs sont plus importants, il y a une possibilité de le mettre en place. Ouais.

**Enquêtrice** - Ok. Pour que ce soit pour que ça fonctionne à grande échelle, quelles conditions vous pensez doivent être réunies ?

**Enquêté** - Je pense que aider aider financièrement les entreprises peut-être par rapport à la mise en place de de ce projet. Je parle de l'État.

**Enquêtrice** – Merci pour vos réponses, vous avez répondu à toutes mes questions. Avez-vous d'autres éléments à ajouter ?

**Enquêté** – Non.

## **Annexe E : Retranscription d'entretien avec la directrice d'un combo de deux hôtels de chaîne 2 et 3 étoiles**

- Profil de l'interviewée : Madame X, directrice des opérations d'un combo de deux hôtels de chaîne 2 et 3 étoiles depuis 4 mois, directrice d'hôtels depuis 6 ans
- Le 19 juin 2025
- Entretien en visioconférence
- Durée : 24 minutes

**Enquêtrice** - Pour recontextualiser, mais je vous avais déjà dit un petit peu. Donc mon mémoire, il porte sur la réorganisation du travail en hôtellerie en semaine de 4 jours, sur ses éventuelles possibilités ou ses freins, pourquoi on est amené à penser comme ça, quelles industries ont déjà mis ça en place et est-ce que ce serait pertinent ou non de faire ça et surtout est-ce que ce serait possible.

**Enquêtée** – Ok.

**Enquêtrice** - Du coup, est-ce que vous pouvez me présenter l'établissement dans lequel vous travaillez ?

**Enquêtée** - Alors du coup, moi je suis sur un combo. Donc en fait j'ai un hôtel Ibis de 70 chambres et un hôtel Ibis budget de 51 chambres. Donc j'ai 121 chambres au total avec une petite salle de séminaire et un restaurant de type brasserie qui est sous-enseigne Albert Place qui est une des enseignes de restauration euh du groupe Accor, qui est très peu connu pour l'instant. Donc on fait un petit peu ce qu'on veut mais dans l'idée c'est un bistrot avec une belle carte des vins. On a j'ai à peu près entre 25 et 30 collaborateurs. Enfin, je dirais

25 TP et une trentaine de collaborateurs parce que j'ai pas des contrats que des contrats à temps plein et euh et voilà.

**Enquêtrice** - OK. Euh au niveau de la gamme, vous le situeriez où le combo ?

**Enquêtée** - Bah du coup, j'ai les deux, j'ai du 3 étoiles et du deux étoiles. Sachant que du coup vu que c'est ce qui est compliqué pour mon établissement à gérer, c'est que vu que c'est un trois étoiles qu'ils ont rénové il y a un an et demi euh mais un deux étoiles neuf, en fait les deux comment dire les deux hôtels sont quasiment sur un niveau de prestation équivalent quoi. Il y a peu de choses qui changent et dans le discours client, c'est ça qui est un peu compliqué qui est un peu compliqué à expliquer en fait de de maintenir une politique tarifaire avec un écart de prix alors qu'en terme de prestation, ça se joue à quelques mètres carrés de plus dans le rouge. Il y a une armoire, un sèche-cheveux et la qualité de du des serviettes n'est pas la même. Mais hormis ça, il y a pas il y a pas plus d'écart en fait. Sachant que du coup tous les espaces communs sont communs aux établissements, aux deux établissements.

**Enquêtrice** - D'accord.

**Enquêtée** - Le restaurant et que le buffet et c'est un buffet du coup trois étoiles.

**Enquêtrice** - Ok. Ok. Euh c'est quoi l'intitulé de votre poste exactement ?

**Enquêtée** - Je suis directrice des opérations.

**Enquêtrice** - D'accord. Depuis combien de temps vous occupez ce poste ?

**Enquêtée** - Alors, sur cet établissement euh ça fait que 4 mois mais directrice ça fait euh ça fait 6 ans.

**Enquêtrice** - D'accord. Est-ce que vous avez déjà expérimenté ou mis en place une organisation du travail sur 4 jours ?

**Enquêtée** – Non. Non, j'ai jamais expérimenté ça.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce que vous avez déjà envisagé de le faire ?

**Enquêtée** - Euh bah bien sûr, on y réfléchit. Euh après, moi je pense que ça dépend vraiment du service. Je pense que c'est possible par exemple sur les night là, c'est ce que je vais essayer de mettre en place. En tout cas, ce que j'avais sur Toulouse, c'était en fait un 35 et du coup une semaine sur deux, il faisait 4 nuits, 3 nuits. Et en fait, du coup, ça faisait une semaine à 40h, une semaine à 30h et lissé ça faisait un 35h.

**Enquêtrice** – Ok.

**Enquêtée** - Et donc ça ça marchait vraiment bien pour les pour les nights. Et là du coup bah je je profite du de départ de d'un des Nights pour réfléchir à une organisation à peu près similaire où là par contre je vais rester en mais 35h mais que sur 4 nuits et du coup 30h sur 3 nuits.

**Enquêtrice** – Hm hm, Ok.

**Enquêtée** - Parce que vraiment les nights ben on va pas se cacher que c'est vraiment un poste en tension et qui est qui est compliqué à à trouver et à fidéliser. Donc euh donc c'est l'occasion de de permettre de d'augmenter le je pense la bah la qualité de vie et travail euh parce que quand on a que 2 jours, ce qui est le cas actuellement de mon night, bah en fait c'est quasiment impossible de se recalcr sur un rythme de jour et de du coup de pouvoir profiter on va dire peut-être d'une vie de famille ou ne serait-ce que avec ses amis faire ses courses enfin si on est censé dormir la journée voilà quoi.

**Enquêtrice** - Ok. Du coup dans votre hôtel précédent les night ils avaient 3 jours si j'ai bien compris.

**Enquêtée** - Bah en fait c'est ça, ils étaient en une une semaine il faisait quatre nuits, une semaine il faisait trois nuits, une semaine il faisait quatre nuits, une semaine il faisait trois nuits. Mais pour les autres services, c'est ça qui me paraît un peu compliqué parce que par exemple pour la réception, ben c'est de la présence 24 heures sur 24 donc vous pouvez pas euh mettre ou alors ça veut dire qu'il y a forcément des gens qui vont être en doublon. D'habitude, ils ont normalement un quart d'heure, une demi-heure de de passation entre les deux shift matin versus soir. Là, ça veut dire qu'ils ont 3 heures de de passation. Enfin, en tout cas, si on cumule heures pour les faire rentrer que sur 4 jours.

Bah, le truc c'est que c'est souvent en plus sur du milieu de journée où là on a le moins besoin en fait d'activités et de personnel en réception.

**Enquêtrice** - Ok. Euh au niveau du recrutement, comment est-ce que vous avez perçu l'évolution du recrutement durant ces dernières années ?

**Enquêtée** - Bah, elle a vraiment évolué sur et c'est tant mieux hein sur une amélioration des conditions de travail en hôtellerie restauration. On est quand même des métiers tributaire de bah d'un établissement ce que je vous disais ouvert 24h/ 24 7 jours sur 7 euh mais on voit qu'il y a vraiment des des choix même qui se font stratégiquement et économiquement de se dire bah par exemple les restaurants on les ferme le week-end quoi. Et du coup ça fait euh et c'est le cas là sur mon établissement comme ça était à Toulouse euh de fait de notre activité très business, on est ouvert du lundi au vendredi midi. Donc c'est un vrai confort en plus et c'est vraiment un argumentaire de vente euh quand on est face à un collaborateur. Mais ce qu'il faut faire comprendre et c'est dans le discours que j'ai, c'est que par contre du coup bah on a des salaires qui sont peut-être moins attractifs, et c'est le le discours que j'ai auprès des personnes que que je recrute de se dire bah c'est sûr mais en même temps si on vous garantit enfin tous vos week-ends et vos vendredis soirs ça veut dire que vous avez 2 jours et demi de congé mais c'est 2 jours et demi où l'entreprise ne gagne pas d'argent donc de facto ça se répercute sur le salaire et en fait je pense que aujourd'hui c'est vraiment les attentes des collaborateurs de trouver un équilibre vie pro vie perso qui est pour moi le premier critère de recherche, suivi du salaire et aujourd'hui je pense que si on demande à des collaborateurs de se dire vous préférez avoir plus de temps pour vous versus moins de salaire bah voir. Et c'est justement la réflexion qu'on est en train de mener actuellement sur mon établissement parce qu'on doit recruter des réceptionnistes. Nos réceptionnistes avant elles étaient en 39h. Euh mais là on se dit est-ce que on recrute pas plutôt en 35h pour du coup qu'ils finissent plus tôt le soir et de se dire est-ce que c'est pas un choix gagnant de se dire bah plutôt que de finir à 23h30 elle finissent ou il finissent

à 22h30. Certes, il y a pas les 4h sup mais du coup est-ce que aujourd'hui les gens sont prêts à faire cet effort financier ou pas ? Et j'ai pas la réponse à cette question puisque on est en train de la tester quoi.

**Enquêtrice** - D'accord. Ok. Ok. Euh est-ce que vous avez fait face à des difficultés spécifiques lors de recrutement ?

**Enquêtée** - Euh oui, bah ce qui est compliqué, on va pas se cacher, c'est euh c'est les personnes qui ont des enfants dans nos métiers, c'est soit ils sont avec un ou une partenaire qui du coup a des horaires plus classiques et donc en fait ça fait un bon match euh de se dire bah si par exemple vous êtes en réception ou même en salle, vous avez plus de temps libre en journée pour vous en occuper. Euh mais c'est sûr que s'il faut aller chercher les enfants le matin et enfin pardon, les déposer le matin et aller chercher le soir, c'est compliqué. Plus les week-ends, plus nous, on a quand même de la chance de se dire pareil encore une fois, on est dans un hôtel business et du coup on est corrélé au calendrier scolaire quasiment en terme d'activité. Donc moi là par exemple je ferme le resto 2 semaines en août, 2 semaines à Noël, ça cale aux vacances scolaires et du coup c'est un avantage pour les personnes qui ont avec enfant mais encore une fois c'est propre à mon établissement et au type de clientèle qui si vous êtes sur un hôtel sur la côte, c'est impossible.

**Enquêtrice** - Oui. Hm hm. Ouais. C'est sûr, c'est sûr. Euh au niveau des jeunes générations, est-ce que vous avez remarqué des attentes spécifiques ?

**Enquêtée** - Ouais. Bah les attentes spécifiques, c'est plus d'autonomie, euh c'est plus d'équilibre vie pro, vie perso. Euh mais encore une fois, il faut euh jauger ce truc là parce que qui dit mécaniquement en fait c'est euh ça veut dire si on passe en 4 jours semaine, faut faire plus d'embauche. Et aujourd'hui, les entreprises, elles sont en difficulté et quand le coût de la masse salariale euh en France, on a beaucoup d'avantages mais on les paye. Euh bah aujourd'hui, si je veux mettre une prime de 50 € pour faire un effort pour tout le monde et qu'à la fin ils ont que 20 € dans leur poche. Enfin, j'exagère mais on va dire 35. Bah c'est valable pour les salaires aussi. Et donc euh donc les entreprises, on peut pas en fait moi j'aimerais mettre tout le monde en 4 jours semaine en fait ça serait dans dans mon monde idéal. Bien sûr que tout le monde est en 4 jours semaine et que on a tous à à gagner à faire ça. Mais dans la réalité économique c'est pas possible.

**Enquêtrice** - Ok. Donc vous pensez que ça serait un avantage concurrentiel en terme de recrutement ?

**Enquêtée** – Oui, c'est sûr. Sur Toulouse, je le voyais bien. J'avais un resto semi gastro bistrannique et en fait j'ai récupéré plein de personnes de collaborateurs qui avaient bossé en gastro et qui en pouvaient plus de faire 70 heures par semaine. Euh et là je leur proposais un confort inégalé avec une vraie qualité de service et une vraie cuisine aussi. Donc donc ça c'est sûr que c'est important.

**Enquêtrice** - Ok. Euh est-ce que vous avez d'autres réticences hormis le côté économique à propos de cette semaine de 4 jours ?

**Enquêtée** - Non, franchement pour moi c'est c'est si je réfléchis 2 secondes, c'est surtout le volet économique et encore une fois bah ça veut dire que les gens ils travaillent plus en 4 jours. Mais est-ce que ce que je vous disais au début de de l'entretien, est-ce que on a besoin de plus de gens sur ces périodes là ? En fait c'est ça le truc, c'est pareil et il y a des où c'est pas possible. Si je mets mes femmes de chambre en 35 heures sur 4 jours, ça veut dire qu'elle monte quasiment à 20 25 chambres, 30 chambres à nettoyer. C'est humainement pas possible.

**Enquêtrice** - Ouais, je comprends.

**Enquêtée** - Et en fait, ça va être au détriment de leur repos parce que il vaut mieux étaler et faire des petites journées sur ces métiers qui sont compliqués physiquement. Je pense Ouais, vraiment que ça dépend aussi du métier.

**Enquêtrice** - Hm. Oui. Euh et vous pensez qu'il y a des métiers auxquels ça s'adapter ça s'adapterait mieux. Du coup, le night en question, vous avez dit ?

**Enquêtée** - les night euh techniquement, on pourrait faire ça aussi sur toute la partie back office euh et direction, mais il faut euh il faut quand même une présence et de se dire bah il faut un vrai binôme de direction, mais encore une fois là, on en revient à la réalité économique. Est-ce qu'on peut payer euh deux directeurs ? Enfin, en gros, l'équivalent de parce que si on a un adjoint mais qu'on lui demande de 3 jours par semaine, d'avoir 3 4 jours par semaine le rôle d'un directeur et c'est justifié qu'il demande le même salaire et euh un statut complémentaire.

**Enquêtrice** - Oui. Oui.

**Enquêtée** - Euh et sur la cuisine, c'est possible mais ça veut dire encore une fois grosse brigade euh peut-être sur des services en continu parce que pareil en fait le service vous faites votre mise en place, ils font un service, ensuite il y a mécaniquement un trou de 3 heures sauf s'ils ont toute une mise en place à retaper. Et euh dans ces cas-là euh oui, c'est justifié mais euh mais ça demande pour moi un gros débit et euh c'est possible que sur des grosses structures.

**Enquêtrice** - Ok. Euh comment est-ce que vous pensez que vos équipes réagiraient à cette organisation si elle venait à être mise en place ?

**Enquêtée** - Bah je pense que ça serait bien perçu mais encore une fois dans mon établissement c'est pas possible.

**Enquêtrice** - Est-ce que vous pensez qu'il y aurait des effets négatifs ou positifs sur la performance et la qualité de service ?

**Enquêtée** - Et ben encore une fois, pour moi, ça dépend du service. Ça dépend si c'est des métiers physiques ou pas parce que bah si c'est physique forcément ça en dégrade euh la qualité de service. Si les gens doivent plus travailler, ça sera ça sera pas productif selon moi. Euh mais par contre sur des postes administratifs, ça peut être au contraire beaucoup plus stimulant de se dire « Ok, je fais quatre vrais jours, j'organise. » Ça peut être pour moi, c'est ça, c'est sur des des métiers administratifs, support, tout ce qu'on veut, ça peut être intéressant mais euh mais dans la sur les métiers opérationnels, c'est quasiment impossible.

**Enquêtrice** - Ok. Euh donc, vous avez partiellement répondu quand vous avez dit euh que pour les femmes enfin femmes de chambre ou valet de chambre euh c'était compliqué euh d'un ordre physique. Euh est-ce que vous voyez d'autres conditions qui vous sembleraient nécessaires pour que bah ça n'affecte pas la qualité ?

**Enquêtée** - par rapport à quel service vous parlez ?

**Enquêtrice** - Euh réception, backoffice, euh chambre d'ordre général les postes en hôtellerie.

**Enquêtrice** - Bah en fait c'est pas tant que ça impacte la qualité si ce n'est que en fait on en a pas besoin. Enfin, on n'a pas besoin de de plus de présence que ce qui est organisé maintenant. Donc en fait, on va payer des gens à rien faire parce que la charge de travail, elle est conçue pour euh pour une durée en fait et parce que en fait on a choisi nos les plannings, les shifts qui soient en cuisine, en salle, en réception en fonction de l'activité de l'établissement.

**Enquêtrice** - Bien sûr. Donc la question budgétaire, c'est le frein principal. pour vous ?

**Enquêtée** - c'est le frein principal. Pour moi, c'est le frein principal, c'est la question budgétaire et le deuxième frein, c'est euh bah le non besoin en terme d'activité en fait.

**Enquêtrice** - OK. Euh est-ce que vous pensez que ça peut être soutenable économiquement dans d'autres établissements du secteur hôtelier ?

**Enquêtée** - Ouais, je pense que c'est faisable euh surtout je pense pour euh la restauration euh dans des euh dans par exemple des grosses brasseries où il y a vraiment un gros service le matin, un gros service le soir et du coup il y a de quoi occuper en fait les 10h ou quand c'est en service continu.

**Enquêtrice** - Ok. Ouais. En restauration ça se fait déjà il y a déjà des restaurants qui ont mis ça en place en hôtellerie à proprement parler beaucoup moins. Est-ce que vous pensez que ce sera envisageable en hôtellerie ?

**Enquêtée** – En hôtellerie ça me ça me paraît euh compliqué.

**Enquêtrice** - Ok.

**Enquêtée** - Euh mais encore une fois, je pense que ça dépend aussi de parce que moi très honnêtement, j'ai fait principalement que des hôtels business. C'est-à-dire que l'hôtel business, en gros, les clients, ils partent aller à 8h, il y a plus personne dans l'hôtel et euh et ils arrivent à partir de 17h30 jusqu'à 22h. Donc ça serait possible mais ça sous-entend de la coupure. Et je sais que sur des hôtels très économiques, il peut en avoir euh euh l'usage. Mais du coup proposer en fait ça j'ai pas la réponse à ça dire à quelqu'un bah vous préférez être en coupure 4 jours mais avoir 3 jours de repos mais du coup vous travaillez tôt le matin vous avez une grosse coupure déjà légalement on n'a pas le droit à 5 heures de plus de coupure faut 11h de travail enfin 11h de repos entre deux journées de travail légalement on est border quoi.

**Enquêtrice** - Oui c'est juste c'est juste. euh est-ce que dans un cadre où ça conviendrait à certains hôtels parce que j'ai bien compris que pour votre hôtel, ça serait très compliqué. Ça conviendrait à certains hôtels ou au moins sur certains postes, notamment bah chez vous le night. Est-ce que vous pensez que ce serait une solution d'avenir dans dans l'hôtellerie, dans ce secteur ?

**Enquêtrice** - Ouais, tout à fait parce que nous justement là, on parlait des freins économiques mais en fait on a calculé qu'il fallait mieux euh payer plus d'heures au night et du coup qui a rallongé ses nuits pour du coup bah ce qu'on le principe même de se dire au lieu de bosser cinq nuits, il en bosse quatre mais il bosse plus. Et du coup ça euh nous amène à euh à diminuer le contrat des réceptionnistes qui étaient en 39h à passer en 35h. Et donc là économiquement bah c'est plus intéressant parce que du coup on paye pas de d'heures supplémentaires.

**Enquêtrice** - et c'est même plus intéressant peut-être pour les réceptionnistes qui veulent un contrat à 35 et pas 39h comme vous l'évoquez ?

**Enquêtrice** - Et ben c'est ça aujourd'hui où j'ai pas la réponse parce que je sais pas si les gens préfèrent un 39h du coup plus payé mais avec moins de confort ou 35 heures moins payé mais plus de confort de travail. C'est en fait c'est le test que je suis en train de mener aujourd'hui.

**Enquêtrice** - OK. Euh est-ce que vous pensez que ça aiderait à la fidélisation du personnel ?

**Enquêtée** - Ah c'est sûr c'est sûr parce que aujourd'hui ne serait-ce que là avec le rythme en restauration où ils sont fermés le vendredi soir samedi dimanche mais les gens ils restent parce que c'est pas le cas partout euh loin de là euh c'est un confort de travail en restauration qui est quand même assez exceptionnel. et du coup c'est pour ça qui reste en fait.

**Enquêtrice** - Oui. Ouais, c'est sûr. Puis actuellement c'est quelque chose qu'on trouve pratiquement nulle part donc forcément.

**Enquêtée** - Bah c'est pour ça. Ouais. Et encore économiquement c'est là où ça dépend de chaque établissement mais moi je suis dans une zone industrielle. Il se passe vraiment rien le vendredi et le samedi dimanche, c'est pas ma clientèle. Il faut mieux fermer. C'est pour ça aussi que je ferme de semaines au mois d'août et si je pouvais, j'en fermerais quatre. Sauf que il y a pas suffisamment de congés, ils ont pas suffisamment de reçu parce que déjà ils sont sur un rythme léger quoi.

**Enquêtrice** - Hm. Ok. Euh est-ce que vous auriez des recommandations, des choses auxquelles vous pensez pour des établissements qui chercheraient à mettre ça en place ? Sachant que vous, même si vous le faites pas actuellement, vous avez déjà euh eu une sorte de d'organisation de ce type avec votre ancien night dans votre ancien établissement.

**Enquêtée** - Bah ce qui est important après, c'est que du coup quand même mine de rien, ça amène où les équipes ils vont moins se croiser. Donc soit c'est sur des jours euh fixes et souvent le cas euh et pas des jours qui tournent. Donc en fait il faut quand même que les équipes ils puissent tourner parce que encore une fois on est sur des établissements qui

tournent 24h sur 24. Il faut qu'il y ait un vrai travail de communication et euh et si les gens se voient pas, bah ils sont moins enclins aussi à faire des efforts pour leurs collègues. Ça veut dire que si les équipes semaines voient jamais celle du week-end, bah en terme de management, ils vont se renvoyer la balle. Mais c'est eux qui l'ont pas bien fait, mais c'est nous qui l'avons pas bien fait. Et du coup, je pense que il y a vraiment tout un volet communication et euh et animation d'équipe pour que les amener quand même un moment à se croiser pour les sensibiliser sur sur la notion d'équipe.

**Enquêtrice** - Ok. Euh et au niveau de cette d'organisation. Donc vous vous faisiez 4 jours une semaine, 3 jours une semaine. Est-ce que c'est quelque chose que vous recommanderiez à faire de la sorte ou vous pensez à autre chose de plus simple, pertinent ?

**Enquêtée** - Bah là, je vois bien que le modèle que j'avais fonctionne bien. Euh ne serait-ce que pour remplacer en fait pour les congés, ça veut dire que c'est beaucoup plus facile. Alors que là, moi je vois, c'est très compliqué quand il y en a un qui fait 5 jours et l'autre 2 jours. euh bah déjà les contrats de travail, ils sont prévus pour, donc si celui de jours il doit faire des heures en plus, bah c'est un coup. Euh et bah vu que c'est pas ses jours et il a organisé sa vie autrement, ben c'est très compliqué à remplacer. Alors que quand ils sont amenés à bouger quatre nuits, trois nuits, quatre nuits, trois nuits, bah ils sont plus enclins à se dire et à s'arranger aussi entre eux. Euh bah en gros, vous savez que le rythme c'est le cas. Si le jeudi c'est toujours toi qui est censé bosser, mais moi vois avec ton collègue, du coup tu prends son dimanche, il prend ton jeudi et ils peuvent s'arranger à passer facilement comme ça.

**Enquêtrice** - Ok. Ok. Est-ce que vous avez des choses à ajouter auxquelles vous pensez que j'ai pas forcément évoqué ?

**Enquêtée** - Euh non, c'est un sujet c'est un sujet intéressant mais je pense que c'est vraiment très spécifique à l'établissement. C'est compliqué je pense de de faire des des généralités euh là-dessus et en fait on économiquement là franchement on voit que mais c'est bien aussi hein attention mais les salaires ils ont bien augmenté dans dans nos secteurs d'activité et après c'est juste c'est juste économiquement pas faisable en fait.

**Enquêtrice** - Ouais. Ok, ça marche. Moi j'ai terminé mes questions. Euh merci beaucoup.

**Enquêtée** - Avec plaisir.

## **Annexe F : Retranscription d'entretien avec l'ancien directeur d'un hôtel de nuit de chaîne 3 étoiles**

- Profil de l'interviewé : Monsieur X, ancien directeur de nuit dans un hôtel de chaîne 3 étoiles pendant 3 mois, directeur en hôtellerie pendant 13 ans
- Le 25 juin 2025
- Entretien en visioconférence
- Durée : 39 minutes

**Enquêtrice** - Est-ce que tu peux me présenter le dernier établissement dans lequel tu as travaillé ?

**Enquêté** - Alors, j'étais directeur d'un petit 3 étoiles de 28 chambres dans le 15e à Paris.

**Enquêtrice** - Et la marque ?

**Enquêté** - euh c'était bah c'était un indépendant. Donc, il s'appelait il s'appelait Aberotel.

**Enquêtrice** - Ok. Ok. Et au niveau des équipes il y avait combien de d'employés ?

**Enquêté** - Oh, c'était tout petit comme j'ai il y avait 28 chambres. Donc moi, j'étais j'étais en fait en front et back. En front, enfin en fait, je même pas il y avait pas de backoffice si tu veux. Genre, en fait, mon travail de backoffice se faisait au front office, mais en fait, si tu veux, on était on était que deux. Il y avait un réceptionniste de du de un réceptionniste et moi et on se partageait les shifts sur la semaine et et le week-end, on avait un un réceptionniste week-end qui venait.

**Enquêtrice** - Ok. Et au niveau des chambres, c'était en externe ou c'était en interne ?

**Enquêté** - Non, c'était une équipe en fait lorsque on a on a internalisé on a internalisé les femmes de chambre.

**Enquêtrice** - D'accord.

**Enquêté** - Quand on avait besoin par exemple lors des congés, des choses comme ça, comme c'était des femmes d'origine africaine, donc elles avaient leur petit réseau de de consœurs et cetera ou de copines ou de je ne sais quoi et qui euh et qui faisait venir en fait qui qui se faisait remplacer par elles lorsque c'était les euh quand c'était leurs vacances et le week-end on avait une équipe de on avait une équipe de d'étudiants qui venaient pour les vacances pour les week-ends pardon.

**Enquêtrice** - Pour les week-ends. Ok. Ok. Ça marche.

**Enquêté** - Ça permettait en fait que grosso modo l'équipe fixe, l'équipe fixe en fait travaille avait tous ses week-ends. Ça c'était c'était super quoi.

**Enquêtrice** - Ok. Ouais. Combien de temps est-ce que tu as occupé ce poste ?

**Enquêté** - De 2009 à 2021. En fait en fait gros en fait de 2009 à 2000 2009 à 2019, j'étais chef de réception là-bas. Et ensuite de 2019 à 2021, j'ai pris la direction.

**Enquêtrice** - Ok. D'accord. Ok. Ok. Euh selon toi, comment est-ce que tu vois les différentes manières d'organiser une semaine de 4 jours ?

**Enquêté** - Alors bah justement donc soit tu organises de toute façon donc dans ces cas-là sur une semaine de 4 jours, il faut avoir un contrat à 40h. Ca c'est ça c'est sûr. Euh donc et dans ce cas c'est plutôt une semaine à 40h sans sans RTT. C'est-à-dire que donc c'est-à-dire que tu finalement tu tes 5h entre la 35 et la 40ème heure euh finalement tu les paieras en tu les payes en supplément tu les payes en heure majoré euh de 10 % mais euh mais tu tu peux pas en fait, enfin en fait si tu en fait ça dépend, c'est-à-dire que si tu as une grande équipe, tu peux proposer des RTT. Si tu es dans une petite structure comme je où j'ai où j'étais dans ce cas-là euh où que j'ai pu faire justement euh dans ces cas-là, il faut que tu euh il faut que tu leur expliques qu'il y aura pas de RTT, mais en contrepartie, les horaires les horaires seront majorés.

**Enquêtrice** - Ok. Euh Ok. Du coup, c'est la c'est la seule manière dont tu l'imagines quand dont tu le perçois la semaine de 4 jours ?

**Enquêté** - Bah après, ça dépend après ça dépend. C'est-à dire que si tu C'est ce que tu dis, si tu as une équipe en fait, ça dépend dépend en fait du nombre de collaborateurs que tu as.

**Enquêtrice** - Ok. Ok. Euh est-ce que toi du coup tu as déjà mis en place ou expérimenté une organisation du travail sur 4 jours ?

**Enquêté** - Euh alors j'ai eu l'occasion en effet d'expérimenter d'expérimenter ça. C'était justement enfin non j'ai pas expérimenté excuse-moi. Non non je dis des bêtises. J'ai pas expérimenté mais je l'ai on me l'avait proposé justement pour un poste avant de rentrer

justement à l'Aberotel et c'était un établissement justement où on me proposait justement un système alors justement pas un système système de c'était un système de 4 mais dans le sens où c'est ce que je disais, c'était plus du euh du 8 6. C'est dire qu'en fait tu faisais euh 8 jours euh 4 jours en fait ça faisait si tu divises en semaine ça te fait du 4 3.

**Enquêtrice** - Hm.

**Enquêté** - Mais si tu prends sur deux ou trois semaines d'affilé, ça te fait du 8 6. C'est-à-dire que tu fais euh tu admettons par exemple, tu commences la semaine, tu fais ta semaine lundi euh de lundi à de lundi à jeudi.

**Enquêtrice** - Hm hm.

**Enquêté** - Ensuite, tu fais tes trois en fait, tu tu en fait, tu fais tes 3 jours euh donc tes 3 jours de off euh vendredi, samedi, dimanche. Mais tu continues à nouveau avoir lundi, mardi, mercredi en off.

**Enquêtrice** – Ok.

**Enquêté** - Et ensuite, tu fais jeudi, vendredi, samedi, dimanche en shift et tu réenchaînes en fait encore avec qu 4 jours de shift. Donc c'est pour ça que tu dis que ça fait ça fait du 8 6.

**Enquêtrice** - Ok, je vois. Ok.

**Enquêté** - Voilà, ce qui était euh ce qui pouvait ce qui peut être intéressant mais euh voilà, ce qui hyper intéressant parce que ça permet entre guillemets d'avoir des euh des semaines euh des longs week-ends. Mais ça te fait derrière des semaines de 8 jours.

**Enquêtrice** - Hm hm hm. Et donc ça c'était pour ton poste à toi ou c'était sur d'autres postes ?

**Enquêté** - Non c'est enfin c'est le poste qu'on m'avait proposé. Après je l'ai pas pris donc honnêtement je sais pas après comment tu peux le comment ça se gère quoi. Je sais plus si je sais plus si je l'avais pas pris ou si on me l'avait pas enfin bon en tout cas je l'ai pas eu. Soit je l'ai pas eu, soit je l'ai pas pris. Tu sais c'était il y a quelques années (rire).

**Enquêtrice** – Ok ok, donc tu l'as pas vécu toi de ta propre expérience la semaine de 4 jours ?

**Enquêté** - Non. La seule en fait moi ce que J'ai vécu de ma propre expérience sur un système de 4 3, c'était quand j'étais directeur de nuit chez Novotel.

**Enquêtrice** - D'accord.

**Enquêté** - Et euh je faisais en effet, je faisais, j'étais de nuit du lundi au du lundi au jeudi et je faisais des nuits de je faisais des nuits de 10h.

**Enquêtrice** - Ok. Ok. Donc donc tu l'as expérimenté mais dans un autre établissement, dans un autre hôtel.

**Enquêté** - Ouais. Voilà, c'est ça. Et là, c'était du vrai 4 3, c'est-à-dire que je faisais que que 4 jours la semaine, c'est-à-dire que je faisais donc du lundi au jeudi, ensuite j'avais le vendredi, samedi, dimanche de repos et je reprenais ensuite la semaine suivante du lundi au, tout simplement parce que nous on était comme c'était comme c'était un hôtel donc le Novotel Gare de Lyon donc c'était 253 chambres donc on était une on était on était en fait une équipe de une équipe de trois donc ça permettait en fait de tourner de tourner parce que moi j'étais sur quatre nuits 4 nuits 3 jours. En revanche mes deux collaborateurs étaient sur du 5 2 donc ça permettait en fait de pouvoir alterner et eux derrière ils avaient en plus ils pouvaient euh il pouvait aussi euh ils pouvaient aussi travailler sur les week-ends quoi.

**Enquêtrice** – Ok. Et donc vous euh enfin les les autres avaient 5 jours chaque semaine et toi 4 jours chaque semaine ?

**Enquêté** – C'est ça.

**Enquêtrice** - Ok. Euh Ok. Et il y avait pas d'autres collaborateurs qui étaient sur 4 jours dans l'entreprise ou il y en avait d'autres ?

**Enquêté** - Euh pas sur les postes non pas sur les postes de non non non c'était les seul postes.

**Enquêtrice** - Est-ce que tu sais ce qui a déclenché la réflexion dans cette organisation si c'était mis en place avant que tu arrives ?

**Enquêté** - Non. Alors moi non. Justement ça été mis ça a changé quand je suis arrivé justement. Enfin non, en fait avant j'étais en 5 2 et après on a mis on m'a mis en fait on m'a proposé le 4 3 tout simplement parce que ça me permettait moi d'arriver plus tôt justement, d'arriver plutôt d'aider mes confrères parce que comme bah le tu vois le Novotel tu es tu es sur Paris ? Non, tu es pas sur Paris.

**Enquêtrice** - Euh Dammarie-les-lys près de Melun.

**Enquêté** - Ah tu es de Dammarie Ok excellent moi j'habite Melun. Donc donc bref donc je disais Ouais. Donc moi j'étais au Novotel j'étais au Novotel Gare de Lyon. Donc c'est un 253 chambres

et euh et si tu veux bah c'est euh en en fait, on on joue beaucoup sur les trains. Donc beaucoup de gens arrivent souvent par le dernier par les derniers trains, enfin les trains de fin de journée et cetera pour euh pour prendre la chambre. Et donc, ils avaient ils se sont dit voilà bah ce serait bien que tu commences plus tôt pour pouvoir pour pouvoir justement nous aider à faire les arrivées et pareil partir plus tard pour nous permettre à effectuer les départs les départs quoi puisque les gens bah ça arrive aussi pareil qui est le rush vers jusqu'à jusqu'à 8h30 9h.

**Enquêtrice** - D'accord. Oui oui, ça semble logique. Ok. Euh est-ce que tu as observer des évolutions dans les effets de l'organisation après sa mise en place ?

**Enquêté** - Euh bah les les collègues étaient contents justement que je sois une personne en plus.

**Enquêtrice** – Ok. Est-ce que tu as fait face à des difficultés vis-à-vis de cette organisation ? Euh est-ce que aussi au niveau des autres profils ou postes, ils auraient peut-être aimé euh avoir une semaine avec le même nombre de jours ou bien il préférerait comme l'organisation telle qu'elle était sur 5 jours pour eux ?

**Enquêté** - Euh alors moi j'avais le j'en avais un à l'époque, il en avait un lui ça le dérangeait pas de rester sur l'organisation actuelle parce que lui il venait de Montargis donc il avait le train,

il y avait il était un peu tributaire des trains. Donc lui ça l'arrangeait finalement d'arriver. Voilà. Euh l'autre non, il y avait euh bah c'était il y a longtemps donc mais euh dans mes souvenirs, il y avait pas de de il y avait pas de problème que je sois que je travaille plus que je sois plus longtemps enfin que j'ai droit à mes 3 jours. Mais bon, comme on dit, j'étais chef donc je faisais un peu ça.

**Enquêtrice** - Non mais oui, c'est ça, c'est ça. Et ça c'était en quelle année du coup ?

**Enquêté** - Euh ça c'était Oh, c'était euh p\*\*\*\*\*, j' Oh la vache ! C'était il y a c'était il y a 20 euh euh attends de Attends, je suis 2009 2000, c'était en 2000 c'était il y a 20 ans. 2005.

**Enquêtrice** - Donc là c'était des précurseurs de la semaine de 4 jours au Novotel.

**Enquêté** - Euh ouais parce que non parce que où est-ce que j'avais J'avais entendu parler de ce système là. Euh, on avait entendu parler de ce système là justement dans les hôtels justement dans les en fait dans les night dans les postes de night, il y avait pas mal de night

qui faisaient ça justement des postes de 4 3 et c'est pour ça justement qu'on l'avait soumis au Novotel justement parce que c'est c'est ça existait déjà dans d'autres établissements.

**Enquêtrice** - Ouais. Jusqu'à présent c'est beaucoup ce que j'entends. C'est sur ce poste là que ça se fait le plus.

**Enquêté** - Ouais. Ouais. Ouais. Et puis justement comme comme c'est des postes où justement tu te reposes pas Euh enfin enfin moi je sais que moi j'ai j'ai commencé donc moi en fait donc moi je faut savoir c'est que moi je suis un autodidacte dans l'hôtellerie je suis arrivé tant que veilleur de nuit j'ai commencé veilleur de nuit à temps partiel en Normandie et après donc j'ai évolué j'ai évolué chez Accor et après bon j'ai quitté Accor et après tu vois j'ai commencé à faire que des petites structures indépendantes et euh et quand quand et quand tu as de quand tu es de nuit finalement grosso modo tu quand tu as que 2 jours de repos tu te enfin tu peux profiter entre guillemets que d'une journée complète.

**Enquêtrice** - Oui. Ouais. Ouais.

**Enquêté** - Voilà, tu profites réellement que d'une journée complète. Alors que l'avantage justement quand tu es en tu passes en 4 3, c'est que bah tu peux quand même avoir entre guillemets deux vrais jours de repos, quoi. Après comme je après comme je disais, il y a des postes justement dans des petits hôtels où il te propose le poste en enfin des hôtels où justement on m'avait proposé justement tu dit le ce système de 8 6 quoi.

**Enquêtrice** - Euh donc ça ça date un petit peu, mais est-ce que à cette époque tu avais remarqué des attentes spécifiques chez les jeunes candidats ?

**Enquêté** - Euh bah en fait moi je il y a non, j'ai pas à l'époque non c'était pas les jeunes candidats en fait. Moi je faisais pas de recrutement.

**Enquêtrice** - Ok.

**Enquêté** - Moi je faisais pas de recrutement. Les gens étaient déjà en poste. Donc euh donc j'ai pas j'ai pas trop attends je réfléchis justement euh comment on avait ensuite quand j'ai euh après euh quand j'ai fait parce que après j'ai fait j'ai dit après je suis parti dans un indépendant où j'étais j'ai fait l'ouverture d'un hôtel et là là c'est là où j'ai commencé à recruter des gens à rencontrer des gens et des candidats et ce qui bah ce qui chez les que soit enfin n'importe quel âge la chose qui vous demandaient c'était avoir au moins un week-end par mois Ouais. Ça c'était vraiment voilà au minimum.

**Enquêtrice** - D'accord.

**Enquêté** - Donc moi, justement, j'avais euh j'avais euh instauré un système de planning. Alors, c'était pas vraiment un système de 4 3 enfin de 4 jours de repos, mais c'est-à-dire que tu euh en fait, c'était pas un système de 4 semaines de 4 jours, c'était un système de en fait c'est un système de 4 2.

**Enquêtrice** – C'est-à-dire ?

**Enquêté** - c'est dire qu'en fait tu étais en repos tous les tous les tous les 4 jours.

**Enquêtrice** - D'accord. Ok.

**Enquêté** - Tu étais en repos tous les 4 jours. Donc ça permettait en fait de décaler ta semaine de repos. Ça permettait de décaler tes euh d'avoir ton week-end en fait qui allait petit à petit se déplacer. Mais euh tu restais sur un mais tu restais sur un contrat euh sur un contrat. On est nous à l'époque c'était des contrats de 35h. C'était des contrats de 35h. On avait une équipe un peu étoffée. Donc ça allait. On était j'avais deux veilleurs. Il y avait deux veilleurs de nuit. Il y avait moi. Il y avait un chef de réception qui devait arriver. Et il y avait deux réceptionnistes.

**Enquêtrice** - Ok. Et ça c'était c'était au Novotel ça ?

**Enquêté** - Non c'était un indépendant ça. Et euh et donc ça et tu vois ça permettait en fait que chacun justement et euh et soit un week-end entier, soit pouvait avoir même un bout de week-end au fur et à mesure.

**Enquêtrice** - Hm. OK.

**Enquêté** - Voilà. Donc ça c'est voilà c'est pas le disais c'est pas un système 4 3, c'est un système 4 2.

**Enquêtrice** – 4 2. Ok. Ok. Je vois. Est-ce que tu penses que euh que proposer une semaine de 4 jours, c'est un avantage concurrentiel en matière de recrutement ?

**Enquêté** - Oui.

**Enquêtrice** - Oui. Ok.

**Enquêté** - Ça c'est (rire) c'est c'est Mais après tout dépend comment vous proposez les comment après ça c'est c'est il faut voir après comment vous proposez les 4 jours de repos. Enfin les 3 jours de repos. Est-ce que c'est 3 jours est-ce que par exemple genre ça va être 2 jours c'est ce que je dis. Après s'il faut que tu arrives à à bien jongler c'était voilà au niveau de ton équipe par exemple est-ce que le est-ce que tout le monde est en week-end au même moment ? Est-ce que faut que les gens ça tourne donc euh est-ce que tu es 2 jours de repos ? Est-ce que tu as 2 jours 2 jours collés et un jour un jour un peu flottant ?

**Enquêtrice** – Hm. Ouais. Euh tout donc dans ton cas, toi qui l'a vécu en tant que directeur de nuit, euh est-ce que tu as perçu un impact positif sur le moral, la fatigue et de la motivation ?

**Enquêté** - Euh pour moi oui. Oui oui oui. C'est bah c'est comme je disais, ça permet d'avoir deux deux vrais jours de repos et et un jour pour récupérer quoi. Ok.

**Enquêtrice** –Et pour les employés qui étaient en 4 2, du coup, est-ce que tu as eu un certain ressenti vis-à-vis de ça sur eux ou pas ?

**Enquêté** - En 5 2, tu veux dire ?

**Enquêtrice** - Euh en 4 jours 2 jours de repos. Non, dans l'autre établissement.

**Enquêté** - Ah oui, dans l'autre établissement. Euh bah ils étaient quand bah justement comme je dis, c'était une un recrutement et euh bah ils étaient un peu un peu étonnés du fonctionnement mais ils étaient contents parce qu'ils savaient justement que bah d'une part, ils travaillaient entre guillemets que 4 jours. Enfin, ils savaient qu'au bout de 4 jours ils allaient Ils allaient être en repos. Euh même si au final, tu vois sur une semaine quand tu fais 4 2, finalement ça fait 4 2 1. Donc tu vois, ça te fait finalement ça te fait que ça te fait 5 jours mais avec deux jours qui se qui vont qui vont se déplacer. Et euh ils étaient bah ils étaient contents parce que justement ils savaient que bon, ils auraient au moins un week-end dans le mois. Euh en plus c'était un planning qui était fixe. Donc il savait finalement il pouvait programmer parce que tu vois moi j'ai travaillé dans des hôtels euh d'ailleurs une des raisons pour lesquelles j'ai quitté j'ai quitté j'ai quitté enfin après si tu veux. Bon grosso modo donc je dis commencé de nuit et après avoir été directeur de nuit, je suis passé chef de brigade de jours.

**Enquêtrice** - Ok.

**Enquêté** - Et là quand tu es chef de Et donc là euh et là bah c'est un planning en fait qui était très fluctuant. Donc tu on te présentait un mois avant mais voilà, tu peux pas réellement programmer sur euh sur du long terme. Alors que lorsque tu fais un système 4 2, bah les gens en fait euh les gens en fait ils savent plus ou moins que ils savent que tous les 4 jours il tous les 4 jours ils sont ils peuvent ils peuvent programmer quelque chose. Et donc lors du recrutement, c'était euh c'était une bonne chose mais il savait au moins que qu'il y avait pas de il y avait pas de souci quoi.

**Enquêtrice** - Ok. Et ensuite quand ces personnes elles étaient sous sous contrat, comment vous pouviez évaluer si c'est s'il y avait des effets positifs ou négatifs ? Est-ce que par exemple vous pouviez vous enfin vous vous êtes basé dans l'établissement du coup, la direction s'est basée sur par exemple le taux d'absentéisme, le turnover est-ce qu'il y a une différence ?

**Enquête** - euh alors moi alors, je t'explique, c'est le truc, c'est que donc cet hôtel où j'ai fait l'ouverture, je suis pas resté longtemps. Je suis parti au bout de 3 mois. Euh à mon initiative euh mon initiative, mais euh les deux autres, justement les deux réceptionnistes que j'ai que j'ai embauché sont restées, elles sont restées à un bon moment. Donc euh parce que euh en fait, grosso modo, c'est que quand tu es sûrement quand tu fais l'ouverture et que tu es le manager et que tu sais comment c'est dur de garder du personnel, euh tu fais tout pour qu'elles se sentent bien et que tu veux respecter le contrat que tu leur as dit voilà, vous serez en repos tous les 4 jours. Donc finalement, c'est moi qui me suis retrouvé à à prendre la entre guillemets tout le merdier.

**Enquêtrice** - Oui, je vois. Je vois.

**Enquête** - Voilà. Et euh et en fait comme je disais, moi j'étais en fait quand j'ai fait quand je suis arrivé dans cet hôtel là, j'étais assistant chef de réception et le chef de réception était pas là. Enfin, il était pas encore recruté, il était pas encore arrivé. Donc euh donc finalement, j'ai fait donc j'ai fait tout le travail de recrutement, d'embauche et cetera pour que euh finalement, moi enfin je me prenais toute la sans vulgairement toute la merde et j'ai décidé en fait de de laisser tomber de laisser tomber au bout de 3 mois et, mais les filles les deux réceptionnistes que j'avais embauché étaient très satisfaites parce que je dit moi je suis parti et elles elles sont restées je crois elles ont dû rester au moins 5 6 ans là-bas.

**Enquêtrice** - et et tu sais si après ça a continué à être en planning sous la même forme ?

**Enquêté** - Après après je sais pas. Après, je sais pas comment ça c'est mais je sais qu'elles elles étaient contents du fonctionnement du 4 2 elles étaient vraiment satisfaites de ça.

**Enquêtrice** - Ok. Ok. Est-ce que ces personnes là t'ont aussi fait part de certaines difficultés par rapport à ce rythme de travail ou des choses auxquelles tu penses avec du recul ?

**Enquêté** – Non, non, non.

**Enquêtrice** – Ok. Est-ce que tu penses qu'il y a certains profils qui sont plus réceptifs à ce type d'organisation ?

**Enquêté** - Je pense que tout le monde hein je vois pas qui pourrait être moins réceptif que d'autres. Donc certainement les familles, les mères de enfin les les gens qui ont de la famille, peut-être que c'est plus facile pour elle justement de pouvoir euh quoi que après oui et non parce que ça veut dire que tu si tu es si tu sur un système 4 3 donc tu as des journées plus longues donc c'est dire tu commences plus tôt, tu finis plus tard donc c'est peut-être plus compliqué pour les enfants. Honnêtement, je sais pas, j'ai pas. Je peux pas vraiment te donner de dire sur le papier quand tu sur le papier, tu es tu es content de de voir quoi.

**Enquêtrice** - Oui. Ouais, j'imagine. Est-ce que tu avais noté une évolution sur la productivité ou l'engagement des équipes durant cette période ?

**Enquêté** - Tu parles de quoi ? Les personnes qui étaient en 42 ?

**Enquêtrice** - Ouais, les personnes qui étaient en 42.

**Enquêté** - Euh ouais, bah c'était dit ouais non, ils étaient en plus c'est ce que je disais c'était enfin c'était c'était différent dans le sens où c'était une ouverture d'hôtel. Donc grosso modo, on a vu en fait l'hôtel se construire, on a mis en place les plein de choses. Donc si tu veux, c'était plus on avait vraiment une forte cohésion parce que c'était voilà, c'était entre guillemets notre enfin c'était le bébé quoi. Donc donc est-ce que c'était réellement est-ce que c'était c'était en corrélation avec le fait de que qu'elles étaient en 42 ou est-ce que c'est parce qu'elle travaillait parce que c'était voilà, c'est une aventure qui se créait en commun. Honnêtement, je peux pas te le dire.

**Enquêtrice** - compliqué. C'est compliqué de le dire. Euh du coup, j'imagine que pour ma question suivante, ça va peut-être être la même chose vis-à-vis de la qualité perçue par les clients s'il y a une amélioration mais c'était une ouverture donc c'est compliqué de dire peut-être au niveau des avis et cetera.

**Enquêté** – Ouais c'est ça.

**Enquêtrice** - euh est-ce que c'est une crainte quand on met en place ce type d'organisation la continuité des services et l'organisation en interne ?

**Enquêté** - Non, je vois pas en quoi ça peut être une crainte. Après, il peut y avoir de la jalousie. Si par exemple, ça dépend voilà si ça se met en place dans tous les par exemple si ça se met en place dans tous les services ou pas quoi.

**Enquêtrice** - Ouais. Ouais, je vois.

**Enquêté** - Par exemple, bah justement donc lorsqu'on euh moi par exemple, je sais que lorsque bah justement quand j'ai fait cette ouverture en fait quand moi j'ai fait cette ouverture d'hôtel, le directeur voulait à tout prix qu'on ait des collaborateurs justement qui sont en coupures en réception. Mais je lui ai dit « Mais on peut pas faire de la coupure sur Paris ? » Enfin parce que lui il venait de province donc les gens, venaient de province donc c'est les donc c'était si lui il venait de province donc c'est différent les gens sont habitués à travailler à côté du lieu et cetera donc tu peux faire de la coupure. Euh j'ai travaillé à Grenoble où justement les gens habitaient à côté donc ils venaient le matin, ils revenaient le soir même en réception. Mais là non je lui ai dit je lui ai dit sur Paris ça se fait pas la coupure hein. En réception ça peut pas se faire hein. Je sais que des gens en cuisine que déjà en cuisine c'est pas ils apprécient pas trop mais en réception c'est un peu compliqué.

**Enquêtrice** - Euh quels seraient pour toi les effets négatifs ou positifs sur la performance et la qualité du service de cette organisation ?

**Enquêté** - Bah les effets attendus les bah les effets négatifs, je dirais que c'est peut-être voilà, faut se dire que les gens ils ont quatre jours bah ils travaillent plus longtemps justement ce

que je disais, ils vont travailler 10 heures quoi. Donc 10 heures voir ça dépend en plus j'imagine que vous mettez quoi 1 heure 1 heure 1 heure de pause ou 45 minutes. Donc ça fait pratiquement 11 heures. Euh voilà, il y a des gens ils vont peut-être pas non plus euh ils vont peut-être pas se ils vont peut-être pas accrocher de de travailler de travailler de travailler 11h. Voilà, c'est peut-être le seul le seul effet négatif, c'est-à-dire que en fin de journée, les gens risquent d'être peut-être d'être plus fatigués quoi.

**Enquêtrice** - Ok. Euh quelles conditions te semblent nécessaire pour que ça n'affecte pas la qualité du service ?

**Enquêté** - Euh, bonne question. Je euh Ah, il faut pas que ça s'accompagne d'une réduction de du personnel quoi. Oui, c'est-à-dire que c'est pas parce que tu dis tiens bah puisque j'ai la personne qui est là pour 11 heures justement que elle se retrouve bah toute seule toute seule en fait genre en en fin de journée ou un truc comme ça, tu vois, parce qu'elle va claquée donc ça donc voilà, il faut quand même s'assurer qu'il y ait toujours quelqu'un avec elle sur le sur le service quoi.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce que la question budgétaire c'est un frein pour l'instauration de la semaine de 4 jours selon toi ?

**Enquêté** - Bah ça peut être un frein dans le sens où comme je dit si c'est-à-dire qu'il faut pas en fait il faut pas que la je dis il faut faut grosso modo réussir à garder le même nombre de au minimum le même nombre de collaborateurs initial.

**Enquêtrice** - Hm. Ok. Euh est-ce que tu as dû embaucher en plus toi quand tu as mis la semaine de 4 jours et 2 jours de repos ?

**Enquêté** - Non. Bah non, justement c'est ce que je te disais. On a justement comme je te disais pour on était non parce que comme lorsqu'on a embauché, on était déjà on avait déjà mis en place cette chose-là. Donc on savait qu'on le nombre de collaborateurs qu'on allait avoir mais comme je te l'ai dit euh j'étais tout seul. Enfin en fait au lieu de quatre on était que trois. Comme je disais moi je moi je voulais à tout prix c'était respecter justement les réceptionnistes en disant voilà je je m'étais garanti que vous seriez 4 2 et cetera. Lorsqu'on est quatre ça va justement si tu dis quand on est quatre c'est beaucoup plus simple de pouvoir palier parce que moi en fait autant elles étaient sur du 4 2 moi j'étais plutôt sur du 5 moi j'étais plutôt sur du 5 2 tu vois.

**Enquêtrice** - Hm ouais je vois je vois.

**Enquêté** - Voilà moi j'étais sur du 5 2 je venais je fais du lundi. Je faisais lundi et puis je sais plus quel jour je prenais de off euh je sais pas c je prenais le vendredi samedi de off et je venais quand même le dimanche justement pour que pour que justement elle puisse elle elles avoir leur fameux week-end et cetera et euh mais si tu as les quatre si tu te débrouilles bien normalement avec quatre colla enfin mais il faut que le chef de réception bien sûr fasse du shift le chef de réception le le chef de réception si tu prends le chef de réception l'assistant et deux réceptionnistes parce que le ça ça glisse il est il glisse facilement hein. Mais à 3, à 3 c'est beaucoup plus compliqué parce que justement à 3 là c'est beaucoup plus compliqué. Surtout comme je me suis dit moi je dans ces cas-là, moi je faisais je faisais un

peu le je récupérais un peu le un peu tout ce qui était que je voulais pas donner aux filles euh par respect par rapport à mon engagement. Mais si on est à 4, ça passe bien.

**Enquêtrice** - Ok. Ok. Euh est-ce que tu as constaté des coûts supplémentaires ou des économies euh durant cette organisation, que ce soit là sur la semaine de 4 2 ou toi en tant que directeur de nuit sur tes 4 jours semaines ?

**Enquêté** - Non non non, il y avait pas de Non non, il y avait pas de non non, on n'a pas on n'a pas engendré ça n'a pas engendré coup supplémentaires. Comme je dis nous le enfin que ce soit donc sur le sur le 4 3 quand j'étais directeur de nuit ça a pas engendré les coups supplémentaires parce qu'on a pas eu à Ah si la différence la différence c'est qu'il a fallu il fallait prendre quelqu'un de nuit de jour pour le rendre tournant.

**Enquêtrice** - D'accord. Ok.

**Enquêté** - Voilà, il a fallu rendre une personne tournante. Mais euh c'était pas c'était pas désagréable pour elle. Euh et euh le reste sinon pour les restes du euh pour les restes des et pour les pour le pour le système de 4 2 là. Non non, ça j'ai dit on a on a tourné ils ont tourné à même après moi, ils ont tourné à 4 hein. Enfin à oui, à 4, c'est ça.

**Enquêtrice** - D'accord. Ok. Ok. Est-ce que Est-ce que tu penses que c'est un modèle qui est soutenable économiquement en hôtellerie une semaine sur 4 jours ?

**Enquêté** - Euh bah ça dépend en fait après les ça peut l'être hein dans le sens où euh si tu, en fait ça dépend de comment tu le tu le enfin c'est ça peut bah je pense que ça je pense que

ça peut économiquement, en fait ça dépend comme j'ai dit il y a plusieurs choses qui rentrent en compte, c'est-à-dire que soit tu le soit tu le fais tu le tu fais 4 jours avec un RTT, ça veut dire qu'il faut quand même que tu une équipe assez grosse. Pour que tu restes à sur 35 heures et dans ces cas-là, tu payes pas d'heure supplémentaire. Soit tu le fais, soit tu le fais sur 4 jours 4 3, mais ça veut dire que ton contrat il est sur 40h. Euh ton contrat est sur 40h, c'est-à-dire tu payes 5h majorées à 10 %. Ça c'est voilà, ça c'est un coup à c'est un c'est un c'est quelque chose à réfléchir. Euh c'est à réfléchir en fait selon euh si tu préfères honnêtement si tu préfères euh comment dire plus penser au bien-être enfin au à l'attractivité du poste ou au salaire quoi.

**Enquêtrice** - Hm. Ok. Ok.

**Enquêté** - Parce que voilà si tu prends un contrat à 35 heures à 5 jours à 35 heures c'est vrai que ça sera moins cher qu'un contrat de 40 heures sur 3 jours. Mais euh mais si derrière tu proposes des RTT, il faut quand même que tu es les personnes aptes à remplacer les personnes dans RTT, tu vois.

**Enquêtrice** - Oui ça engendre d'autres problématiques après. Ouais. Euh est-ce que tu penses que c'est une solution d'avenir pour le secteur de l'hôtellerie la semaine de 4 jours ?

**Enquêté** – Oui. Oui.

**Enquêtrice** – Ok. Est-ce que tu vois un lien entre cette organisation en 4 jours et la fidélisation du personnel.

**Enquêté** - Oui.

**Enquêtrice** - Ok. Euh quels seraient pour toi les principaux frein à à lever pour y parvenir ?

**Enquêté** - Euh la bah justement le il faudrait repasser euh parce qu'à une époque là pendant faudrait pour au moins pour les employeurs, c'est de ne pas c'est euh bah c'est de justement que les que les heures supplémentaires soit soit défiscalisées.

**Enquêtrice** - D'accord. Qu'est-ce que tu recommanderais à un établissement qui envisage cette transition sur 4 jours ?

**Enquêté** - Euh bah déjà de faire une une belle simulation sur papier déjà (rire) uniquement de voir si le planning il est voilà parce que voilà c'est ce que je disais hein. Soit tu faut voir si le bien bien simuler bien bien regarder avant d'en parler bien regarder justement si tu as bien un enfin moi je parle qu'en réception après je sais pas j'ai jamais trop donc je peux pas trop parler sur la restauration sur la cuisine mais voilà bien s'assurer que un moment où tu dis euh tu dis mince là j'ai un trou comment je fais quoi, en fait ce truc c'est que je pense que sur un sur un 4 3 il faut qu'il y ait au moins euh il faut qu'il y ait au moins soit un directeur enfin enfin quelqu'un ou quelqu'un qui il faut prévoir au moins une personne en 5 2.

**Enquêtrice** - Ok, je vois. Ok.

**Enquêté** - Alors, soit euh bah soit soit un assistant direction, soit soit soit quelqu'un qui veut pas qui veut être toujours en 5 2, hein. Enfin, toujours s'assurer peut-être au moins pour le début pour essayer pour t'assurer que il y ait pas, c'est ce que je disais, tu vois moi j'ai tu vois, moi j'étais en 5 2 parce que bah ça me permettait en fait de de zigzaguer et de pouvoir euh je veux dire qu'il faut et puis il faut bien dire que le 4 3 ou le 4 2 c'est pas figé. Faut aussi voilà. Que on le propose, on fait au mieux mais que bah exceptionnellement il faudra peut-être en temps palier mais peut-être pas enfin dire que ce sera que voilà faut quand même bien assurer le planning et de dire voilà que s'il y a un changement s'il y a s'il y a un raté réussir à le prévenir assez vite.

**Enquêtrice** - Ok. Euh donc toi tu as travaillé dans un hôtel trois étoiles indépendants. L'autre hôtel dont tu m'as donné l'exemple c'était un Novotel. Euh c'était un 4 étoiles le Novotel j'imagine.

**Enquêté** - Euh c'est à l'époque c'était encore du 3.

**Enquêtrice** - Ok. Euh, est-ce que c'est un modèle qui te paraît transposable sur d'autres établissements ?

**Enquêté** - Euh oui. Oui. Oui.

**Enquêtrice** – Ok. Euh quelles conditions tu penses qui devraient être mises en place pour que ça fonctionne à grande échelle ?

**Enquêté** - Oh là là, j'en sais rien honnêtement. Je sais pas. Là, je peux pas. Là, j'ai pas de réponse. Parce que le truc c'est que bah ce qu'il y a c'est que quand tu dis grand échelle, c'est dire genre par exemple tout Campanile qui ferais ça ?

**Enquêtrice** - Tout Campanile ou euh ou plusieurs chaînes en France ou indépendants d'ailleurs.

**Enquêté** - Bah oui. Après ça c'est euh bah je pense que pour que ça fonctionne, tu vois pas euh ce qui pourrait pour que ça foncti... moi j'ai toujours pensé que une utilisation des collaborateurs sur une même place ça pourrait être une bonne chose. Donc ouais. Bon, tu vois, mais par exemple, quand tu as un gros truc comme Paris euh si euh voilà, si tout euh voilà. Tu vois par exemple, c'est un exemple hein que je te donne, il y a quelques années euh je travaillé à Grenoble et pendant pendant et euh j'ai travaillé 2 ans à Grenoble et à Grenoble en fait faut savoir l'été c'est mort Grenoble. C'est une ville d'affaires. C'est une ville d'affaires et l'été à partir de juillet euh il y a il y a plus personne. Et en fait c'est ce que j'avais dit j'avais ce que j'avais et c'est ce que j'avais dit en fait un jour au directeur, je fais « Mais il y a deux il y a on a deux deux Mercures, j'étais chez Mercure. On a deux Mercures qui sont pratiquement à 10 minutes l'un de l'autre. Euh pourquoi est-ce que 1 an, une année vous fermez 5 semaines l'hôtel ? » Et puis euh comme ça tous les clients vous les rabattez et puis euh les cinq semaines et l'année suivante les cinq vous fermez et vous rabattez tu vois. Et ça permettait justement d'avoir les gens euh de pouvoir justement euh permettre aux gens d'avoir leurs vacances pendant les pendant les congés quoi. Et ensuite dire voilà bah tu fermes un hôtel et tu bah tous les collaborateurs, ça permet en fait de varier un peu, de pouvoir varier les collaborateurs et de pouvoir les faire travailler quoi.

**Enquêtrice** - Hm ouais, je vois. Euh je t'ai pas demandé c'était quoi comme type de clientèle principal les hôtels dans lesquels tu as travaillé ?

**Enquêté** - Bah sur Paris, bah tu as c'est un mix corpo corpo touriste. Je dirais du 70 corpo 30 30 touriste.

**Enquêtrice** – Ok. Merci pour tes réponses, j'ai terminé.

**Annexe G : Résumé d’entretien avec la cheffe de réception d’un hôtel de chaîne 4 étoiles - *L’enquêtée n’a pas souhaitée être enregistrée***

- Profil de l’interviewée : Madame X, cheffe de réception depuis 1 an et demi dans un hôtel de chaîne 4 étoiles, anciennement superviseure de réception pendant 11 ans
- Le 21 août 2025
- Entretien en visioconférence
- Durée : 45 minutes

L’enquêtée travaille au Courtyard By Marriott, un établissement 4 étoiles de 187 chambres et d’un effectif de 40 personnes, dont 11 collaborateurs en réception. Les services proposés par l’hôtel sont le Room service, le restaurant, la piscine, la salle de gym, et trois salles de séminaires. Madame X occupe le poste de cheffe de réception depuis 1 an et demi au sein de cette établissement et était auparavant superviseure de réception dans le luxe.

Elle considère la semaine de 4 jours comme une organisation offrant aux salariés plus de temps pour eux-mêmes. Selon l’enquêtée, cette réorganisation se fait en fonction de l’activité de l’hôtel en conservant les 39 heures des contrats des réceptionnistes. Cette semaine a été mise en place au sein de l’hôtel quand cela est possible et en fonction de l’activité de l’hôtel, mais elle n’est imposée à aucun salarié s’il ne souhaite pas en bénéficier. En général, le taux d’occupation est plus bas en période de vacances scolaires et principalement au mois d’août. C’est lors de ces périodes qu’il y a le plus grand nombre de semaine organisées en 4 jours. Madame X veille à organiser les plannings de façon efficace, à alterner les week-ends pour ne pas donner deux week-ends d’affilés. Le planning peut s’organiser de la sorte : du lundi au jeudi travaillés, du vendredi au mardi repos puis du mercredi au dimanche travaillés. Pour que l’organisation se fasse au mieux,

une fois les tâches de la check list terminée, des missions supplémentaires sont délivrées aux réceptionnistes. Elles peuvent être des missions isolées de la réception, par exemple la création d'un site mettant en avant les informations liées aux activités de loisirs pour la clientèle tourisme.

Aucune évolution du recrutement n'a pu être constatée puisqu'en 1 an aucun départ n'avait été réalisé. Plus récemment, deux salariés ont posé leur démission, ces départs sont liés à une reconversion professionnelle. Suite à la mise en ligne des offres d'emploi, beaucoup de candidatures ont été déposées et cette cheffe de réception ne semble pas faire face à des difficultés particulières puisque Mariott a une politique de recrutement très stricte qui oblige le recruteur à contacter l'ancien employeur du candidat.

Selon l'enquêtée, les jeunes ont des attentes d'ordre de la recherche d'un équilibre vie pro et travail, et veulent que leurs hobbies soient respectés. En tant que cheffe de réception, elle cherche personnellement à adapter les plannings aux activités de chacun. Les critères des candidats de manière générale sont le salaire, le rythme de planning et les possibilités d'évolution. Madame X considère la semaine de 4 jours comme un avantage concurrentiel en matière de recrutement. Cependant, il n'y a pas eu de démission en 1 an donc il est compliqué d'observer une quelconque différence sur les candidatures.

Depuis son arrivée, elle a observé une évolution positive sur le bien-être et la satisfaction de ses employés à travers les quatre entretiens individuels annuels qu'elle réalise, les salariés ont témoigné que leur vie personnelle était bien respectée et qu'ils pensaient rester longtemps dans l'entreprise. Néanmoins, certains salariés témoignent parfois d'une fatigue lorsqu'il réalise une semaine de 4 jours en shift du matin, dans ce cas, Madame X adapte le planning et suspend pour ces personnes les semaines de 4 jours jusqu'à ce qu'ils souhaitent

la réinstaurer. D'autres collaborateurs ont rapporté qu'une semaine en 4 jours saccadés étaient un avantage pour se reposer. C'est aussi un avantage pour les temps de trajet et l'essence. Aucun indicateur RH n'a évolué différemment depuis sa mise en place, elle a noté une certaine stabilité.

Les salariés semblent plus efficaces et productifs depuis l'instauration de la semaine de 4 jours, lors de ces semaines en 4 jours, ils réalisent leurs tâches plus rapidement. La qualité du service a aussi évolué et cela se ressent à travers les avis clients dont la note moyenne a augmenté par rapport à l'année passée.

Du fait d'une mise en place fluctuante de la semaine de 4 jours en fonction de l'activité et de l'effectif, aucune adaptation organisationnelle particulière n'a été nécessaire, ni d'embauche. Cette semaine de 4 jours ne s'organise pas toujours de la même manière, elle peut être coupée en 2 jours travaillés, 1 jour de repos, 2 jours travaillés, puis 2 jours de repos, il est aussi possible que les collaborateurs se retrouvent avec 6 jours de repos collés, etc. Les employés ont droit à quatre cafés par jour ainsi qu'à une offre pressing, lors de leur jour de repos supplémentaire, ils n'ont pas recours à ces services se qui génère des économies pour l'hôtel.

L'enquêtrice perçoit ce modèle comme soutenable économiquement s'il est mis en place de la même façon que dans son hôtel, sinon cela engendrerait un besoin en personnel. Elle distingue un lien de cette organisation avec la fidélisation du personnel et le recommande vivement aux autres établissements sur qui elle pense que ce serait transposable. Cependant, elle insiste sur le fait de ne pas communiquer sur une semaine de 4 jours constante auprès des salariés ou candidats car cela est compliqué à mettre en place. A

grande échelle (nationale ou internationale) cela lui semble compliqué puisque l'organisation est propre à chaque type d'hôtel et de service. Chez Courtyard by Marriott le directeur général craignait la jalousie des autres services, Madame X s'est alors défendue en expliquant que chaque service s'organisait de façon différente. Un test a pu être fait sur un mois, le résultat s'est avéré très satisfaisant et les retours étaient bons, le modèle d'organisation en 4 jours a alors été prolongé. Sur les hôtels travaillant en coupures cela lui paraît bien plus compliqué à envisager.

La mise en place de la semaine de 4 jours repose sur le bon vouloir du chef d'équipe. L'enquêtrice a personnellement travaillé dans un hôtel où elle trouvait que son traitement n'était pas équitable avec les autres collaborateurs, c'est aussi pour cette raison qu'aujourd'hui elle cherche à faire quelque chose de plus juste pour ses salariés et de gagnant gagnant avec la structure hôtelière. Sachant que le bien-être de ses employés entraîne un meilleur service rendu aux clients et une meilleure qualité, elle y voit un réel avantage.

**Annexe H : Échange avec le propriétaire exploitant d'un hôtel indépendant 3 étoiles -**  
*L'enquête était indisponible pour un entretien en visioconférence*

- Profil de l'interviewé : Monsieur X, propriétaire et exploitant d'un hôtel indépendant 3 étoiles
- Le 25 juillet 2025
- Échange par message
- Réseau de communication : LinkedIn

**Enquête** - Bonjour. Nous n'avons pas mis totalement la semaine de 4 jours en place mais des plannings sur 3 semaines qui donne un jour de congés en plus donc il n'y a qu'une semaine sur 3 de 4 jours. Nous avons le service technique qui a une semaine sur 2 de 4 jours mais ce n'est pas un système encore bien rodé chez nous car trop coûteux pour le moment ... le meilleur exemple concret est les grands buffets de Narbonne mais ils ont augmenté leur prix de plus de 25% je crois pour financer le modèle. C'est le seul exemple que je connais en exploitation. Dans l'administratif il doit y en avoir plus ... c'est un sujet très intéressant qui à mon avis sera une des clés du recrutement dans les années à venir ... mais son coût réel n'est pas neutre, quasiment impossible sur des petites structures car cela double presque les coûts ...

## **Annexe I : Retranscription d'entretien avec le chef de brigade réception d'un hôtel de luxe indépendant**

- Profil de l'interviewé : Monsieur X, chef de brigade réception d'un hôtel de luxe indépendant
- Le 19 août 2025
- Entretien en visioconférence
- Durée : 43 minutes

**Enquêtrice** - Est-ce que tu peux me présenter l'établissement dans lequel tu travailles ?

**Enquêté** - Oui, bien sûr. Donc, je travaille à l'hôtel Royal-Riviera, Saint-Jean-Cap-Ferrat à 20 minutes même pas de du centre ville de Nice, 45 minutes de l'aéroport entre Nice et Monaco. C'est un hôtel de 93 chambres avec trois Suites et des chambres standards avec une entrée de prix sur la saison 700, 850 € euh et ensuite jusqu'à jusqu'à la Suite mer avec Terrasse à presque 3000 € la nuit sur sur le sur la période. Donc on est on est quand même sur un hôtel ouais avec un un prix un prix assez élevé sans être un palace. On est euh on est juste en dessous de la distinction palace et la la direction cherche pas forcément à l'avoir parce que il y a suffisamment en fait de palaces sur la côte d'Azur et surtout très proche de nous avec avec le grand hôtel du Cap-Ferrat qui est un Four Season et puis tous les hôtels de Monaco. Donc on cherche à se placer justement un petit peu en dessous volontairement pour récupérer une clientèle qui qui a pas forcément accès à Monaco, tout ça tout en étant très proche d'eux. Euh voilà. Et puis c'est un hôtel qui est qui est ouvert depuis 30 ans sous les mêmes propriétaire la famille Mangalji qui tient le groupe Westmont qui a une à peu près 500 hôtels partout dans le monde et celui-là par contre il le gère en individuel euh et on est en réception on est une dizaine sur le sur le gros de la saison et après par contre je

pense que le nombre d'employés total je saurais pas te le dire je pense que en pleine saison on doit tourner autour de 150 employés quelque chose comme ça, restauration et housekeeping compris.

**Enquêtrice** - Ok et au niveau des services ? J'imagine qu'il y a un restaurant ?

**Enquête** - Oui, on va avoir deux restaurants. Ouais, on a deux restaurants, gastronomique et un plus plus bistro, plus familial. Euh et trois trois bars entre guillemets avec un bar sur le restaurant bistrannique, un bar sur la la plage de l'hôtel et un bar directement plus bar à cocktails dans l'hôtel.

**Enquêtrice** - Ok. Euh, il y a d'autres services type spa ou euh choses comme ça ?

**Enquêtrice** - Ouais, on va Ouais, on a un spa avec la hammam sauna, salle de sport et et cabine de soin. Euh on a on a du coup une plage privée avec un service boissons sur la plage privée, un une conciergerie qui est là pour un peu essayer de de booster les réservations extras sur tout l'hôtel, mais aussi amener sur sur l'extérieur aussi les clients avec les meilleures recommandations possibles. On a un point de location de d'équipement aquatique qui est pas géré par l'hôtel mais qui est directement en opération sur notre plage privée. Euh donc c'est c'est des partenaires de l'hôtel, on travaille avec depuis depuis plusieurs années déjà et donc ça ça crée un service supplémentaire qui est pas géré par l'hôtel avec un panton privé où on peut également mettre à disposition des clients des des bateaux taxis pour aller à Monaco ou à Nice. Euh mais pas encore une fois c'est des entre guillemets c'est pas des services qui sont directement opérés par l'hôtel mais c'est la conciergerie qui les coordonne et qui fait venir des prestataires extérieurs là-dessus en plus.

**Enquêtrice** - Ok, ça marche. Quel est l'intitulé de ton poste et est-ce que tu peux le décrire en quelques mots ?

**Enquêté** - Hm Alors, mon poste c'est chef de brigade euh réception et donc c'est je vais être posté entre les réceptionnistes en Front office et la chef de réception et son assistant chef de réception euh pour faire le lien justement entre la direction de l'hébergement et les réceptionnistes pour former les saisonniers, les stagiaires, les apprentis qui viennent qui viennent chez nous. Euh je suis là aussi pour m'assurer du bon déroulement de la journée, des tâches pour adapter un petit peu le le planning de la journée en fonction des événements qu'on va avoir. Euh m'assurer que les équipes puissent faire leur check list dans la meilleure logique possible pour les lancer sur telle telle ou telle tâche et puis en plus faire de la réception et l'accueil client, gérer les VIP et être un point de référence au front office pour pour d'éventuelles situations délicates avec des plaintes clients ou avec des demandes un peu particulières pour les clients, et cetera.

**Enquêtrice** - D'accord. Ça fait combien de temps que tu occupes ce poste ?

**Enquêté** - Ça va faire 6 mois depuis le 1er mars.

**Enquêtrice** - Ok. Euh, comment est-ce que tu définirais la semaine de 4 jours ?

**Enquêté** - Alors, nous la semaine de 4 jours, moi je l'ai découverte justement cette saison. C'est la première fois qu'on le mettait en place à l'hôtel. C'est un gros confort de vie euh d'avoir d'avoir ces 3 jours de repos surtout en pleine saison où on est quand même sur des journées très intenses pour pouvoir couper 3 jours, on retrouve un équilibre de vie

qui est assez important. Euh au final avec 2 jours, même si c'est la norme, on a toujours un peu une tête une tête au travail, là 3 jours ça fait une vraie coupure. Euh c'est super agréable. C'est pas forcément facile non plus de d'assumer des shifts de de 10h au lieu de 8h sur ces périodes là. Mais mais je pense que ouais le jeu en vaut la chandelle pour nous, on le voit on on a les équipes qui sont un petit peu tristes là en ce moment de devoir repasser sur une semaine de 5 jours vu qu'on on a des saisonniers qui vont partir fin août et des stagiaires. Donc on va plus forcément pouvoir être assez nombreux pour pour tenir pour tenir la cadence en en 4 jours. Mais non non, c'est c'est un vrai confort de vie. Je suis pas sûr en tout cas l'heure actuelle chez nous que ce soit réalisable pour tous les services. On est un petit peu un service euh pilote à ce niveau-là. À voir ce que ça donnera pour les saisons précédentes. Mais c'est vraiment oui, c'était une volonté du du de l'assistant chef de réception de mettre en place ça cet été. Mais il a fallu par contre du coup recruter en conséquence. On est plus nombreux que les saisons précédentes et ce qui nous permet de ouais de pouvoir tenir la cadence de de tout le monde pouvoir avoir ses temps de pause. Donc c'est c'est super agréable individuellement parlant. Après, je vais pas te mentir, on arrive à le faire aussi parce qu'on a on a malheureusement des stagiaires et des alternants, des apprentis qui eux sont toujours en semaine de 5 jours euh tout simplement parce qu'on peut pas les passer un shift de 10h euh sur les accords qu'on a avec leurs écoles et cetera. Donc c'est c'est un peu c'est un peu dur à dur à leur à leur dire et un peu on culpabilise parce que eux ils sont là en stagiaires, ils ont pas les mêmes avantages que nous, pas les mêmes rémunérations. Forcément, on est tous passés par là et en plus de ça, ils nous voient partir trois jours de repos pendant que reste sur des deux jours. Donc c'est un peu c'est un peu malheureusement grâce à eux à leur dépens qu'on arrive à qu'on arrive à faire ça pour les saisonniers poste plein et les CDI à la réception. Donc c'est, bon, c'est un peu la fait c'est la difficulté hein sur des services comme la réception, on doit être en activité 24h sur

24, 7 jours sur 7. Euh il faut staffer vraiment beaucoup pour pouvoir avoir une équipe complète. Là comme je te disais à 10 euh on a du mal sans avoir des stagiaires et des alternants à pouvoir à pouvoir tenir la cadence. Et les et les réceptionnistes de nuit sont pas du tout en en il y en a qu'un seul qui en 4 3 parce que il a il a 20 ans d'ancienneté, il commence à être un petit peu âgé donc on lui a réduit la cadence. Euh mais les autres ils sont en 5 2 et bon des 5 2 pour des nuits, c'est quand même c'est quand même costaud aussi quoi.

**Enquêtrice** – Hm, c'est des semaines du coup de 39 heures qui sont faites sur 4 jours ?

**Enquête** - Ouais, on est alors on est on est sur des contrats Ouais. De 39 40 heures euh qui sont faits en 4 jours. C'est ça. Donc c'est des shifts de 10 heures. Euh là par exemple aujourd'hui je fais 13h 23h15. Et le matin, quand on est du matin, ça sera du 7h 17h15.

**Enquêtrice** - Ok. Ok. Depuis quand est-ce que ça a été mis en place dans ton établissement ?

**Enquête** - On a mis ça en place fin juin. Je saurais pu te dire la date exactement, mais ça a coïncidé avec l'arrivée de de deux stagiaires en même temps et qui ont qui sont venus compléter l'équipe. Plus deux saisonniers deux saisonnières qui sont arrivées en mai. Et euh donc on a on a réussi à mettre ça en place en juin. Ouais, mais comme je te disais, on est on n'est pas au complet toute l'équipe en en 4 3. Euh on va avoir la cheffe de réception, elle a pas voulu passer en 4 3 parce qu'elle a elle a elle a des enfants et pour pouvoir assurer sa vie de famille, il faut quand même des des journées de 10 heures, c'est un petit peu long elle pour elle le soir et le matin pour s'occuper de ses enfants et au moins du coup

elle garde son samedi dimanche intact pour profiter avec eux le week-end. Donc c'est c'est elle aussi qui nous permet en plus des des alternants qui elle se sacrifie aussi pour nous. Euh et ouais, on est on doit être 7/10 à peu près même si si on compte les les réceptionnistes de nuit 6 sur 6/ 11 en 4 3 quoi.

**Enquêtrice** - Ok. Euh et du coup c'est cette organisation elle est faite que en réception ?

**Enquêté** - Elle est Ouais, exactement. Elle est faite que en réception, on n'a pas on n'a pas le staff suffisant pour les autres services. Je pense honnêtement qu'en restauration, ça pourrait être facilement mis en place sur les saisons précédentes parce que justement on a du enfin on a de on a du staff, ils ont pas besoin la nuit là le restaurant est fermé, ils ont pas besoin d'avoir de la de la main d'œuvre. Donc restaurant et housekeeping, les services qui ont pas besoin de tourner 24h sur 24 je pense que ça pourrait être mis en place plus facilement. Après, c'est des équipes qui sont tellement nombreuses, donc ça ça fait une grosse logistique aussi à à basculer. Nous, je vois qu'à à 10 pour faire les plannings là, c'est parfois un petit peu un petit peu un casse-tête, mais on s'en sort à voir comment il pourrait le faire et si surtout il trouverait l'utilité. En fait, c'est toujours ça quoi. Est-ce que ils vont remplir une journée de 10 heures avec toujours des tâches des tâches à faire ou est-ce que. Nous ça nous est arrivé au début de saison justement où on était pas bien organisés par rapport à ça, les premiers shifts de 10h quand on était sur les passations de de 7h à en gros de 13 à 17h entre l'arrivée des du soir et les départs du matin. On était surstaffé clairement en réception et on on se regardait tous dans le blanc des yeux se rouler les pouces parce qu'on avait on était beaucoup trop nombreux, on avait même pas assez de postes de réception pour être tous en Front. Donc on se mettait derrière en Back office sur sur les bureaux pour traiter un petit peu plus de d'administratif pour former aussi ben ceux qui sont

là sur sur l'administratif. Mais voilà restauration, est-ce qu'ils vont pouvoir trouver euh ce levier là sur des services qui seraient plus courts ou et cetera, à voir. Après honnêtement, on a nous en conciergerie on n'est pas assez nombreux. Ils font déjà des chiffres de 10 heures pour pouvoir assurer la la cadence. Donc je pense que eux éventuellement ils pourraient si on arrive à à convaincre la direction que c'est une bonne chose pour les équipes et pour même pour le la qualité du travail parce qu'on est plus reposé, on est plus lucide au travail. Si on arrive à les convaincre, je pense qu'on pourrait au moins au moins moins les les staffer un peu plus en conciergerie avec malheureusement des des alternants ou des stagiaires parce que ben financièrement c'est plus intéressant pour pour l'entreprise. Euh je pense qu'il pourrait passer en 4 3 mais voilà. On est on est un petit peu le le poisson pilote au Royal Riviera avec la réception. On on fait des jaloux clairement parce que les gens nous envient avec du 43. Mais voilà je je saurais pas te dire à l'heure actuelle on n'a pas assez de recul. On verra à la fin de la saison. On fera un débrief avec les avec avec les équipes pour voir comment eux ils l'ont vécu et puis un débrief avec la direction aussi pour voir si eux au niveau du budget comment ça a impacté les choses par rapport au aux saisons précédentes euh ou est-ce qu'on pourra recontinuer ou est-ce qu'il va falloir stopper ça là honnêtement je je saurais pas te dire

**Enquêtrice** - Ok est-ce que tu sais ce qui a déclenché cette réflexion pour la mise en place de la semaine en 4 3 ?

**Enquêté** - Euh je saurais pas te dire je pense que c'est enfin c'est tout simplement voir que ça commençait à se faire dans d'autres entre peut-être pas forcément en hôtellerie mais sur d'autres entreprises. Je sais que c'est une volonté qui avait été réfléchi avant mon arrivée par l'assistant chef de de réflexion de de réception pardon euh qui parlait avec notre chef et

qui disait « Ouais, est-ce qu'on tenterait pas cet été de staffer un petit peu plus euh pour faire des shifts plus longs ? Passer en 4 3. » Je pense que lui bon il quitte l'hôtel prochain prochainement. Donc je pense qu' il en avait il avait besoin de souffler un peu sur cette saison avant de partir sur une sur une nouvelle aventure où il va enchaîner très vite. Euh donc ouais, je pense que ça part ça part un petit peu de là où il avait besoin d'avoir une saison peut-être un peu plus un petit peu plus tranquille que les saisons précédentes où c'est quand même très très intense hein. On a une clientèle qui est exigeante comme j'ai jamais vu sur la sur la Côte d'Azur. Donc ouais, il y avait je pense ce besoin au niveau de de ceux qui étaient déjà précédents les les qui étaient déjà là les saisons précédentes de de pouvoir trouver une solution pour souffler quand même au cours de la saison quoi. Je pense que c'est réussi.

**Enquêtrice** - Ok. Euh, est-ce que tu as observé des évolutions dans l'organisation depuis sa mise en place ?

**Enquêté** - Euh oui, forcément du coup on on refait, ce que je te disais, on remet tout en place. Les premiers les premiers jours où on était sur ce basculement, voilà, on avait une période dans la journée, une grosse période creuse où on savait pas ce qu'on faisait ce qu'on faisait tous ensemble à la réception. Donc, on a dû ouais. On a dû se réorganiser un petit peu plus où où maintenant on fait des des passations de consignes qui sont beaucoup plus longues, beaucoup plus précises, des choses où avant on le faisait en juste juste 10 minutes. Donc ça nous permet aussi d'être ben mine de rien d'être tous ensemble quasiment au complet, l'équipe au complet sur une petite partie de la journée alors qu'avant certains se croisaient, certains se croisaient se croisaient même pas. Là ça permet d'avoir aussi une meilleure communication au sein de l'équipe. Le fait de d'avoir quasiment tous les jours

l'équipe au complet, on n'a pas à faire du bouche à oreille pour pour faire passer des des informations ou quoi. Donc là, on peut on peut se faire un vrai débrief toute la journée. Euh donc ça au niveau de l'organisation, c'est quand même un vrai plus. Euh après euh c'est pas vraiment l'organisation, mais le le seul le seul défaut que je trouverais à ça, c'est le fait que du coup quand on revient en poste, moi le premier, on sait plus qui sont les clients. Et euh et sur un hôtel comme le nôtre, on a besoin toujours se de reconnaître les clients, de les appeler par leur nom, de voilà de de suivre l'ensemble des dossiers de réservation de A à Z. C'est parfois difficile de revenir et on a l'impression que toute la clientèle a changé, qui s'est passé des choses avant, que les clients viennent nous demander des des éléments ou des informations sur un dossier qui a déjà commencé avant qu'on arrive. Sur deux jours, on arrive un peu plus à se à se transmettre les informations. Sur trois jours, j'ai l'impression que je reviens de de vacances à chaque fois. Alors, c'est une bonne chose, hein, mais euh mais c'est vrai que ouais, elle est un peu le le retour, il est un petit peu rude parce qu'il faut il faut très vite aller mémoriser tous les clients et sur 90 chambres, sur 2 jours, on a on a encore des clients qui sont qui sont présents quand on part et qui sont encore là quand on revient. 3 jours, c'est un petit peu un petit peu difficile. Euh mais sinon au niveau organisation, non, ça s'est fait plutôt ça s'est fait parce que tout le monde en avait envie au final et donc c'est plutôt simple plutôt simple à gérer. On arrive à avoir des jours de repos fixes, avoir des des passations comme ça quoi.

**Enquêtrice** - Ok. Euh, est-ce que toi tu as été amené à faire du recrutement depuis que tu es là-bas ?

**Enquêté** - Non, pas encore. J'ai on m'a fait consulter quand même les CV qu'on recevait pour les saisonniers, pour les pour les alternants et les stagiaires. Euh après, je suis voilà,

ils m'ont demandé ce que j'en pensais. J'ai pas je suis pas allé plus loin. J'ai pas mené les les entretiens. Je je vais être amené à le faire parce que justement du coup notre assistant chef de réception s'en va et je vais prendre sa place. Euh donc là, je vais devoir un peu plus passer basculer sur sur ce recrutement mais je t'avoue là sur est-ce que ça avait été évoqué lors du recrutement qu'on sera sur de la semaine de 4 jours en saison je suis pas sûr. Parce que clairement on attendait de on était tout juste pour pouvoir le faire donc on attendait de voir si à l'arrivée des des nouveaux des nouveaux membres de l'équipe ça allait le faire si voilà. Forcément des fois des gens qui qui arrivent dans l'entreprise qui se sentent qui se sentent pas à leur place et qui très vite changent tant qu'ils sont encore sous période d'essai ou voilà des euh des moi le premier ça m'est déjà arrivé d'arriver dans une entreprise et en fait de pas me reconnaître à travers l'entreprise et de vouloir de vouloir changer très très vite. Donc on attendait de de s'assurer que l'équipe qu'on avait recruté allait être là et allait rester avec nous pour la saison même si on ça se passe très bien et en général les gens sont plutôt contents de travailler dans notre hôtel. Euh voilà donc je je pense que c'est quelque chose qu'on leur a annoncé une fois qu'on savait qu'on était qu'on était tous là. prêt à démarrer la saison. Par contre, je pense que pour la suite, si on voit que ça se passe bien, c'est vraiment quelque chose qu'on va pouvoir mettre en place dans le recrutement. Je pense que c'est un c'est un avantage concurrentiel par rapport aux autres hôtels qui ouais qui est pas négligeable. Je pense que ça peut attirer bien plus de monde là où parfois des fois on a du mal à recruter surtout dans ces métiers là. Bah c'est un 4 3. Je pense que sur une offre d'emploi, c'est c'est très très important.

**Enquêtrice** - Hm. Euh est-ce que tu as des tu as remarqué des attentes spécifiques chez les les jeunes générations ?

**Enquêté** - Euh bah je c'est c'est difficile pour moi. J'espère que je suis pas je suis pas assez vieux pour pour plus être dans les les jeunes générations. Donc Donc je je saurais pas si si on a des attentes spécifiques. Je vois que c'est vrai que là sur nos sur nos stagiaires et nos alternants, il y en a qui sont qui sont très jeunes qui ont toujours 18 ans. On en a une, elle a eu le bac cette année, elle commence direct un un Bachelor chez Vatel et elle a déjà un stage à faire. Donc elle commence elle commence d'emblée. Elle est arrivée en en juillet, elle commence d'emblée sur une saison où ça serait peut-être sa première sa première entre guillemets expérience professionnelle. Euh oui, elle a peut-être elle a peut-être des attentes un peu un peu différentes des miennes ou euh mais je je

**Enquêtrice** - après quand je dis les jeunes générations quand je dis les jeunes générations, c'est aussi notre génération. Pas forcément ton ressenti personnel à toi, mais ce que tu as pu observer par rapport à tes collègues ?

**Enquêté** - Non, honnêtement, je ben après, je pense que ce que ce qui se dit sur sur les jeunes générations est vrai. On est on est on tient plus à notre confort, je pense, peut-être que les que nos aînés. On est un peu plus regardant sur la qualité de vie que le salaire. Juste le salaire. Alors, c'est important toujours le salaire, mais je ouais, moi je j'aime bien m'assurer que dans l'hôtel où je je vais avoir un cadre de vie sympathique. Euh j'ai pas envie de retomber dans des expériences où ma vie à côté du travail, elle existe plus. Donc ça ben justement pour ça le 4 3, c'est super important je pense pour les ouais pour les pour les nouvelles générations comme nous. Euh et de voir de voir les anciens autour de nous. On a des gens qui ont quand même pas mal d'ancienneté, plus de 20 ans de de maison, notamment en conciergerie, tout ça, il nous voient partir en 4 3, ils se disent « Ouais, finalement peut-être que les jeunes, ils ont raison de d'un petit peu pousser pour faire

bouger les choses. » Ouais. Ouais. 5 jours de travail par semaine en fait, c'est pas quelque chose qui est gravé dans le marbre quoi. Ça peut ça peut se changer et euh Ouais, je pense que c'est c'est pas c'est pas utopique et je pense que on a on a raison de d'aller chercher un peu plus de confort de travail ouais.

**Enquêtrice** - Ok. C'est quoi ton ressenti global sur le bien-être de ton équipe ?

**Enquêté** - Ben, je je pense que ils sont plutôt contents d'être d'être chez nous. Euh Honnêtement, moi je moi le premier je suis je suis content d'être arrivé ici. Ça a pas été ça a pas été tous les jours facile à mon arrivée parce que c'était un gros changement dans une région que je connaissais pas. Justement, je suis arrivé en 5 en 5 en 5 2. La bascule en 4 3 m'a fait beaucoup de bien. M'a fait dire « Ouais, OK, en fait ça c'est ouais c'est une entreprise où on prend soin de nous. » Je pense que c'est un peu le un peu le même ressenti autour. Après ben il y a pas de il y a pas d'environnement parfait. Il y a eu des il y a eu des conflits parfois entre les équipes chez nous mais qui sont plutôt réglés réglés très bien avec du dialogue et il y a pas eu c'est pas aller c'est pas allé plus loin que ça. Euh donc je pense non, globalement le l'équipe chez nous est plutôt contente d'être là. Après moi je te voilà, je peux te parler que de la réception. J'saurais pas te dire sur la restauration, sur les équipes d'étages où c'est des enfin voilà, nous on a quand même un confort en réception. C'est pas le travail le plus compliqué du monde physiquement. Mentalement c'est quand même assez éprouvant parce qu'on a des gros suivis à faire mais on n'est pas on n'est pas on n'est pas aux étages à se casser le dos toute la journée pour faire des chambres. On porte pas des plateaux toute la journée. On court pas dans tous les sens. On est on reste fixe sur un poste de réception. Euh donc oui, je pense que chez nous c'est on est plutôt content d'être là. On est on est plutôt confortablement installé dans dans nos postes. Je pense que c'est pareil

pour les stagiaires et ils repartent tous avec le sourire. Alors j'espère que c'est un sourire sincère mais oui oui. Non, je pense que c'est le on est on est plutôt plutôt une équipe contente. Après, comme je disais, voilà. c'est de dans un hôtel d'une réception à un restaurant, c'est presque deux entreprises différentes quoi en terme de d'organisation et de confort au travail.

**Enquêtrice** – Hm. est-ce que tu as pu percevoir un impact positif ou négatif sur le moral, la motivation et la fatigue des collaborateurs depuis la mise en place de la semaine de 4 jours ?

**Enquêté** - Ouais, bien sûr. C'était Ouais, c'est ça a été assez assez significatif quoi. On a on a des équipes qui reviennent de repos euh qui sont qui sont sont reposées. On a plus de cernes sous les yeux. On a alors on a des journées difficiles. La fin de shift, elle est elle est très difficile, bien plus que sur du sur des shifts classiques de 7h de 7 8h. Mais mais oui oui. Non, on a on a tous pris ça bras ouvert. Comme je te disais là, on va devoir repasser sur des semaines classiques. On on tire tous un peu la gueule pardon pour pour l'enregistrement mais voilà, c'est j'ai déjà des commentaires de mes collègues qui me disent tu veux pas négocier pour qu'on reste en 4 3. Malheureusement, on va plus être assez nombreux pour le faire. Euh donc ouais, on on redoute un petit peu le retour à la à la normale. On espère que ça va pouvoir se refaire sur les années précédentes. On espère que ça va pouvoir nous permettre de garder nos saisonniers pour les saisons précédentes. Ceux qui veulent aller faire une saison hiver ailleurs dont on est très content pour la la totalité. On espère que ça va être un plus pour les faire revenir chez nous parce que le but c'est aussi ça. Le saisonnier, c'est pas forcément de les changer d'année en année. pouvoir retravailler avec les mêmes euh été après été. On n pas de saison d'hiver, nous on peut tenir avec les

avec les CDI. Donc euh on espère que ça va être un plus pour les faire revenir ou pour en attirer des nouveaux. Euh mais oui oui oui. Les équipes à partir du moment on a mis ça en place, était beaucoup plus motivées. Euh clairement, j'ai je viens de travailler deux jours, je suis déjà à la moitié de ma semaine. J'ai aucun problème. Je vais pas au travail en me disant « Wa il me reste il me reste 3 jours à tirer avant le repos. » On est on est un petit peu tous contents du du de la chose et euh et je pense que ça se ressent aussi au niveau de la clientèle quoi. On a on a le sourire, on paraît pas fatigué au travail comme ça peut être le cas d'un bah justement en restaurant ou en étage ou à la conciergerie. Même s'ils essayent de prendre sur eux, parfois c'est parfois c'est plus fort que plus fort qu'eux quoi. Avec la fatigue, on est on est humain et on finit par pas baisser les bras mais par se dire ouais en fait on travaille pour pour pour rien parce qu'on fait que que ça que ça. La charge de travail elle diminue pas pour autant. Nous au final en 4 3 on arrive à avoir une grosse charge de travail mais comme on fait des shifts plus longs on sur une seule et même journée on arrive à battre plus de travail sans sans être dans le jus. Et puis après une fois que c'est terminé on part 3 jours, on se repose, on se recharge et et on revient on revient super en forme quoi.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce que ça s'est ressenti au niveau d'indicateur rage par exemple l'absentéisme, les arrêts maladies, le turnover ?

**Enquêté** - Hm alors je saurais pas te dire si c'est si c'est grâce à ça parce que j'ai j'ai pas eu suffisamment de recul avec des saisons précédentes dans cet hôtel là où on était en en 4 3. On a eu très peu d'absentéisme, très peu de soucis d'arrêt maladie cette saison. On en a eu quelques-uns mais qui sont qui sont tout à fait normal hein. Une maladie ça arrive. C'est pas parce qu'on est en 4 3 qu'on n'est pas à l'abri de d'un rhume ou d'une. Alors du coup c'est plus difficile à gérer. Ça m'est arrivé de faire du coup un shift de de 7h 23h assez assez

douloureux parce que ben on voilà un collègue qui est pas là, il faut il faut qu'on le remplace. On n'a pas le choix la réception de on est obligé de rester ouvert quoi. Euh donc on essaie de chercher les solutions pour rappeler quelqu'un qui est en repos. « Est-ce que ça te dit de faire un petit peu de sup payées ? On te les fera pas rattraper celle-là. Elles seront elles seront sur ta paye. » pour essayer de de mobiliser. Mais mais des fois on n'a pas la solution et on peut pas c'est pas non plus idéal pour nous de faire sortir quelqu'un de repos pour remplacer un collègue qui est pas venu en dernière minute. Donc on prend celui qui était là le matin et on le fait rester un peu plus longtemps. Et donc ouais, c'est par contre plus difficile à gérer un une absence ou quelque chose comme ça quand on est sur des sur des organisations comme ça euh parce qu'on a beaucoup beaucoup moins de solutions de repli. On peut pas faire venir un réceptionniste de nuit 5h en avance pour pour faire la bascule. Ça serait ça serait inhumain de se lui faire enchaîner enchaîner toutes ses horaires. Donc on on ben on se sacrifie en moi en tant que chef de brigade, l'assistant chef de réception et la cheffe de réception, ben on on fait le on fait le choix de de nous faire ces heures là pour pour le le bien-être de l'équipe. Après, je pense que ben voilà, on a aussi peut-être plus d'avantages que nos collègues. Donc, c'est à nous aussi de bah de d'essayer de les de les tirer des mauvais pas quand c'est quand c'est comme ça. En tout cas, c'est enfin moi, je trouve c'est la la philosophie là qui reflète en tout cas au niveau de la direction chez nous et euh ouais. C'est pas tous les jours facile à gérer un imprévu sur une organisation comme ça, mais on y arrive. Je pense pas que c'était facile non plus en sur des semaines classiques.

Il y avait déjà des difficultés pour ça. Donc en soit c'est pas une grosse révolution. Ce que ce que ce que je te dis depuis le début, passer en 4 3, ça a pas non plus bousculé les habitudes. Euh voilà, on n'a pas dû mettre un coup de pied dans la fourmilière pour pour

passer là-dedans. Ça s'est fait assez naturellement et je pense que ça peut être reproduit à plus grande échelle ouais.

**Enquêtrice** - Ok. Euh est-ce que tu as remarqué une évolution dans la productivité et l'engagement de des équipes ?

**Enquêté** - Bah non, pas spécialement. Au niveau de la au niveau de la productivité oui, parce que comme je disais, on a beaucoup plus de temps en commun où on peut mettre quelqu'un derrière derrière la réception back office pour faire des tâches qu'on qu'on était parfois obligé de faire un petit peu à la va vite entre deux demandes clients en front office. Donc ça ça nous ça nous permet d'être quand même beaucoup plus efficace sur la réalisation de nos tâches. Le fait d'avoir ben une journée de 10 heures, on sait qu'on va avoir plus de temps pour réaliser ça. Euh donc c'est c'est ouais, on fait pas forcément les choses plus vite mais on les fait mieux.

**Enquêtrice** – Ok. Est-ce que tu as perçu un impact sur la sur le sur la qualité client, sur les retours clients ?

**Enquêté** - Non, pas significativement. Euh honnêtement, on était déjà très on poussait vraiment déjà au maximum sur les semaines classiques pour être aux petits soins de la clientèle. On on n'a pas vraiment le choix, hein. C'est les standards d'un d'un hôtel 5 étoiles où on est on est obligé d'aller là-dedans. J'ai pas j'ai pas le sentiment que ça ait changé quelque chose. Euh les clients, j'ai pas l'impression qu'ils voient euh qu'ils remarquent en tout cas qu'on part 3 jours dans la semaine sur ceux qui font des longs séjours euh et cetera et je suis pas sûr que ça a ait un vrai impact. Enfin oui, on est toujours un peu plus

énergique pour s'occuper des clients forcément. Après, est-ce qu'ils le remarquent ? Je suis je suis pas sûr. Je pense que c'est vraiment pour le coup un quelque chose chose à à recentrer sur l'employé et sur son confort plus que sur l'impact clientèle. J'aimerais pouvoir te dire que c'est un vrai impact pour pouvoir pousser dans l'argumentaire pour pour continuer là-dedans. Mais je là à l'heure actuelle je je suis pas sûr. Faudrait faudrait comparer avec d'autres hôtels qui ont fait ça qui ont fait ça plus longtemps quoi.

**Enquêtrice** - Ok. Euh en dehors de celle que tu as déjà mentionné, est-ce qu'il y a eu besoin d'autres adaptation organisationnelle pour maintenir la qualité du service notamment ?

**Enquêté** - Non non pas spécialement comme je faisais en fait au final on s'en faisait tout un toute une montagne de de ce changement il s'est fait plutôt naturellement donc par rapport à ce que je t'ai dit précédemment on doit pas avoir de trop trop de changement en plus quoi. Qu'on a dû adopter.

**Enquêtrice** - Euh tu m'as dit que vous aviez dû embaucher plus de personnel. C'était ça représentait quoi en en nombre de personnes ?

**Enquêté** - Je pense que là où habituellement on tournait. Alors là, on est on est deux CDI en réception plus moi chef de brigade et et l'assistant et la chef de réception. Donc ça fait cinq personnes à l'année qui sont là toute l'année. Et qui se sont rajouté par-dessus euh on a eu deux saisonnières. Je pense que l'an dernier peut-être qu'il y avait qu'une seule saisonnière qui se rajoutait en plus des des deux stagiaires une apprentie. En en soit, il y a peut-être autant de monde après est-ce qu'on a eu autant de monde en même même temps,

l'an dernier, je saurais pas. Peut-être que les deux stagiaires qu'on a eu, ils sont ils ont peut-être fait que se croiser l'an dernier. Là, ils sont restés quasiment un mois et demi en poste tous les deux en même temps. Peut-être que l'an dernier le second stagiaire est arrivé, je pourrais pas dire 2 semaines 2 semaines avant le départ du premier quoi. Là, c'est peut-être ça qui a changé. Euh et ouais, du coup, une saisonnière en plus. Après, voilà, je ce que ce que je te disais la nous la raison pour laquelle on arrive à passer à ça c'est que ben malheureusement parce que ça avait pas été fait et parce que il faut convaincre la direction, on a réussi à le faire en traitant voilà c'est ça stagiaire et stagiaire et alternant qui ben pour la direction enfin c'est toujours une question d'argent dans ces entreprises pour la direction c'est pas des coûts très importants par rapport à recruter un saisonnier ou un CDI en plus. Euh donc c'est ça qui nous a permis de les convaincre et euh est-ce qu'ils auraient accepté si on avait eu besoin vraiment de de de bah les deux personnes supplémentaires, je suis pas sûr. Euh honnêtement, donc encore une fois, c'est nos nos chers stagiaires et et alternants qui se sacrifient pour nous pour pouvoir nous permettre de faire ça et et on leur en est extrêmement reconnaissant. Euh il serait intéressant d'aller d'aller chercher ça par rapport à des gens qui sont plus sur des postes de direction qui doivent gérer des budgets sur leurs équipes, voir comment eux ils ont réussi à passer. Là moi en tant que chef de brigade je suis pas du tout sur des obligations de budget ou quoi que ce soit. Comme je disais, je suis pas encore euh je vais passer assistant chef de réception mais là pour l'instant j'ai pas encore fait de recrutement ou quoi que ce soit. Donc je saurais pas dire sur la la gestion du budget de la réception ce que ça a impacté pour nous. Et je pense qu'en fait au final c'est ça qui décide si oui ou non une entreprise va accepter de passer en 4 3 et la direction de tous les hôtels dans le monde cherche à faire du du chiffre d'affaires et du bénéfice.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce que tu as une idée de quand même si ce serait quelque chose de soutenable économiquement dans le secteur hôtelier ?

**Enquêté** - Je honnêtement euh dans l'hôtellerie de luxe, oui. Je pense que quand on voit le alors il y a des charges qui sont beaucoup plus importantes qu'ailleurs, mais quand on voit le prix des chambres en hôtellerie de luxe, euh c'est bah c'est une c'est une réflexion très très terre à terre, mais voilà, quand on va une chambre 3000 € la nuit, oui, peut-être que peut-être que recruter un salaire qui va coûter quoi en brut 2300 € pour un saisonnier brut, c'est pas c'est pas des énormes salaires sur un mois par rapport à une nuit à 3000 €. Alors même s'il y a plein de charges pour l'hôtel, je pense que je pense que l'hôtellerie de luxe peut peut affronter ça sans sans problème. Là où je pense pour être passé dans des hôtels un petit peu moins haut de gamme sur des hôtels trois étoiles ou budget là ça sera peut-être plus difficile. Là où on est vraiment sur des économies d'échelle. Je je j'aurais du mal à voir comment financièrement Ils peuvent ils peuvent ils peuvent soutenir ce modèle. Euh après, je pense que c'est pas impossible hein. C'est voilà ça nécessite réflexion et euh je pense que c'est une bonne chose. Il faut que les équipes puissent passer sur ce modèle-là ou au moins le tester. Euh mais ouais pour l'hôtellerie de luxe, je vois nous on n'est pas non plus l'hôtel le plus cher, hein. On va sur Monaco, il y a il y a il y a même des hôtels qui payent qui payent à la charge à Monaco, à la masse, pardon. Donc c'est chaque employé récupère une pourcentage de du chiffre d'affaires de l'hôtel. Ils ont pas de ils ont pas de salaire fixe. Eux, je pense que du coup sans problème euh ils devraient pouvoir euh ils devraient pouvoir recruter quoi euh suffisamment pour faire du 4 3. Après, il faudrait mettre ça est-ce que ça serait euh possible sur les hôtels de luxe à Paris où eux ils doivent être là toute l'année 12 mois sur 12 au complet où il y a jamais de pause ? Je je saurais pas te dire. Nous, je pense que au moins sur les saisons ça pourrait et j'espère que ça deviendra la norme en tout cas

sur la Côte Azur. Mais est-ce que tout le monde a envie de passer le cap, c'est au bon vouloir des directions.

**Enquêtrice** - Est-ce que pour toi c'est une solution d'avenir pour le secteur de l'hôtellerie la semaine de 4 jours ?

**Enquêté** - Ouais. Ouais. Franchement, ben on on a de la chance de pas de pas trop galérer en terme de recrutement parce qu'on est un hôtel qui a quand même une belle réputation qui attire pour que les gens viennent rajouter sur leur CV Royal Riviera. Euh pour les les grands hôtels comme le Negresco à Nice, c'est pareil je pense qu'ils doivent pas manquer de CV sur le recrutement. Sur des régions un petit peu plus compliquées mais comme comme avant où je travaillais à Loudenvielle avant de reprendre le master où euh où c'est parfois difficile d'attirer du monde sur des saisons dans les Pyrénées par rapport à la concurrence des Alpes. Ça c'est des choses qui peuvent qui peuvent changer la donne je pense honnêtement et qui peuvent régler des problèmes des problèmes de recrutement assez assez important surtout en restauration où ça va encore au niveau de l'hébergement reçoit encore des CV en restauration c'est bah c'est de plus en plus difficile. Donc je pense que ça fait partie des choses. Après c'est comme toutes les avancées qui sont fait depuis le Covid, arrêter les horaires en coupures ça a été difficile au début, maintenant ils ont pas de mal à le faire. Passer à 4 3, je pense que c'est c'est dans la même dans le même ordre d'idée. C'est l'étape supérieure, il faut faire petit à petit pour montrer que organisationnellement c'est possible. Mais oui, je pense que ça ça a de l'avenir. Ouais, j'espère.

**Enquêtrice** - Ok. Pour toi, ça serait quoi les principaux freins à lever pour y parvenir et qu'est-ce que tu recommanderais à un établissement qu'il envisagerait ?

**Enquêté** - Euh je je lui recommanderais d'aller voir les hôtels qui l'ont déjà fait euh d'aller voir leur ressenti, d'aller voir leur leur ouais le turnover dans ces hôtels là je pense qu'il est beaucoup moins important. On a de ce que j'entends sur les hôtels sur la côte d'Azur dans la saison enfin il y a des turnovers qui sont qui sont affreux hein malheureusement où les gens viennent et partent pour des bonnes et pour des mauvaises raisons, mais pour la plupart, je pense pour des bonnes raisons parce que ben la cadence, elle est elle est infernale. Euh de voir que chez nous, même si on a des on n'est pas le plus gros hôtel du coin, on a des des équipes un petit peu plus petites, euh 100 % de notre équipe est restée tout au long de la saison. Enfin, je touche du bois parce que pour l'instant, on n'a pas encore fini, mais il reste que quelques allez fin de saison chez nous, c'est c'est fin septembre et pour l'instant pour l'instant tout va bien quoi. On a on on n'a pas eu de démission, on n'a pas eu d'arrêt maladie, on a je sais que ça par contre l'an dernier, il y en avait déjà eu. Euh est-ce que c'est ça qui le c'est le 4 3 qui a permis de de pas en avoir ? Je saurais pas dire, j'ai pas de j'ai pas trouvé de lien direct qui le justifierait. Mais oui, je vois le le grand hôtel du du Cap-Ferrat qui est un Four Season qui est quand même un hôtel voilà qui qui est connu dans le monde entier. Eux, c'est plus compliqué en réception cette année. Alors, est-ce que c'est grâce à au 43 ? Je saurais pas te dire. C'est on n'a pas assez on n pas assez de recul. Il faudrait qu'on le fasse au moins sur allez trois années de suite pour voir si c'est pas si alors j'espère que c'est pas un miracle qu'on arrive à garder toute notre équipe. Mais si si c'est vraiment ça qui a qui a permis de d'avoir cette stabilité. Mais je pense que ça y est pas étranger quoi.

**Enquêtrice** - Pour toi, ça serait quoi les conditions à réunir pour que ça fonctionne à grande échelle ?

**Enquêté** - C'est être suffisamment nombreux. Enfin, c'est voilà, c'est on peut pas le faire avec une équipe qui tourne classiquement comme un comme un comme un 5 2, hein. Ça c'est c'est je pense que c'est impossible malheureusement. Donc ça passe sur de l'emploi supplémentaire. Euh que tout le monde veuille le faire aussi. Nous, ça a été la condition. On l'a demandé aux équipes avant le début de la saison, on se faisait pas trop d'illusion. On leur dit, « Est-ce que ça vous dérange de passer en 3 jours de repos avec des des chiffres plus longs ? » On savait qu'ils allaient dire oui parce qu'on a tous envie d'avoir nos trois jours de repos. Mais mais comme je te disais, notre cheffe de réception, elle elle voulait pas parce qu'elle a sa vie de famille et c'est difficile à elle de de gérer sa vie de famille si elle travaille 10 heures dans la journée. Euh s'il on en avait un de plus qui refusait, on aurait pas pu le faire. Donc c'est c'est aussi au bon vouloir et au collectif d'arriver à motiver tout le monde. Nous on a je sais que c'est pas une chance parce que tout le monde a le droit d'avoir une vie de famille mais on a on a une équipe qui est très jeune. Donc on n'a pas de on n'a pas de parents si ce n'est la cheffe de réception qui va avoir des enfants tout ça. Euh donc c'est ça a été simple pour tout le monde de modifier ses habitudes. Euh après euh voilà faut composer avec les caractéristiques de chacun. Est-ce que tout le monde veut le faire ? Ça c'est ça sera à voir dans chaque équipe. C'est ça où sur la grande échelle il y aura peut-être un peu plus de refus ou mais proposer trois jours de repos par semaine. Je pense que ça devrait séduire quand même la plupart de des équipes. Ouais.

**Enquêtrice** – Ok. J'ai terminé avec mes questions, est-ce que tu as autre chose à ajouter ?

**Enquêté** – Non je pense avoir fait le tour.

## **Annexe J : Retranscription d'entretien avec le directeur des opérations d'un groupe d'hôtels 1 à 5 étoiles**

- Profil de l'interviewée : Monsieur X, directeur des opérations d'un groupe d'hôtels 1 à 5 étoiles depuis 7 ans
- Le 26 août 2025
- Entretien en visioconférence
- Durée : 30 minutes

**Enquêtrice** - Est-ce que dans un premier temps, tu peux me présenter la structure dans laquelle tu travailles ?

**Enquêté** - Alors moi, je suis chez LFPI hôtel gestion, donc on est une société de gestion, donc on est euh on a des mandats de gestion sur 29 hôtels. Moi, je suis directeur des opérations et je m'occupe de bah des opérations de ces 29 hôtels. Donc la structure, on nous confie des hôtels euh notre responsabilité de trouver la marque, de mettre en place l'équipe et d'assurer un rendement nécessaire pour payer les loyers ou optimiser les rendements de de l'établissement.

**Enquêtrice** - Ok. C'est quoi les gammes des hôtels du groupe ?

**Enquêté** - On gère des hôtels de une à 5 étoiles, de 30 à 300 chambres. Donc on est vraiment on pas spécialisé dans une gamme particulière. On va opérer euh bah des gammes que je viens de te citer. Et on travaille aujourd'hui, on travaille avec alors pour le moment avec l'ouvrage hôtel The Originals, mais on a travaillé avec toutes les brandes que ça

soit baisse western, intercontinental, Accor euh qui quel groupe aussi j'ai bossé... Voilà, on travaille avec tous les groupes qui qui font de la franchise.

**Enquêtrice** - Ok. depuis combien de temps est-ce que tu occupes ce poste ?

**Enquêté** - 2018, ça va faire 7 ans.

**Enquêtrice** – D'accord. Selon toi, c'est quoi une semaine de 4 jours ? Comment est-ce que tu la définirais ?

**Enquêté** - Bah une semaine de c'est une semaine de 4 jours. Comment la définir ? Bah de de du travail enfin condenser les heures de travail sur 4 jours. Tu tu condenses, tu fais tes 35 heures ou la durée de ton contrat sur sur 4 jours.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce que tu as déjà expérimenté ou mis en place cette semaine de 4 jours ?

**Enquêté** – Oui. Ouais. Sur les 29 hôtels, j'en ai un qui a euh la semaine de 4 jours en place. Euh donc, on est en c'est un hôtel qu'on a racheté au mois de d'octobre, novembre, novembre l'année dernière. Donc, on découvre un petit peu les avantages et les inconvénients de de la semaine de 4 jours qui de prime à bord est très intéressant. pour les collaborateurs. Euh un peu plus compliqué pour euh pour l'employeur à gérer.

**Enquêtrice** - Ok. Pourquoi est-ce que ça avait été mis en place sur cet établissement ?

**Enquêté** - Aucune idée. Aucune idée. Ça ça date ça date de d'avant la de d'avant le rachat. Donc je ne sais pas du tout pourquoi ça a été mis en place.

**Enquêtrice** - D'accord. Euh et du coup, elle est organisée sur 4 jours en contrat de 35 ou 39h condensé, c'est ça sur 4 jours dans cet hôtel ?

**Enquêté** - Ouais. Ouais. Alors, je dire attends si c'est si j'ai des contrats de 39h, je sais. Je crois que je vais avoir un contrat de je vais avoir un contrat de 39h. Ouais, ouais, ouais. Euh non, attends. Ouais, si c'est ça. J'ai euh trois personnes en 39h, une personne en 35h. Le seul problème, c'est que bah avec euh un hôtel qui est ouvert 24, bah c'est très compliqué puisque si tu fais ton petit calcul en fait, tu as... enfin, je vais dans le détail là t'as des questions avant à poser.

**Enquêtrice** – Euh, est-ce que tu as pu observer des changements dans le nombre ou la qualité des candidatures depuis que cette semaine là, elle a été instaurée euh sur ce sur cet établissement ?

**Enquêté** - Moi, j'ai pas vécu dans cet établissement avant. Je peux pas te donner une différence entre avant et après. Je peux juste te dire, qu'en effet aujourd'hui les collaborateurs sont extrêmement satisfaits et que y'a euh un taux de fidélité, enfin un taux de turnover qui est extrêmement faible sur ce hôtel. C'est-à-dire que les gens ils sont là, ils sont bien, ils ont ils ont leur week-ends de 3 jours, ils sont hyper contents, ils ont la même rémunération que dans tout autre établissement mais ils ont euh vraiment le des week-ends de 3 jours. Donc c'est c'est génial pour eux. Sincèrement, c'est c'est quelque chose qui est qui est vraiment bien de prime abord vu comme ça qui est vraiment bien.

**Enquêtrice** - Ouais. Est-ce que donc tu as dit que il y avait très peu de turnover. Est-ce que ça se ressent aussi au niveau de l'absentéisme et des arrêts maladies ?

**Enquêté** - J'en ai pas. Ouais. Alors, j'ai pas de calcul de taux d'absentéisme mais en un an, j'ai pas eu un seul malade dans cet établissement.

**Enquêtrice** - Ah oui, Ok.

**Enquêté** - Et c'est un établissement que je regarde de près parce que comme on on vient de l'acheter, on le regarde de près. Donc euh je vois la motivation et l'engagement des collaborateurs est quand même assez différent.

**Enquêtrice** - Ok. Euh et Est-ce que ces collaborateurs ils semblent plus productifs que les collaborateurs des autres hôtels ?

**Enquêté** – Ouais. Euh oui. Alors dans 75 % des cas. Non non. Alors je dirais pas que la productivité meilleure. Non non non non. On sent qu'il y a un engagement, la volonté de de rester et la volonté de de s'engager. Mais pas plus qu'ailleurs. Non. Pas plus qu'ailleurs.

**Enquêtrice** - D'accord. Ok.

**Enquêté** - Moins d'absentéisme, ça c'est sûr. Moins de turnover mais l'engagement il est identique. Il dépend de la personne, il dépend pour moi, il dépend pas de la durée de.

**Enquêtrice** - Est-ce que ça a eu un impact sur la qualité perçue par les clients ?

**Enquêté** - À nouveau j'ai pas connu avant, je peux pas.

**Enquêtrice** - Et si tu compares si tu compares à tes autres hôtels par exemple, est-ce que il y a de meilleurs de meilleurs avis notation en ligne ?

**Enquêté** – Non. Non. Pas par rapport à... Non. Non, parce que en plus c'est un établissement qui depuis 4 mois est en travaux, donc les commentaires sont dégueulasses. Donc les problématiques avec les collaborateurs sont les mêmes. C'est-à-dire que ils ont des problèmes avec les clients, les clients se plaignent, bon bah, il faut les remotiver derrière. C'est pas parce qu'ils ont une semaine de 4 jours qu'ils sont pas démotivés.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce que ça complique la continuité du service ou l'organisation en interne ?

**Enquêté** - Ouais ouais, ça complique un peu parce que ben donc ça ça c'est tu es obligé de faire tourner. Ce que je disais c'est que tu es obligé de faire tourner parce que j'en ai trois à 169 heures et un à 151 heures et donc tu peux pas euh couvrir tes 24 heures sur 7 jours. C'est si tu fais euh  $39 \times 3 + 35$  donc ça fait attends  $39 \times 3 + 35$  ça fait 152 heures par semaine. Sachant qu'une semaine fait 168, il manque un shift tu vois donc tu alors en fait tu vas devoir recruter une personne de plus ou alors tu prends une personne de moins. Et en fait la grosse problématique c'est donc en période classique on va dire c'est que tes 16 heures qui ne sont pas euh assurées par ta réception doivent être assurées soit par une personne extra soit par le directeur soit par quelqu'un d'autre tu vois donc sur une période

normale et en période de vacances donc il va falloir recruter et en fait en période normale, tu as pas assez d'heures de dispo pour aller recruter ta 5ème personne en réception. C'est une réception, elle tourne à 5 personnes. Généralement, tu prends 35 heures tu en prends cinq, tu en as trois la journée qui font les 38. Euh, enfin, tu fais les 38 et puis tu as tes tu as tes night, tu vois. Donc, tu tournes sur une sur une semaine, tu es 5 x 35 heures. Là, tu vas avoir euh quatre personnes, enfin trois personnes en 39h, une personne en 35h. Il te reste juste 16h. Et 16h, c'est pas suffisant pour recruter une personne. Normalement la durée minimum de de travail c'est 24 heures semaine. Donc tu as pas assez de de d'heures de disponible pour euh pour recruter la dernière personne. Donc en fait en en temps normal, tu as pas assez d'heure de dispo pour recruter quelqu'un, donc tu es obligé de mettre ton directeur. Et quand tu as euh une personne en vacances et ben c'est la même chose, il te manque quelqu'un. Donc tu vois en terme d'organisation c'est pas optimum. Ce qui est optimum c'est 35 heures fois x 5. Est-ce que 5 x 35 tu arrives à 175 heures et tu en as besoin de 4 x 7 de 168 donc 168 tu as 7 heures et 7 heures en fait c'est pile poil deux fois 30 minutes par jour pour les passations. Tu vois. Donc soit il faut que tu ailles il faut que tu prennes des des 35 heures sur euh sur 4 jours euh enfin moi l'organisation aujourd'hui elle est elle est pas optimum et ce qui fait que en fait tu ta ta semaine de de de 4 jours, il faut aussi euh la coupler à l'annualisation de tes heures de travail. Tu connais l'annualisation, c'est-à-dire que tu tu tu tes collaborateurs toi quand tu as 35 heures par semaine, tu vas faire tes 35 heures par semaine.

Si tu fais 36 heures, tu es payé 1 heure sup. l'annualisation c'est dire si tu fais 100 t'as un contrat de 151 heures par mois si tu en as fait 155 tu as un un un un un compteur de 4h sup que tu peux récupérer n'importe quand dans l'année tant qu'à la fin de l'année tu as fait tes 151 x 12 donc il faut coupler l'annualisation de façon à ce que des collaborateurs qui font cette semaine de 4 jours certaines semaines fassent 4 jours, d'autres semaines en fassent

plus ou moins de façon à ce qu'à la fin de l'année tu aies un compteur à jour et un compteur à 151 heures x 12 mois. Et ça c'est très compliqué parce que il y a un suivi extrêmement rigoureux à réaliser pour pouvoir euh suivre que tes collaborateurs font bien leurs heures contractuelles et pas plus enfin ou alors plus mais en payant des heures supplémentaires. Tu peux toujours payer des supplémentaires mais bon à 10 et 25 % ça revient très vite très cher. Donc il faut vraiment avoir un suivi très rigoureux euh au quotidien à la semaine et au mois de façon à ce que mes collaborateurs fassent bien le leurs heures et que la réception soit complètement assurée.

**Enquêtrice** - Ok. Euh les plannings, ils ont été enfin ils sont organisés comment du coup actuellement sur cet hôtel ?

**Enquêté** - Et ben justement ça tourne ça tourne. Il y en a qui font une semaine le jour, la semaine suivante ils font enfin certaines semaines, ils font 4 jours. La semaine suivante, ils en font trois. Euh la semaine suivante, ils en font 5 et cetera, tu vois. Donc c'est en fait ils travaillent 12 heures par jour. Les mecs travaillent travaillent 12h par jour et ça tourne. Et tu dois t'assurer qu'il travaillent pas enfin qu'ils aient leurs jours de repos, qu'ils aient leur leur nuit, leur shift, 11 heures de repos entre deux shifts et cetera et cetera. Donc en fait ils s'organisent et les et les et les les plannings sont faits tous les 8 jours à tour de rôle, il tournent pour s'organiser pour pour être pour assurer euh justement leur annualisation pour suivre le leur compteur d'heures pour pas qu'il dépassent.

**Enquêtrice** - Ok. Euh est-ce que tu as pu observer des coûts supplémentaires ou des économies par rapport aux autres aux autres unités ?

**Enquêté** - Non non non. C'est le même coût parce que de toute façon que tu que tu payes 169 heures sur 4 jours sur 5 jours, c'est rien même.

**Enquêtrice** - Ouais. Mais il y a pas de personne. Il y a pas de personnel supplémentaire ?

**Enquêté** - Euh non non justement c'est c'est c'est c'est c'est là où tu peux avoir une économie si tu prends tes quatre tes quatre gars sur 12 heures en 39h et derrière les 16 heures qui ne sont pas shiftées tu les fait assurer par ton directeur. Si tu arrives à à faire ça et tu économises un un réceptionniste. Mais dans la vraie vie les cadres quand ils partent en congé parce qu'ils ont quand même 25 jours de congé plus les jours fériés euh tu as 30 jours à assurer. 30 jours fois quatre collaborateurs, donc tu as déjà 120 jours sur 217, tu vois, tu es déjà obligé de prendre un mi-temps.

Donc euh pour remplacer parce que ton directeur, il pourra pas remplacer et un absent et les 16h puisqu'un absent tu as à 35h plus les 16 heures de shift. Donc tu vois, en réalité, tu vas peut-être économiser un demi ETP. Tu peux économiser un demi ETP si tu arrives à shifter ton directeur. Bon, ce qui est pas mal, ça fait 20000 € sur une masse salariale. C'est pas indéniable, hein.

**Enquêtrice** - Oui. Ouais. Ouais. Ok. Euh, est-ce que tu penses que c'est un modèle qui est soutenable économiquement dans le secteur hôtelier ?

**Enquêté** - Oui, clairement. Oui. Ouais, parce que derrière, je te dis, tu as des tu as des collaborateurs qui sont là, qui sont présents. Alors, le seul risque le seul risque avec euh l'absence de Turnover, c'est que quand tu en as un qui est mauvais, bah tu l'as dans les pattes jusqu'au bout, quoi. Donc le turnover aussi y'a du bon, généralement, c'est pas les

bons qui c'est pas les bons qui les qui restent. C'est les c'est les mauvais qui restent. Donc que ça soit en 35 he ou en 4 jours ou en 5 jours euh c'est malheureusement euh le mec a encore plus de raisons de rester.

**Enquêtrice** - Euh du coup, tu ça ça impacterait pas spécialement la masse salariale d'après ce que tu m'as dit précédemment ?

**Enquête** - Ça pourrait ça pourrait si tu arrives à faire tes semaines de 4 jours avec quatre collaborateurs donc 4 x 39h. et ton directeur qui pallie les... ou alors une autre personne dans la dans l'équipe. Tu peux très bien aussi imaginer demain avoir un un chef de réception. On se rajoute un chef de réception au-dessus. C'est le chef de réception qui qui est shifté. Tu vois donc en fait il va en réalité Il va faire une semaine euh 35. Sur mon hôtel voilà comment c'est organisé ils font des shifts de 12 heures il doit faire 4 semaines 36 et une semaine 48 pour faire l'équilibre entre les deux pour arriver à ton de moyenne. 3 semaines 4 semaines à 36h, une semaine à à 48h. De façon à ce que la fin de l'année avec l'annualisation de ton temps de travail qui demande une adhésion de tes collaborateurs aussi parce qu'il faut qu'ils acceptent de travailler 48 heures certaines semaines et qu'ils travaillent moins à d'autres moment.

**Enquêtrice** - Ouais. Oui, pareil. Après, il faut que tu rentres dans la légalité. Tu es obligé de compenser avec des semaines avec des semaines plus courtes de toute façon.

**Enquête** - Exactement. Et du rattrapage parce que les mecs quand il travaille 48 heures bah il y a une semaine où il va devoir rattraper. Donc il faut tourner et puis derrière le côté.

**Enquêtrice** - Hm. Ok. Euh est-ce que selon toi c'est une solution d'avenir pour le secteur ?

**Enquêté** - Ça peut faire partie des avantages que d'autres secteurs ne proposent pas. Ouais, tout à fait. Parce que nous aujourd'hui le recrutement c'est c'est c'est un énorme problème. Euh si tu as pas des avantages que d'autres n'ont pas euh c'est difficile. Ça c'est quand même un très très gros avantage.

**Enquêtrice** - Et du coup justement en parlant du recrutement, comment est-ce que tu dirais tu décrirais le recrutement ces dernières années ?

**Enquêté** - Très complexe, hyper complexe. Déjà quand tu quand tu passes une annonce, la réponse enfin la réponse du candidat c'est-à-dire que le candidat il va t'envoyer sa son intérêt son CV et quand déjà de le recontacter ou de reprendre le contact et qu'il te répond est déjà compliqué. Tu reçois le CV tu le rappelles le mec bon ok il a envoyé son CV. Tu sais jamais pourquoi. Une fois que tu prends contact euh bah depuis le Covid très clairement on a des mecs qui ne viennent même pas à l'entretien. Ouais une fois que tu l'as recruté il y a encore la probabilité qu'ils ne viennent pas. Donc déjà entre le moment où entre le moment où tu passes l'annonce et le moment où tu as quelqu'un, c'est très très très compliqué et tu as des des probabilités d'échec qui sont beaucoup plus importantes qu'à l'époque. Et puis maintenant, tu as la problématique que dans l'hôtellerie et la restauration, les mecs ne veulent plus travailler en coupure, ne veulent plus travailler de soir, ne veulent plus travailler de nuit euh et puis veulent des salaires autrement plus élevés. Les salaires, on arrive on arrive à les maintenir de par la grille la grille qui est imposée par le le syndicat des des hôteliers hein. On a enfin par la branche hôtelière par la la convention collective. La convention collective t'impose des salaires qui sont légèrement plus élevés que le

SMIC. Donc on arrive à à à rémunérer quand même un peu plus que les métiers j'allais dire de de de d'agent de caisse. Tu vois, il y a pas mal de métiers qui sont en SMIC mais le SMIC étant moins élevé que le SMIC hôtelier bah les mecs enfin les collaborateurs sont quand même légèrement mieux payés. Ils peuvent être mieux payés aujourd'hui dans l'hôtellerie. Ça se joue à quelques euros mais bon c'est toujours ça.

Après euh on a d'autres avantages c'est-à-dire qu'on a les avantages restauration, on peut nourrir nos collaborateurs ce qui est aussi une petite économie. On essaie de mettre ça en avant mais c'est compliqué. Mais très clairement aujourd'hui il y a des restaurants qu'on ouvre en fonction des recrutements et non pas des recrutements qu'on fait en fonction de restaurant. Ouais. Moi j'ai déjà rencontré pas mal de d'hôtels que ça soit en en 4 étoiles en 5 étoiles ou un restaurant ferme faute de collaborateur. Donc nous on a eu on a dû fermer certains établissements temporairement faute de collaborateurs. Donc c'est quand même un peu un peu emmerdant. Mais euh je dirais que on a eu quand même 2 ans 2022 2023 très très compliqué. 2024 2025 ça commence à se tasser un petit peu la difficulté. On commence à à recruter un peu plus facilement. Enfin plus facilement, moins difficilement.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce que tu as remarqué des attentes spécifiques chez les jeunes candidats ?

**Enquête** - Ouais, ils ont retourné ils ont retourné un petit peu la question, c'est plus qu'est-ce que on peut apporter à qu'est-ce que le candidat peut apporter à la société mais qu'est-ce que la société apporte au candidat ? Et c'est vrai qu'aujourd'hui euh candidat c'est c'est il s'intéresse à quels sont mes avantages quoi avant moi même de savoir quel est le la définition du job.

**Enquêtrice** - Oui. Ok. Ok. Et sinon de d'ordre général, c'est quoi les critères que les candidats ils évoquent sur les postes hôteliers lors du recrutement ?

**Enquêté** - Les horaires et la rémunération. La rémunération passe après les horaires, après le le le cadre de vie

**Enquêtrice** - Peu importe les candidats ou pour les jeunes, tu veux dire ?

**Enquêté** - Non, pour les jeunes. Pour les jeunes.

**Enquêtrice** - Est-ce que tu penses que il y aurait un lien entre une organisation en 4 jours et la fidélisation du personnel ?

**Enquêté** – Oui. Ouais, c'est ça revient à ce qu'on disait tout à l'heure au début. Ouais. Pour moi, très clairement ça fidélise vachement les les collaborateurs, mais ça fidélise aussi les mauvais.

**Enquêtrice** - Ouais. OK. Euh qu'est-ce que tu recommanderais à des établissements qui envisageraient de mettre en place cette semaine de 4 jours ?

**Enquêté** – Bah d'y aller, d'y aller si tu as le temps de si tu as quelqu'un à la tête de l'établissement qui est extrêmement rigoureux sur le respect des plannings des temps de travail et les compteurs parce que c'est très très très compliqué à suivre.

**Enquêtrice** – Ok ok ok. Quels seraient pour toi les principaux freins à lever pour y parvenir ?

**Enquêté** - Bah la limite du temps de travail. Ouais. De notre temps de travail en tant que manager pour trouver le temps de le mettre en place. Ce qui est con, hein. C'est absurde, hein.

**Enquêtrice** - C'était la dernière question, euh je sais pas si tu as tu penses tu pense à d'autres choses à à ajouter que j'ai pas mentionnées peut-être ?

**Enquêté** - Non non, c'est euh non, on a fait le tour là. C'est vrai que à suivre, c'est quelque chose qu'on avait évoqué déjà en 2023. On a jamais eu le temps de le mettre en place. C'est exactement ce que je disais, trouver le temps de le mettre en place et de le suivre. C'est super intéressant parce que dans l'établissement qu'on a acheté, c'est en place donc on le voit et après bah il faut il faut le divulguer mais c'est un grand chamboulement et puis il faut avoir l'adhésion des collaborateurs donc mais enfin je je veux pas comment une équipe ne peut pas accepter de travailler que 4 jours et d'avoir des week-ends de 3 jours quoi.

## **Annexe K : Retranscription d'entretien avec la directrice adjointe d'un hôtel de chaîne 3 étoiles**

- Profil de l'interviewée : Madame X, directrice adjointe d'un hôtel de chaîne 3 étoiles depuis 1 an
- Le 22 juillet 2025
- Entretien en visioconférence
- Durée : 15 minutes

**Enquêtrice** - Est-ce que tu peux présenter l'établissement dans lequel tu travailles ?

**Enquêtée** - Donc je suis dans un hôtel Campanile à Chalon-sur-Saône c'est un hôtel 3 étoiles avec restaurant.

**Enquêtrice** - OK. Au niveau de l'effectif, il y a combien de personnes ?

**Enquêtée** - Il y a un directeur, un sous-directeur, deux adjoints. On a actuellement une stagiaire pour tout le mois d'été en pour tout l'été pardon et on a trois serveuses, un chef et une pâtissière. Les gouvernantes et tout ce qui est femme de chambre en fait c'est via une boîte intérim.

**Enquêtrice** - Ok. Ok. Ok. Euh c'est un hôtel de combien de chambres ?

**Enquêtée** - 74.

**Enquêtrice** - Ok. Ok. Quel est l'intitulé de ton poste ?

**Enquêtée** - Je suis adjointe de direction.

**Enquêtrice** - Depuis combien de temps est-ce que tu occupes ce poste ?

**Enquêtée** - Juste à l'intérieur de cette hôtel là ou ?

**Enquêtrice** - Tu peux tu peux préciser les deux.

**Enquêtée** - Ça va faire 4 mois que je suis adjoint de direction au Campanile à Chalon et ça fait en tout et pour tout presque 1 an que je suis adjoint de direction.

**Enquêtrice** - Ok. Selon toi, quelles sont les différentes façons d'organiser une semaine de 4 jours ?

**Enquêtée** - Dans quel sens ?

**Enquêtrice** - Sur euh au niveau du nombre d'heures, de la répartition des horaires.

**Enquêtée** - Euh alors moi, je préfère à chaque fois avoir des horaires en semaine qui se ressemblent. C'est-à-dire que si par exemple je commence du matin, c'est toujours mieux de terminer du matin.

**Enquêtrice** – Ok ?

**Enquêtée** - Donc la plupart du temps, on fait comme ça. Donc il va y avoir un adjoint direction matin et un adjoint de direction soir pour la plupart du temps. Quand là on a les stagiaires, on va avoir du middle donc du journée. Ça va nous permettre du coup d'être beaucoup plus sur les ordinateurs du coup donc faire un peu plus de travail administratif du coup et sinon quand on est en ça fait plus d'être de l'hôtellerie quand même de la réception plus qu'autre chose.

**Enquêtrice** - Ok. Du coup là plus précisément donc on parle d'une semaine avec 4 jours de travail pas 5 jours de travail euh est-ce que tu as déjà entendu parler de la semaine de 4 jours ?

**Enquêtée** - Oui, mais c'est pas quelque chose qu'on fait ici du coup.

**Enquêtrice** - Ok. Euh et est-ce que tu vois la semaine de 4 jours plutôt sur un temps plein dans ton imaginaire sur un temps plein, sur un temps partiel avec 3 jours de repos collés ou en séparé ? Comment est-ce que toi tu l'imagines dans ta tête ?

**Enquêtée** - Moi, j' imagine une semaine de 4 jours d'affiler au niveau du travail et avec 3 jours de repos aussi d'affilé. Euh le 4 jours pour moi c'est plus de 35h.

**Enquêtrice** - Ok.

**Enquêtée** - Et après ça peut être n'importe quels horaires réception quoi.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce que donc là tu m'as dit que actuellement où tu travailles ça c'est pas mis en place. Est-ce que dans tes expériences précédentes, tu l'as déjà expérimenté ou mis en place cette organisation en semaine de 4 jours ?

**Enquêtée** - Non. Jamais.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce que tu as déjà envisagé cette option ?

**Enquêtée** - Ça aurait été cool mais on en a jamais réellement discuté.

**Enquêtrice** - D'accord. Euh comment est-ce que tu décrirais l'évolution du recrutement euh ces dernières années du coup cette année-là pour toi ?

**Enquêtée** - Euh bah écoute, moi j'ai quand même été dans des hôtels et avec des patrons qui étaient vachement ouvert à l'idée de d'en apprendre plus sur le travail et sur le tout ce qui est recrutement. Donc, j'ai pu participer à quelques recrutements et quelques entretiens et j'avoue que pour moi, ça a toujours été à peu près la même chose. C'est-à-dire que on recrutait en fonction de l'expérience de la personne et euh on essayait de poser des questions en fait qui pouvaient être importantes et jugées intéressantes pour l'hôtel en question.

**Enquêtrice** – Ok. Est-ce que vous vous avez fait face à a des difficultés spécifiques lors des recrutements ?

**Enquêtée** - Au niveau des recrutements ?

**Enquêtrice** - oui.

**Enquêtée** - Euh bah au début, c'est surtout juger l'expérience de la personne pour vérifier, voir si ça peut coller et matcher avec ce qu'on fait directement à l'intérieur de l'hôtel parce que des fois ça peut être des expériences qui sont quand même différentes. Euh mettons par exemple moi qui suis passé du luxe aux trois étoiles, bah des fois ça peut être un peu différent tu vois. Et pareil inversement quoi, passer du trois étoiles à du luxe, c'est quelque chose qui change peu mais après euh c'est des questions qui pour moi sont logiques et qui se répondent en fonction de la motivation de la personne qui est en face de toi quoi.

**Enquêtrice** - Ok. Euh est-ce que vous avez remarqué des attentes spécifiques chez les chez les jeunes candidats, notamment à la génération Z ?

**Enquêtée** - Ouais, surtout au niveau des horaires de travail. Des fois travailler en week-end, c'est pas ouf (rire).

**Enquêtrice** – Ok.

**Enquêtée** - Et des fois commencer très tôt ou commencer ou terminer très tard, c'est pas non plus quelque chose qui leur qui plaît énormément. Mais après, c'est c'est c'est des c'est vraiment le métier, quoi.

**Enquêtrice** - Et c'est quelque chose que tu ressens plus chez les jeunes ?

**Enquêtée** - plus ou moins, surtout les personnes qui s'y connaissent pas forcément non plus.

**Enquêtrice** - Ok. Mh Ok. Et tu as d'autres exemples ? Ou pas de d'attente un peu plus spécifique, propre aux jeunes ?

**Enquêtée** - Non, pas forcément.

**Enquêtrice** - Ok. Euh quels sont les critères que les candidats évoquent le plus souvent ?

**Enquêtée** - Tu veux dire lors d'un entretien ?

**Enquêtrice** - Oui. Leur bah leur souhait, leur attente.

**Enquêtée** - Alors, attentes, c'est plus au niveau, comment je peux expliquer ça. Mais ça va être des attentes au niveau au niveau au niveau bah par exemple au niveau de la réception. Euh essayer de d'en apprendre le plus possible, ça va être des demandes de si par exemple ils ont besoin d'un certain jour d'avoir un peu de malléabilité. Ce genre de chose là surtout au niveau des horaires.

**Enquêtrice** - Ok. Ce qui peut être compréhensible dans un domaine où justement on a des horaires qui varient souvent et qui sont assez exceptionnels comparé à d'autres secteurs ?

**Enquêtée** - Ouais.

**Enquêtrice** - Est-ce que tu penses que proposer une semaine de 4 jours, ça serait un avantage concurrentiel en matière de recrutement ?

**Enquêtée** - Franchement, ouais, s'ils arrivent euh à comment dire à gérer les plannings et à pouvoir mettre 3 jours de repos, je pense que peu importe qui travaille à l'intérieur de l'hôtel, c'est c'est toujours plaisant d'avoir un jour de repos en plus. Surtout dans ce genre de de travail qu'on fait qui peut parfois être un peu compliqué.

**Enquêtrice** – Oui. Quels sont tes réticences vis-à-vis de l'organisation en 4 jours ou les freins que tu as pu rencontrer à ce sujet ?

**Enquêtée** - Je pense que ça aurait été les réticences en matière de bah du coût personnel parce que du coup si on enlève un jour de repos, ça veut dire potentiellement prendre quelqu'un en plus et là du coup ça va plus dépendre de ben financièrement si c'est possible ou pas au niveau de l'hôtel.

**Enquêtrice** - Ok.

**Enquêtée** - Je pense que c'est la plus grosse réticence à ce niveau-là.

**Enquêtrice** - Ok. Euh actuellement, c'est quoi ton ressenti global sur le bien-être et la satisfaction des de ton équipe ?

**Enquêtée** - Bah pour l'instant ça va parce que la communication elle est quand même plutôt bonne. Après euh là comme on est en période estival et que bah chez sur il y a pas

mal d'événements la clientèle est un peu différente. On est passé de business à famille donc du coup c'est un peu c'est pas la même chose (rire). Du coup c'est vrai que bah du coup tout ce qui est côté hôtel enfin restauration par exemple elles sont dire un peu plus tendues à ce niveau-là.

**Enquêtrice** - Ok. Euh comment est-ce que tu penses que ton équipe réagirait si la semaine de 4 jours était mise en place dans votre établissement ?

**Enquêtée** - Je pense qu'ils seraient tous d'accord (rire).

**Enquêtrice** - Ah oui ?

**Enquêtée** – Oui.

**Enquêtrice** - Est-ce que Est-ce que tu penses qu'il y a des profils qui seraient plus réceptifs ?

**Enquêtée** - Euh ouais, les je pense les serveuses au niveau de restauration qui peuvent être très contentes à ce niveau-là. Après en a la réception ça change. Je pense que ça changera rien.

**Enquêtrice** - OK.

**Enquêtée** - Il y a personne qui sera vraiment très trop content ou très content ou pas du tout content.

**Enquêtrice** - et les serveuses, ce serait plutôt par rapport euh elles seraient contentes parce que le service c'est un travail dur euh ou c'est par rapport à des conditions personnelles, est-ce que c'est des personnes plutôt jeunes, des étudiantes plutôt âgées, des parents ?

**Enquêtée** - Bah un peu des deux. Par exemple, on a une serveuse qui est là sur euh plusieurs jours, sur 5 jours sur 7, mais qui est là le soir seulement. Il y en a une qui est là le matin et le soir, il y en a une qui est là que le soir et celle qui est du soir, elle a un deuxième job.

**Enquêtrice** - D'accord.

**Enquêtée** - Donc du coup, je pense que lui rajouter un jour de repos lui ferait grandement plaisir parce que là actuellement, on en a aucun quoi.

**Enquêtrice** - Ah oui. Ah oui. Ok. Ok, je comprends. Euh Ok. Donc un peu tout au niveau des des générations. Là, on est sur tout du coup.

**Enquêtée** - Ouais, on a des profits vachement différents.

**Enquêtrice** - Ok. Euh Ok. Est-ce que tu crains un effet négatif sur la continuité du service ou l'organisation interne avec ce type de semaine en 4 jours ?

**Enquêtée** - Non.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce qu' aurait pour toi des effets négatifs ou positifs sur la performance et la qualité du service et quels seraient-ils ?

**Enquêtée** - en soit oui et non parce que du coup quand on rajoute un jour de repos en plus on est quand même enfin je pense qu'on peut être un peu plus motivé et un peu plus revigoré en fait de ces jours de repos, donc on est un peu plus énergique ou quoi que ce soit et il y en a qui ça change rien du tout (rire).

**Enquêtrice** – Ok. Quelles conditions te semblent nécessaires pour que ça n'affecte pas la qualité du service ?

**Enquêtée** - Euh bah toujours le la communication au niveau de ces horaires, au niveau du planning, au niveau de comment, au niveau du travail. et puis bah du coup avoir le staff nécessaire pour que ça fonctionne.

**Enquêtrice** – Oui. Euh je pense que tu as un peu répondu à cette question, je vais quand même la poser pour avoir la confirmation, mais est-ce que la question budgétaire c'est un frein principal à l'instauration de la semaine de 4 jours ?

**Enquêtée** - Ouais. Bah du coup, il faudrait chercher soit de l'intérim, soit quelqu'un en CDD ou en CDI. Du coup, bah ça va quand même engendrer des frais supplémentaires. Il y a des hôtels qui peuvent pas se permettre malheureusement.

**Enquêtrice** - euh à ton avis, est-ce que c'est un modèle qui est soutenable économiquement dans le secteur hôtelier ?

**Enquêtée** - Oui, si ça continue, si ça persiste et qu'on peut bah par exemple prendre des personnes en intérim, ça fait pas travailler des jeunes et ça fait tourner un petit peu. Non, dans le sens où bah du coup ça fait perdre un peu d'argent quelque part à l'intérieur de l'hôtel qui permet enfin il y aura un manque quelque part.

**Enquêtrice** - D'accord. Euh selon toi, est-ce que la semaine de 4 jours c'est une solution d'avenir pour le secteur de l'hôtellerie ?

**Enquêtée** - Ça peut oui, ça peut être une solution.

**Enquêtrice** - Est-ce que tu vois un lien entre cette organisation et la fidélisation du personnel ?

**Enquêtée** - Oui.

**Enquêtrice** - Ok. Euh quels seraient pour toi les principaux frein à lever pour y parvenir.

**Enquêtée** - Les principaux frein ? Bah du coup, je pense qu'on revient toujours à tout ce qui est financier. Je pense que c'est ça qui pose le plus problème.

**Enquêtrice** – Oui. Toi, c'est le c'est le principal frein. Est-ce que tu envoies d'autres ?

**Enquêtée** - Non, pas forcément.

**Enquêtrice** - Ok. Et ben, j'ai terminé. Merci beaucoup. Est-ce que tu as d'autres éléments à ajouter ?

**Enquêtée** – Non c'est bon.

## **Annexe L : Retranscription d'entretien avec la directrice d'un hôtel de chaîne 3 étoiles**

- Profil de l'interviewée : Madame X, directrice d'un hôtel de chaîne 3 étoiles depuis 13 ans
- Le 1 août 2025
- Entretien en visioconférence
- Durée : 18 minutes

**Enquêtrice** - Alors dans un premier temps, est-ce que vous pouvez me présenter votre établissement ?

**Enquêtée** - Alors hôtel Campanile Saint-Germain les Corbeil donc c'est une unité de 52 chambres créé en 1990, date d'ouverture, composé donc d'un pôle hébergement, pôle restauration et d'une salle séminaire, une équipe de 9 personnes et au niveau des chambres donc personnel intégré.

**Enquêtrice** - Ok, merci. Quel est l'intitulé de votre poste exactement ?

**Enquêtée** - Directrice d'hôtel.

**Enquêtrice** - Ok. Depuis combien de temps est-ce que vous occupez ce poste ?

**Enquêtée** - Euh depuis 2012 ici. 2012.

**Enquêtrice** - Pour vous, quelles sont les différentes façons d'organiser une semaine de 4 jours dans votre imaginaire ? Comment vous voyez ça ?

**Enquêté** - Non, pour moi dans l'imaginaire, c'est pas possible parce qu'on a dit ici en terme de business. D'accord ? Même si je fais travailler d'imagination, même dans un monde utopique, ça ne correspond pas. Donc euh

**Enquêtrice** - pour vous, ça serait ça serait quand je vous dis semaine de 4 jours, vous vous pensez à une à un temps plein sur 4 jours ou un temps partiel sur 4 jours ?

**Enquêtée** - Même pas parce qu'en fait ce qui se passe c'est que c'est un hôtel qui est ouvert du c'est un accueil public, c'est un RP sur 7 jours.

**Enquêtrice** - Hm hm.

**Enquêtée** - C'est c'est un accueil recevant du public. D'accord. Donc la disponibilité donc c'est 7 jours sur 7 également astreinte. Donc on coupe pas ses responsabilités. Ça se contourne pas à 4 jours.

**Enquêtrice** - Ok. Euh c'est au niveau de de l'organisation que que c'est compliqué ?

**Enquêtée** – C'est au niveau de la conception, c'est structurel. C'est déjà au niveau donc euh c'est au niveau structurel. Je suis dans l'incapacité de projeter ce que vous me dites. C'est qu'on accueille, c'est un établissement qui est ouvert 7 jours sur 7. D'accord. Je ne peux pas me projeter dans une journée de 4 jours. Il y a des responsabilités 7 jours sur 7.

On a affaire donc à plusieurs facteurs. On peut avoir affaire donc à du personnel absent. On peut on doit palier c'est c'est plus une question de responsabilité et de mission et c'est plus ça qui qui, on a un problème de réseau de prostitution, on a des crimes, on a des incidents et il est impossible de me projeter sur 4 jours.

**Enquêtrice** – Ok.

**Enquêté** - C'est un problème structurel.

**Enquêtrice** - OK. Euh vis-à-vis de de votre recrutement, comment vous décririez l'évolution de celui-ci ces dernières années ?

**Enquêtée** - Moyen.

**Enquêtrice** - Vis-à-vis de quoi précisément ? Peu de candidatures ?

**Enquêtée** - Ouais, je suis sur une cuvette donc entre ce qu'on appelle une cuvette. Donc je suis entre Corbeil Essonne et et Evry. Donc entre deux zones un peu dites très sensibles. D'accord. À noter aussi le l'hôtel est placé sur la N10, donc des difficultés de transport et de bouchons.

**Enquêtrice** - Hm.

**Enquêtrice** - Ok. Euh est-ce que vous avez vu une différence euh au niveau du recrutement en fonction des postes à pourvoir ou des profils qui postulent ?

**Enquêtée** - Alors moi, j'ai aucune difficulté à recruter des femmes de chambre. La caractéristique c'est j'ai aucune difficulté. Donc le poste est assez fixe. D'accord. Euh la difficulté ça va être au niveau je dirais des adjoints, c'est une question de salaire beaucoup une question de salaire par rapport à la polyvalence.

**Enquêtrice** - D'accord. Est-ce que vous avez remarqué des attentes spécifiques chez les jeunes générations, notamment la génération Z par exemple ?

**Enquêtée** - Oui, les attentes sont totalement différentes. Oui.

**Enquêtrice** - C'est quoi les critères qu'ils évoquent ?

**Enquêtée** - euh de leurs exigences ?

**Enquêtrice** - Oui.

**Enquêtée** - Alors, leurs critères, c'est-à-dire soyez plus précise. Qu'est-ce que vous entendez par critère ?

**Enquêtrice** - Euh la personne, elle vient pour un entretien, elle est intéressé par le poste mais elle va vous dire euh bah par exemple les adjoints, pour les adjoints, vous avez cité le salaire. Le salaire ça peut être un critère, le nombre d'heures ça peut être un critère, euh la flexibilité ça peut être un critère ou bien faire des heures supplémentaires.

**Enquêtée** – Alors le challenge. Pour beaucoup ce que j'ai vu essentiellement c'est une question de challenge. Ils veulent se challenger, ils veulent ils veulent faire un nouveau défi. En fait, c'est plus ce genre de de de profils dont je dispose.

**Enquêtrice** - D'accord. Ok. Envie d'apprendre plus en fait, de voir de nouvelles choses plutôt peut-être.

**Enquêtée** - un nouveau challenge. Mais souvent lorsque j'appelle les personnes de référence, enfin une partie hein, j'appelle ils ont ils ont de l'expérience 2 mois à droite, 2 mois à gauche. Enfin, c'est c'est vraiment c'est volatile en fait.

Oui. Ouais, je vois. Ok. Est-ce que pour vous la semaine de 4 jours ça pourrait être un avantage concurrentiel en matière de recrutement ?

**Enquêtée** - Non.

**Enquêtrice** – Ok.

**Enquêtée** - je peux pas l'imaginer comme exposé en est ouvert 7 jour sur 7. On peut pas imaginer enfin pour moi dans ma vision des choses, c'est pas que je suis fermée à votre proposition parce qu'elle me paraît intéressante, c'est même idéal pour moi. Même idéal, c'est pas ce que je veux dire. C'est qu'en fait on ne pourra pas, le bâtiment est ouvert 7 jours sur 7. On veut pas injecter pour moi dans ma vision des choses, l'hôtel est ouvert 7 jours sur 7. On peut pas projeter 4 jours.

**Enquêtrice** - Et là actuellement, c'est des semaines. Vos employés, ils sont sur 5 jours ou 6 jours par semaine ?

**Enquêtée** - 5 jours.

**Enquêtrice** - Ok.

**Enquêtée** - Et ça tourne en fait j'essaye enfin ça fait partie de ma personnalité c'est une question d'équité donc chacun donc tourne qu'ils ont en clôture soit en ouverture moi ils ont pas des horaires fixes ça c'est un roulement sur 3 semaines. comme ça ils peuvent bénéficier de de comment dirais-je de week-end.

**Enquêtrice** - Ok. Ok. Bon j'ai bien compris que pour vous de toute façon c'était compliqué structurellement et peut-être pas envisageable.

**Enquêtée** - Et il y a pas que niveau structure mais pas que structurellement, il y a aussi juridique. Enfin, je veux dire qui va tenir le tel au niveau de qui va le juridiquement aussi ça va être complexe. Il y a pas de de supérieur hiérarchique pendant 3 jours. Ça va être complexe au niveau juridique.

**Enquêtrice** - Hm hm.

**Enquêtée** - Au niveau donc s'il y a un problème enfin au niveau de la gendarmerie hein, s'il y a des plaintes de prostitution. Donc je peux pas leur dire pendant les 3 jours.

**Enquêtrice** - Et l'adjoint pourrait pas prendre le relais en votre absence ?

**Enquêtée** - Il pourrait prendre le le relais en une absence, à mon sens, oui, mais c'est un roulement. C'est c'est dans les effectifs dont je dispose.

**Enquêtrice** - Oui. À partir de vos effectifs actuels, c'est ça que vous me dites ?

**Enquêtée** - C'est ça.

**Enquêtrice** - Hm Ok. Euh est-ce que vous pensez euh que comment est-ce que vous pensez que les employés ils réagiraient face à une organisation comme ça eux ?

**Enquêtée** - Ça dépend s'il y a perte de salaire ou pas. Ça dépend si une perte de salaire ou pas. Moi ils sont plus intéressés par l'argent.

**Enquêtrice** – Ok.

**Enquêtée** – D'accord ? J'en ai une là que je viens d'embaucher, je viens de l'injecter elle veut plus d'heures. C'est c'est une question de finance. Si euh si on leur annonce que c'est le même salaire sur 4 jours, bien sûr qu'ils sont intéressés.

**Enquêtrice** - Peu importe les profils ? que ce soit en fonction de l'âge ou des postes.

**Enquêtée** - Bah j'ai demandé déjà à mon personnel de baisser le nombre d'heures. Ça a été très mal perçu. Tout le monde l'a refusé.

**Enquêtrice** - Ah oui, Ok. Ok.

**Enquêtée** - Euh J'ai beaucoup de mamans, hein, de papas. J'ai beaucoup de gens qui ont des responsabilités. Euh, c'est complexe déjà, on passe de 39h à 35h et pour eux, c'est c'est très très complexe. J'en injecté une à 35h, elle a plus l'habitude 39h, elle est un peu je suis pas sûre que justement c'est un motif qui fera que peut-être elle veut pas rester quoi. C'est le salaire.

**Enquêtrice** - D'accord. Ok. Ok.

**Enquêtée** - Est-ce que les 4 jours dans votre projection, est-ce que ce sera le même salaire ?

**Enquêtrice** - C'était c'était ça que j'évoquais au début. En fait, ça peut être mis ça peut être mis en place sous plusieurs formes. Donc j'essaie de discuter aussi avec les managers sur la vision qu'ils en ont, même s'ils peuvent pas la mettre en place, mais ça peut très bien être un 39h sur 4 jours comme un 35h sur 4 jours comme un temps partiel sur 4 jours. Ça veut pas dire que c'est possible. C'est juste les options qui sont qui sont faites et dont on discute. Mais du coup, si c'est 39h ou 35h sur 4 jours, c'est un salaire à un contrat 35 ou 39h.

**Enquêtée** - Ouais. Ouais. Donc vous allez sur 10h par jour, ça me paraît complexe. quand même hein, ça me paraît un peu complexe.

**Enquêtrice** - Oui, ça c'est sûr. Euh donc, est-ce que on peut dire que vous craignez un effet négatif aussi sur la continuité du service et de l'organisation dans cette organisation en 4 jours ?

**Enquêtée** - Pas forcément. Non, parce qu'ils travaillent moins, ils seront peut-être plus disponibles au travail. Je dirais pas forcément. Si c'était le cas, je dirais pas forcément. J'ai déjà mis en place à Argenteuil sur une autre unité, j'avais déjà mis en place une semaine de 4 jours. Et c'était une semaine de 4 jours.

**Enquêtrice** - D'accord. C'était à temps plein temps partiel ?

**Enquêtée** - À temps plein. J'avais déjà mis en place pour les adjoints et des réceptionnistes. Il travaillait 39h donc pendant 3 semaines. D'accord. Et ensuite il y avait la dernière semaine, ils étaient en repos lundi, samedi dimanche. Ça se passait plutôt mieux hein. Ils étaient contents et ils partaient. Moi je trouvais que c'était plutôt sympa comme concept.

**Enquêtrice** - OK. Donc c'est plutôt par rapport à la à la structure que vous avez actuellement que c'est que c'est compliqué ?

**Enquêtée** - Ouais. A Argenteuil par contre c'était pas compliqué, on l'avait mis en place pour les pour les adjoints et les réceptionnistes. Il partaient le ils étaient donc d'ouverture le vendredi à 15h. Il revenait le mardi le mardi matin. Ils étaient très contents. Et moins de demande aussi. Moins d'attente, moins demander les week-ends, moins de demande plutôt que ouais.

**Enquêtrice** - Ok. C'est intéressant. Ok. Euh, ça serait quoi pour vous les effets négatifs ou positifs sur la performance et la qualité si les employés étaient sur 4 jours ?

**Enquêtée** - Il y a pas de moi j'ai vu les bénéfices comme je dis, je l'ai déjà vécu. D'accord, une semaine sur quatre, hein. Euh c'était plutôt positif, hein. Les gens étaient les personnes enfin, étaient plutôt appliquées, on était plutôt satisfait. Euh plus d'entrain en fait, plus de je dirais que c'était plus de recul par rapport à l'unité. Moins de stress.

**Enquêtrice** - D'accord. Ok. Euh est-ce que la question budgétaire, c'est un frein principal à l'instauration de la semaine de 4 jours ?

**Enquêtée** - Oui.

**Enquêtrice** - OK. Quand vous aviez mis en place le modèle là, comment vous étiez organisé pour les plannings ?

**Enquêtée** - Je m'en souviens pas trop, je vais pas vous le cacher. Alors, vendredi, on se retrouvait en ouverture à un moment donné la semaine suivante. D'accord. On se retrouvait en ouverture à un moment donné sur la prochaine semaine et ensuite on était en repos donc le samedi, dimanche lundi et on revenait le mardi matin.

**Enquêtrice** - D'accord. C'était un roulement en fait avec les jours sur plusieurs semaines qui qui faisaient que c'était possible ?

**Enquêtée** - Tout à fait. C'était un roulement sur les 4 semaines et demi. Ouais. C'était c'était sympa comme roulement ouais.

**Enquêtrice** - Ok. Ok. Euh est-ce que ça avait induit des coûts supplémentaires ou des économies cette mise en place ?

**Enquêtée** - Alors des économies c'était au niveau de la balance annuelle. Ça permettait de décompter la la balance annuelle et de pas l'effectuer donc en fin d'année.

**Enquêtrice** - OK. Euh est-ce que vous pensez que c'est un modèle en 4 jours qui est soutenable économiquement dans le secteur hôtelier ?

**Enquêtée** - Euh si on on remet en place, je l'ai mis hein, c'est ce même plan j'avais mis en place en quand j'ai dans mes fonctions aussi je crois les deux ou trois premières années je l'avais remis euh en place euh une semaine sur 4 jours. Oui. Mais pas sur l'ensemble du mois.

**Enquêtrice** - D'accord. Ok. Est-ce que ça impacte la masse salariale ?

**Enquêtée** - Ce que j'ai mis en place sur une semaine ?

**Enquêtrice** - Oui.

**Enquêtée** - Quand je l'avais mis en place c'était une sur une semaine. Ça me permettait de moins faire attraper les heures à la fin de l'année.

**Enquêtrice** - Oui. D'accord. Et en continue toutes les semaines, ça impacterait la masse salariale selon vous ?

**Enquêtée** - Je ne sais pas.

**Enquêtrice** - D'accord. Ok.

**Enquêtée** - Je pense que pour moi vu peut-être que je suis un peu fermée, ça va être parce que ça impactera la masse salariale. Bah, il faudra embaucher une autre personne pour combler 5e jour.

**Enquêtrice** - Non, mais c'est pas que vous vous êtes fermé, les personnes pensent souvent masse salarial. Ce qui peut se comprendre parce que c'est important dans notre secteur.

**Enquêtée** – Bah, il faudrait que j'étudie la question en fait. Faudrait vraiment que je me pose dessus vraiment.

**Enquêtrice** - Euh, est-ce que vous pensez que ça pourrait être une solution d'avenir pour le secteur hôtelier la semaine de 4 jours ?

**Enquêtée** - Peut-être de l'injecter progressivement comme je l'avais fait une fois. Ça l'a été partiellement parce que franchement les retours étaient plutôt sympathiques. Moins de demande de changement de planning, moins de fatigue, plus de recul par rapport à l'unité.

plus de temps en famille, peut-être l'injecter partiellement oui. Totalelement, j'ai un doute mais j'ai pas étudié la question.

**Enquêtrice** – Ok. D'accord. Est-ce qu'il y avait eu des retours plus positifs de la performance et des clients avec cette semaine en 4 jours ?

**Enquêtée** - Je trouvais oui. Les adjoints étaient beaucoup plus accueillants, beaucoup plus souriants, j'avais trouvé. Oui. Les réceptionnistes également.

**Enquêtrice** - D'accord. Ok. Est-ce que vous voyez un lien entre la semaine de 4 jours et la fidélisation du personnel ?

**Enquêtée** - C'est possible par rapport qu'il y avait ce qu'on appelle entre guillemets hors vacances un planning fixe vu que c'était un roulement sur 3 semaines je crois ou 3 4 semaines c'était un planning fixe. C'est possible.

**Enquêtrice** - D'accord. Pour vous ce serait quoi les principaux freins à lever pour parvenir à une organisation en 4 jours si on veut résumer ?

**Enquêtée** – Bah déjà c'est une étude, il faudrait peut-être étudier. Moi le le le mon frein à moi là en vous en échangeant avec vous c'est que c'est que j'ai pas chiffré et j'ai du mal à à faire un échange si j'ai pas les éléments en fait, le chiffrage et puis le l'enjeu qu'il y a derrière.

**Enquêtrice** - Hm. Ok. Euh qu'est-ce que vous pourriez recommander un établissement qui envisagerait cette transition puisque vous l'avez mis en place sur une semaine par mois ?

**Enquêtée** - Euh qu'est-ce que je pourrais envisager ? Bah 10h faut pas qu'il y a d'enfants quoi. Faut pas qu'il y a d'enfants derrière quoi. Faut pas que les personnes que vous embauchez, faut pas qu'ils ont des enfants. C'est-à-dire que là derrière l'ouverture, donc si la personne a des enfants, ça va être complexe. Et la personne lorsque vous allez la remplacer, quand elle va partir en vacances, il faut trouver du personnel qui est d'accord de faire des des journées de 10h, quand on trouve des extras, cette personne qui partira en vacances, il faut accepter aussi que le directeur donc souvent c'est les directeurs, je vous parle des petites structures, on va remplacer c'est-à-dire qu'on sera obligé de faire les 10 heures de la personne qui est parti en vacances plus notre travail de directeur.

**Enquêtrice** - Hm. Ouais.

**Enquêtée** - Moi, je dirais de bien mesurer les enjeux qu'il y a derrière.

**Enquêtrice** - D'accord. Ok.

**Enquêtée** - C'est-à-dire que la personne qui va remplacer dans l'obligation de faire ces fameux heures plus son propre travail.

**Enquêtrice** - Hm. Ouais, je comprends. Pour que ça fonctionne à grande échelle, quelles conditions il faudrait réunir ?

**Enquêtée** - Une étude précise. Une vraie étude, une vraie étude précise et puis être empathique, dans l'empathie quoi et bien sélectionner son personnel parce que vous avez beaucoup de personnels qui sont pas véhiculés donc 10h en créneau de quelle heure à quelle heure. et de bien sélectionner là on va sélectionner du personnel soit ils ont le permis de conduire soit ils ont pas d'enfants enfin des enfants pas en bas âge quoi. Pas une personne absente. Les personnes pas les personnes les seniors donc ils sont quand même voilà on va pas non plus les voilà, on va pas non plus les faut faire attention.

**Enquêtée** - Ok, c'était ma dernière question. Merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.

**Annexe M : Retranscription d'entretien avec la gouvernante générale d'un hôtel de chaîne 4 étoiles**

- Profil de l'interviewée : Madame X, gouvernante général d'un hôtel de chaîne 4 étoiles depuis 4 mois
- Le 24 juillet 2025
- Entretien en visioconférence
- Durée : 28 minutes

**Enquêtrice** - Est-ce que tu peux me présenter l'établissement dans lequel tu travailles ?

**Enquêtée** - Alors le Mercure Toulouse Centre Compans donc c'est un hôtel de 136 chambres avec 12 salles de séminaires et un restaurant du coup qui est à la fois pour les clients d'hôtel mais qui essaie d'être principalement un lieu de un lieu de rencontre pour les Toulousains plus que le restaurant de l'hôtel.

**Enquêtrice** - Ok. Euh, il y a combien de d'effectifs ?

**Enquêtée** - On est une soixantaine à peu près.

**Enquêtrice** - Ok. C'est un Mercure, c'est un 4 étoiles du coup. C'est bien ça ?

**Enquêtée** - Ouais, c'est ça.

**Enquêtrice** - Ok. Quel est l'intitulé de ton poste ?

**Enquêtée** - Je suis gouvernante générale.

**Enquêtrice** - Depuis combien de temps est-ce que tu occupes ce poste ?

**Enquêtée** – Euh, 4 mois.

**Enquêtrice** - OK. Et si je me trompe pas, avant tu étais sur sur un autre poste à responsabilité au Mercure.

**Enquêtrice** - Euh alors, j'ai commencé au Mercure en stage. Euh j'étais assistante de direction en stage et en attendant que l'ancienne gouvernante générale parte à la retraite, j'étais réceptionniste et j'aidais un petit peu la RH de temps en temps.

**Enquêtée** - Donc, mon sujet de recherche, c'est sur la semaine de 4 jours en hôtellerie. Je voulais savoir toi dans ton imaginaire euh comment est-ce que tu perçois la façon d'organiser la semaine de 4 jours en en hôtellerie au niveau du nombre d'heures et au niveau des contrats et des plannings ?

**Enquêtrice** - Euh moi je pense que même si c'est une organisation qui est très différente de celle qu'on peut avoir maintenant, je pense pas que ce soit plus compliqué. Je pense juste que dans notre imaginaire, on s'imagine que c'est hyper compliqué parce que ça ressemble pas du tout à ce qu'on fait maintenant et parce que on a trop euh enfin on a trop mis les horaires de travail dans un cadre dans le sens où tous les jours on doit faire le même nombre d'heures parce qu'on a un contrat à 39h donc on fait 7h80 par jour etcetera alors que euh alors sans parler forcément de mon service à moi, mais je pense qu'en hôtellerie et

surtout dans la restauration, on peut facilement organiser les journées euh en fonction bah de la demande et pas forcément dire bah toi tu fais 7h80 tous les jours de la semaine. Fin je sais que ici au restaurant, ils peuvent faire des journées de 11h et le lendemain n'en faire que quatre parce que ça correspond aux besoins. Et donc je pense pas que ce soit hyper compliqué à mettre en place. Je pense juste que faut changer de mode de penser et faut penser différemment en fait de ce qu'on connaît déjà.

**Enquêtrice** - Ok. Et pour toi quand je te dis semaine de 4 jours, tu penses à une semaine où on reste à des contrats à temps plein qui seraient répartis sur 4 jours ou alors ça serait plutôt des temps partiels répartis sur 4 jours ?

**Enquêtée** - Euh Alors moi, elles sont déjà à temps partiel, donc en soit la semaine de 4 jours est plus que faisable, mais ça peut se faire sur du temps plein aussi. Enfin, l'hôtellerie, on sait tous très bien qu'on fait tout le temps des heures de malade. Euh et donc peut-être que ça pourrait aussi éviter les heures sups justement des grosses journées où on se fait du 10h, du 11h, bah elle peut être facilement rentabilisée dans le sens où après on est on est en repos pendant 3 jours. Donc je pense que ça se fait autant sur du temps plein que sur le temps partiel.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce que tu l'as déjà expérimenté ou mis en place cette organisation en 4 jours ?

**Enquêtée** - Pas dans pas dans mon service parce que non nous on l'a pas on l'a pas fait après non mais dans notre restaurant ils le font.

**Enquêtrice** - Ok. Euh, est-ce que tu as déjà envisagé cette option ?

**Enquêtée** - Euh, alors j'y ai pensé mais nous elles sont à temps partiel justement parce que c'est des elles font elles travaillent beaucoup en 6h, elles font beaucoup de chambres et c'est très fatigant et c'est justement pour ça qu'elles sont à temps partiel. Donc faire plus d'heures dans la journée, ce serait trop fatigant pour elle. Même si derrière il y a 3 jours de repos, ce serait trop.

**Enquêtrice** - Ok. Ok. Comment est-ce que tu décrirais l'évolution du recrutement euh ces dernières années ?

**Enquêtée** - Euh bah forcément après moi je suis jeune donc je suis dans la l'optique et la vision de de pensée des recrutés enfin actuels. Euh et c'est moi-même un de mes un de mes principaux critères. Je veux absolument pas passer ma vie au travail. Je suis motivée, il y a aucun problème. C'est que faire des heures je les fais. Mais le but c'est que j'arrive quand même à avoir une vie à côté. Euh donc forcément que tout ce qui va être qualité de vie au travail, ça va être primordial pour moi. Après parfois même avant le salaire euh parce que je vais pouvoir faire ma vie tranquille et concilier ma vie perso, ce qui passe un peu en avant. Surtout que voilà, je suis encore jeune mais dans quelques années, j'aspire à avoir une famille donc forcément que c'est un point important.

**Enquêtrice** - Et quand tu as fait du recrutement, est-ce que c'est C'est des points que tu as retrouvé chez d'autres d'autres candidats ?

**Enquêtée** - Euh alors ça dépendait des candidats. J'en ai eu des des jeunes de quasiment mon âge qui ouais cherchaient pareil en fait. Il voulaient pouvoir vivre à côté, sortir avec

leurs amis le soir etcetera. Et j'ai aussi eu des mamans et qui elles leur but c'était vraiment d'avoir quelque chose de flexible où le matin elles pouvaient poser leurs enfants à l'école, l'après-midi les chercher ou organiser ça avec avec leur mari. Donc ouais c'est important. en fait pour tout le monde de pouvoir euh en fait de pouvoir plus accorder et on va on va dire je sais pas comment expliquer mais poser le travail sur un train de vie normal que l'inverse en fait les gens ils ont plus du tout envie de devoir accorder leur vie privée à leur travail mais l'inverse en fait ils cherchent un travail qui s'accordera à leur vie privée sans forcément changer.

**Enquêtrice** – Ok, est-ce que lors des recrutements que tu as fait tu as déjà fait face à des difficultés par rapport à certaines demandes des candidats ?

**Enquêtée** - Euh je réfléchis. Bah la plupart du temps, ce qui pose problème c'est travailler le week-end. Mais ça je pense que ça a toujours été, euh les gens c'est pas c'est pas une vision facile. Enfin en France, je trouve aussi travailler le week-end c'est un truc de ouf. Même pour moi qui fait toutes mes études en hôtellerie. Travailler le dimanche ça me crève toujours le cœur parce que le dimanche c'est sacré. Mais c'est pas pour autant que je travaille pas le dimanche des fois. Mais mais ouais, en fait c'est la plupart du temps, c'est les week-ends, c'est c'est sacré pour tout le monde, d'autant plus pour les mamans. Il y a pas mal de mamans célibataires qui ont profité qui doivent enfin qui doivent être là pour leur enfant parce qu'elles ont personne pour les garder. Donc euh souvent, c'est souvent ça.

**Enquêtrice** - OK. Et entre les différents profils, là t'évoques par exemple les mamans euh qui elles avaient plutôt besoin des week-ends. Euh est-ce que il y a eu euh des demandes différentes en fonction des profils ?

**Enquêtée** - Euh bah oui, parce que on a tous des impératifs sur certaines journées. Enfin, je sais que au resto souvent ils s'organisent parce que il y en a qui ont je sais pas moi, boxe le mercredi ou des trucs comme ça euh de de ouais à faire en fonction de ses impératifs à nous et de encore une fois de notre train de vie finalement. Enfin, moi j'ai pas mal de il y a des femmes de chambre qui ont qui ont des enfants à récupérer l'après-midi à une certaine heure ou il y en a une qui a le match de je sais pas qui. Donc on s'adapte et les semaines sont fait en fonction de ça en fait. La plupart du temps.

**Enquêtrice** - D'accord. Ok. Quels sont les critères que les candidats ils évoquent le plus souvent ?

**Enquêtée** - Euh alors encore une fois, ça dépend. Je pense que dans mon service, c'est vachement différent parce que c'est une population qui est différente. dans les étages puis que dans le reste de l'hôtel. Moi principalement ça va être le nombre d'heures. Je pense que dans toutes les personnes que j'ai recruté aux étages, que ce soit extra ou autre, il y en a entre guillemets aucune qui m'a parlé du salaire parce qu'elles savent toutes à peu près le salaires qu'elles vont toucher. On n'est pas sur un salaire de ouf dans les étages. Par contre, quand j'étais en stage avec la RH euh ça ça pouvait souvent être au niveau des horaires. Euh j'ai déjà fait des recrutements en réception et et ouais bah savoir c'est quoi les les horaires des shift, comment ça marche, enfin comment on tourne au niveau de la polyvalence, parfois même avant le salaire parce que bah encore une fois voilà on est réceptionniste, on s'attend pas à un salaire de fou non plus, on sait à peu près par contre ce qui va jouer c'est comment comment sont fait les planning et quels horaires on va faire quoi.

**Enquêtrice** - Est-ce que tu penses que proposer une semaine de 4 jours ça sera un avantage concurrentiel en matière de recrutement ?

**Enquêtée** - Franchement, je pense que oui. Moi personnellement euh si demain je devrais je devrais postuler dans une entreprise, ça rentrerait vachement en compte. Euh d'autant plus que enfin après ça va dépendre du poste, j'avoue, parce que quand j'étais réceptionniste euh mon principal but entre guillemets, c'était de faire mes horaires et m'investir mais sans plus quoi. Enfin, je voulais surtout organiser ma vie à côté. Maintenant que je suis ici, je peux pas dire pareil parce que je fais des journées de bâtard mais je sais pourquoi je le fais et je sais pendant combien de temps je vais le faire. Donc encore une fois, ça dépend en fait des postes. Je pense que plus sur des postes opérationnels, ça peut être plus intéressant. Après sur des postes à responsabilités, je pense que c'est quelque chose qui va se négocier en fonction du candidat.

**Enquêtrice** - Ok.

**Enquêtée** - Et en fonction encore une fois de sa vie perso.

**Enquêtrice** - OK. Est-ce que tu as des réticences ou freins à propos de cette semaine de 4 jours et quels sont-ils ?

**Enquêtée** - Euh en tant que personne qui fait des plannings je pense que ça peut être vachement dur à organiser euh moi perso, si demain je devais le faire dans mon avec mes de chambre, autant il y a des jours où bah il y a une forte activité donc ça va être génial

d'avoir du monde pendant plus longtemps. Autant j'ai un peu peur parfois de me retrouver avec personne du tout pour travailler. Déjà que concilier deux jours de repos pour tout le monde, c'est vachement dur. Alors en rajoutant un troisième, je pense que ça peut être compliqué mais encore une fois c'est une orga à prendre. Enfin faire des plannings, c'est pas inné, ça s'apprend. Donc je pense que faire des plannings avec 3 jours de repos, ça s'apprend aussi. Après, peut-être que ça va faut que ça bouge en effectif, faut qu'il y ait quelque chose qui change. Mais euh j'ai pas je pense que ça peut je pense que c'est une bonne chose et vraiment je pense que en terme dans l'hôtellerie on est trop euh c'est un secteur qui est tellement évolutif, c'est pas enfin la dose la charge de travail n'est absolument pas la même tous les jours et elle peut enfin elle peut être doublée du soir pour le lendemain. Donc je pense qu'il faut vraiment changer de d'état d'esprit et dire que bah la charge de travail pour les employés, il faut qu'elle soit enfin faut qu'elle bouge avec les clients, faut qu'elle bouge avec tout. Après, je pense que c'est un rythme compliqué à prendre mais je pense que ça peut le faire.

**Enquêtrice** - Ok. Actuellement, c'est quoi ton ressenti global sur le bien-être et la satisfaction de ton équipe ?

**Enquêtée** - Euh, je pense que moi, depuis que je suis là ma principale priorité, c'est que les filles aient envie de venir travailler et pas que enfin elles font déjà un travail dur et fatigant. Donc si en plus de ça se passe mal au travail ou elles sont frustrées parce que elles ont pas les jours qu'elles veulent et cetera, euh ça rajouterait vraiment un énorme poids. Surtout que le turnover en hôtellerie c'est compliqué. Dans les étages, ça l'est encore plus. Les arrêts maladies, ça tombe très facilement et sans douter du de de de je sais pas comment dire, mais sans douter de certaines personnes et de leur envie au travail. Euh si tu

te fais mal quelque part, quand tu es en arrêt et que tu as absolument pas envie de retourner travailler parce que ça se passe mal, l'arrêt il est très facilement prolongé et trouver des extras qui travaillent bien, c'est compliqué. Donc enfin pour moi, c'est vraiment la priorité. Il y a, je pense qu'il y a pas une semaine où j'adapte pas le planning pour que une fille puisse partir en avance ou pour qu'elle puisse venir plus tard ou peu importe. Et surtout qu'en plus, j'envoie les plannings à la semaine. C'est vraiment compliqué de s'organiser pour elles. Mais par rapport à notre logiciel, tout ça, on peut pas faire autrement. Donc dès qu'elles me demandent un jour euh je fais tout pour qu'elle l'ait. C'est vraiment très rare que je dises non.

**Enquêtrice** - Euh, comment est-ce que tu penses que ton équipe réagirait à cette organisation si elle était mise en place ?

**Enquêtée** - Euh 3 jours de repos, je pense que ça fait rêver beaucoup de monde. Moi la première, je dis pas non (rire). Franchement, c'est plutôt cool. Euh après, ça dépend ce que ça implique. Moi, vu qu'elles sont en temps partiel, en soit, ça rajouterait pas non plus énormément de temps de travail dans la journée. Euh donc, je pense qu'elles seraient contentes. Après, je pense que ça dépendrait des personnes en fait. Il y a des gens aussi, enfin, j'en ai qui sont seuls qui ont pas enfin, pas de mari, pas d'enfant et venir au travail, même si ça reste une corvée quand même de venir au travail, euh ça leur permet aussi de voir du monde. Donc euh je pense que ça dépend des profils. Je suis pas sûre que ça plaise à tout le monde mais ouais, je pense que c'est à adapter en fonction des profils.

**Enquêtrice** - Est-ce que tu as des idées des profils qui seraient plus réceptifs et ceux qui le seraient moins ?

**Enquêtée** - Bah oui, parce que j'ai des je suis en train d'en connais qui adore qui adore bouger, qui adore par choses. Euh donc forcément que 3 jours de repos ça leur permettrait de profiter de ça pour partir. Euh ça va être sur des jeunes mamans ou ouais sur des mamans tout court qui pourraient profiter de leurs enfants. Euh des jeunes aussi forcément enfin 3 jours de repos, ça permet de te reposer pendant un jour ou deux et de bouger pendant les autres jours. Surtout si tu fais des grosses horaires qui te permettent pas de faire grand-chose dans la dans la journée ou sortir le soir parce que tu es trop fatigué, tu commences tôt le lendemain. Donc les jeunes, je pense en priorité et après Ouais. les mères de famille qui pourraient profiter de leurs enfants sur certains jours et aussi profiter de leur vie de maman et de femmes sur d'autres.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce que tu crains un effet négatif sur la continuité du service ou l'organisation en interne avec ce type d'organisation ?

**Enquêtée** - Euh je me dis que sur euh des temps sur du 39h euh réparti sur 4 jours, ça peut faire quand même beaucoup de travail sur la journée. Perso, des fois ça m'arrive de faire beaucoup beaucoup d'heures dans la journée, mais vu que c'est pas que de l'opérationnel où je suis pas non stop en train de courir partout, non stop sollicité par les clients ou debout et cetera, il y a quand même pas mal de temps que je suis sur l'ordi. Ça ça passe plus ou moins. Après, je me dis du 39h sur 4 jours en réception, je pense que le niveau productivité n'est peut-être pas ouf. Fin que à la fin de la journée ça pique et il a beaucoup moins de concentration. Après ça peut s'adapter autrement, ça peut enfin on peut partir sur du je sais pas du 5h en front et et le reste en back ou des choses comme ça quoi parce que il y a beaucoup de travail à faire en back office et qui du coup est fait en pendant que les

réceptionnistes sont en Front pour l'avoir été des fois on est on est submergé, on arrive à traiter les mails que les 30 dernières minutes de notre shift. On laisse une montagne de truc à la personne d'après alors que si on avait 1 heure en Back ça passerait.

**Enquêtrice** - Quels seraient pour toi les effets négatifs ou positifs sur la performance et la qualité du service ?

**Enquêtée** - Euh ben après ça c'est un truc que j'ai un peu toxique, on va dire au niveau professionnel mais on va dire que j'aime bien enfin j'aime je sais pas comment expliquer ça sans paraître folle mais en fait quand tu passes une longue période, je trouve dans l'hôtel, étant donné que c'est une entreprise qui ferme jamais, plus tu y passes de temps et plus tu es au courant de tout et plus c'est facile de réagir quand tu as quand tu as une information. Euh donc forcément que quand je fais des grandes des grosses journées, euh j'ai emmagasiné assez d'informations et je sais à peu près tout sur ce qui s'est passé dans les chambres, de quelle femme de chambre on est où enfin où elle en est et cetera. Et pareil quand tu es en réception, tu as vu un grand nombre de clients, tu as eu beaucoup de demandes et tu as vu beaucoup d'infos passer et donc c'est plus facile de réagir juste après parce que quand on te pose une question et tu sais absolument pas de quoi la personne te parle, tu es perdu, tu cherches les informations enfin et tu trouves que tu perds du temps. Donc passer des plus grosses journées comme ça, je trouve que bah tu sais plus d'infos et tu es plus réactif et plus productif. Après bah voilà, les points négatifs, ce serait que on y passe beaucoup de temps et déjà que on voit enfin selon ton équipe, selon ta journée, selon ton humeur, ta fatigue et cetera, plus la journée est longue et plus tu vas la subir. Donc euh il y a aussi ce côté où des fois la journée, on a hâte qu'elle se termine et là on en rajoute encore plus quoi.

**Enquêtrice** - Ok, je vois. Quelles conditions te semblent nécessaires pour que ça affecte pas la qualité ?

**Enquêtée** - Aménager, je pense. Ouais, comme je te disais, le temps de travail, enfin c'est 7h80. Bon, sans les 45 minutes de pause, mais en en récép en en shift, en Front, c'est déjà beaucoup. Si on rajoute du temps, faudrait l'aménager différemment pour qu'il y ait aussi un temps où on est au calme. Pareil au resto, l'aménager différemment. Après, nous ici, on a des salles de séminaires, donc séparer le tu fais du bar et du service à je sais pas moi, tu me ranges un salon ou j'en sais rien, mais vraiment aménager le truc, de pas tout le temps être dans le dans le bruit, dans la sollicitation et cetera et de l'aménager de façon à ce qu'on puisse à la fois être en opérationnel et à la fois être un peu plus posé, un peu plus calme parce que sinon la concentration c'est comme quand on est en cours quoi, quand on tape des grandes des grosses journées au bout d'un moment on lâche complet.

**Enquêtrice** - Hm est-ce que la question budgétaire c'est un frein principal à l'instauration de cette semaine de 4 jours ?

**Enquêtée** - Je pense pas. Euh parce que justement au resto, si le responsable resto il fait ça, c'est parce qu'il y a des jours où en fait il y a pas du tout de travail et des jours où il y en a énormément. Donc pour éviter de prendre des extras ou payer des gens à rien faire entre guillemets euh ça permet de voilà après il le fait pas sur tout le monde toute la semaine. Je sais que il souvent il prend une ou deux personnes pour qui cette semaine là il aura une semaine de 4 jours. Donc il va faire des grosses journées mais derrière il aura 3 jours de repos et ça permet de couvrir bah les jours de la semaine où où c'est dingue et de mettre pas

grand monde le week-end mais du coup de pas prendre d'extra et de payer personne à rien faire. Donc je pense que ça peut être un avantage.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce que tu penses du coup que c'est un un modèle qui est soutenable économiquement ?

**Enquêtée** - Dans le secteur de l'hôtellerie. Euh je pense que oui. Euh mais je pense que c'est quelque chose qui à réfléchir en fonction de sa structure, en fonction de sa clientèle, de son occupation, tout ça. Je je suis pas sûre que ça puisse s'adapter dans toutes les entreprises, dans tous les secteurs, mais je pense que je pense que selon les selon les selon les les entreprises, ça peut le faire, large. Nous par exemple au resto, je pense que ça peut vraiment se faire. Dans mon service, je pense que ce serait pas ça fonctionnerait pas.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce que cette réorganisation ça impacterait la masse salariale ?

**Enquêtée** - Euh je pense que je pense que ça pourrait. Après euh je visualise pas trop en fait vu que moi je l'ai pas en place dans dans mon service. Mais euh mais si par exemple nous on était en place dans le service, ça rajouterait quoi ? 30 à 45 minutes au fil par jour. Euh C'est pas forcément rentable au niveau du nombre de chambres qu'elles font par heure, on va dire. Euh donc si on faisait ça, je pense qu'il faudrait une personne en plus dans l'effectif. Je sais pas, honnêtement, j'en ai aucune idée parce que je le visualise pas du tout sur mon planning. J'ai pas l'impression qu'au resto quand il fait ça, ça rajoute du monde. Mais peut-être que s'il le faisait sur tout le perso toutes les semaines, tout le temps, enfin vraiment constamment, peut-être que peut-être que ça modifierait peut-être que il faudrait

un jour peut-être il faudra un temps par en plus ou j'en sais rien mais honnêtement j'en ai aucune idée.

**Enquêtrice** - Ok. Selon toi, est-ce que la semaine de 4 jours c'est une solution d'avenir pour le secteur de l'hôtellerie ?

**Enquêtée** - Euh je pense que oui parce que ça devient vraiment dur de trouver euh de trouver du personnel. Euh c'est c'est vraiment enfin selon les métiers genre réceptionniste, serveur, c'est vraiment les si je peux dire sans sans être péjoratives, c'est les métiers poubelles. Quand tu fais du recrutement, tu as des CV de tout et n'importe quoi. Il y a des charpentiers qui viennent qui viennent qui viennent postuler. Je dis pas que c'est pas fait pour eux, je dis juste que il y a quand même des études qui sont faites là-dedans, enfin qui sont proposées là-dedans et c'est quand même un métier de faire de l'accueil. C'est pas donné à tout le monde. Et euh et donc je pense que pour le coup, ça pourrait être quelque chose qui attire les gens. Je vois de plus en plus de mes collègues de travail qui sont jeunes, qui ont quasiment mon âge et après avoir fait 2 3 ans ici, sans dire que c'est l'hôtel le problème parce qu'absolument pas mais euh 2 3 ans d'hôtellerie, ils veulent partir, ils veulent faire complètement autre chose. Donc je pense que ça pourrait vraiment être un avantage. Enfin, c'est quelque chose qu'on pourrait se permettre tant que sans que ça vienne impacter le l'hôtel puisque de toute façon il est tout le temps ouvert, il y a tout le temps du monde donc et c'est un avantage que dans d'autres entreprises, dans d'autres secteurs, il y a pas. Donc je pense que ça pourrait vraiment être quelque chose à faire.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce que tu penses qu'il y aurait un lien entre la semaine de 4 jours et la fidélisation du personnel ?

**Enquêtée** - Hmm pour quoi pas ? Parce que quand tu as goûté à 3 jours de repos par semaine et que tu veux changer de travail et que tu te retrouves avec deux et que tu as déjà tu avais déjà ton rythme et cetera, je pense que ça peut pousser à rester. Après, c'est toujours pareil, je pense que le principe de fidélisation enfin quand tu aimes une entreprise et que tu es bien, tant mieux. Après, quand tu as décidé que tu voulais partir et que tu voulais faire autre chose, même si tu aimes bien l'entreprise, tu aimes bien les gens qui travaillent, ça changera rien. Donc je pense que ça peut y jouer mais il a pas que ça.

**Enquêtrice** - Hm Ok. Pour toi, ce serait quoi les principaux freins à lever pour parvenir à cette organisation en 4 jours ?

**Enquêtée** - Euh Euh, Alors, je sais pas comment le tourner en terme de frein, mais ce serait et encore que en fait si parce que en fait c'est juste de la c'est juste que c'est pas légal en fait. Mais nous souvent on se retrouve à avoir beaucoup plus euh de travail du jour au lendemain. Et donc en fait, il faudrait que du jour au lendemain, on puisse rajouter des heures à quelqu'un et potentiellement en retirer sur une autre journée ou quoi. Mais euh mais du coup, ça viendrait changer le planning à moins de 48 heures et du coup c'est absolument pas légal. Mais euh mais en fait ce serait voilà qu'en fait qu'on arrive à avoir une certaine flexibilité avec ce genre de chose euh qu'on arrive à rajouter des heures potentiellement sur une journée et en retirer sur une autre. Mais encore une fois c'est une organisation en fait et mais ça ça pousserait quand même le manager à être beaucoup sur son planning, beaucoup sur sur l'occupation tout ça. Enfin je pense que c'est c'est un peu compliqué mais je pense que ça se fait après. Ouais c'est une organisation à prendre hein.

**Enquêtrice** - Ok, ça marche. Bah, c'était ma dernière question. Merci beaucoup d'avoir répondu.

## **Annexe N : Retranscription d'entretien avec le directeur de deux hôtels de Montagne de chaîne 4 étoiles**

- Profil de l'interviewé : Monsieur X, directeur de deux hôtels de Montagne de chaîne 4 étoiles depuis 14 ans
- Le 21 juin 2025
- Entretien en visioconférence
- Durée : 35 minutes

**Enquêtrice** - Est-ce que vous pouvez dans un premier temps me présenter votre établissement ?

**Enquêté** - Alors, il y en a deux et qui sont à peu près à peu près similaires, hein, l'un et l'autre. C'est on a en quantité, c'est une soixantaine de chambres. On a à peu près 50 salariés qui travaillent qui travaillent avec nous par hôtel. Donc, ça fait une centaine sur le site de montagne. Euh voilà. Enfin, l'activité c'est une activité saisonnière quand même avec des pics d'activités sur l'été puis sur l'hiver euh avec des grands événements comme le Tour de France, le grand raide, enfin voilà, on reçoit on a on a on a un registre client qui est assez large de la clientèle individuelle loisir familial, surtout pendant les vacances d'hiver de décembre et puis euh euh février, vacances de de d'été aussi entre le 15 juillet et le 15 août. Euh à part ça, on a d'autres clients d'autres types de clientèle. Donc ça c'est la clientèle loisir, c'est on va dire couple et famille, c'est surtout le week-end et tous les week-ends donc on va dire et toute l'année pour Loudenvielle. Euh Saint-Lary non parce qu'on le ferme vraiment beaucoup plus c'est-à-dire Saint-Lary fait deux saisons 3 mois pas plus, été hiver. Euh à part cette clientèle donc loisir familial et couple on a des séminaires parce que les hôtels sont équipés de salle de réunion. Euh on a des équipes sportives, on accueille

quatre équipes rugby top 14 cette année, c'est cette saison d'été pour préparer des pour faire des stages de préparation. Euh voilà ce qu'on peut dire un peu sur le on a bon évidemment on a on a les services hébergement avec la réception et les étages, pour la partie restauration ben évidemment l'équipe cuisine et l'équipe salle. On a aussi un spa, un dans chaque hôtel, avec dans chaque hôtel deux esthéticiennes, voire trois. Euh voilà ce qu'on peut dire pour décrire.

**Enquêtrice** - Ok. Euh au niveau de la de la marque et de la gamme de l'hôtel, on était sur quel type de de marque ?

**Enquêté** – Quatre étoiles, Mercure.

**Enquêtrice** - Ok. Euh votre poste, c'est quoi son intitulé exact ?

**Enquêté** - Moi, c'est directeur hôtel de montagne. C'est-à-dire que je suis je supervise les deux hôtels et je travaille avec les directeurs et leurs équipes mais surtout avec les directeurs et les chefs de service pour euh ma mission c'est de développer les synergies entre les deux hôtels. Dont notamment les synergies en terme de d'effectif euh où on fait basculer les gens d'un hôtel à l'autre en fonction des besoins. Alors c'est pas c'est pas comme ça au coût par coût hein mais c'est sous sous forme de détachement et de missions pour optimiser la la rentabilité des frais de personnel.

**Enquêtrice** - Depuis combien de temps vous occupez ce poste ?

**Enquêté** - Alors moi j'ai fait l'ouverture du enfin j'ai j'ai exploité le Mercure Saint-Lary pendant 10 ans. Enfin, j'étais directeur pardon pour le groupe HIS. Euh et j'ai fait l'ouverture du Mercure Loudenvielle en 2021.

**Enquêtrice** - Euh est-ce que vous avez déjà expérimenté ou mis en place une organisation du travail sur 4 jours dans un des services ?

**Enquêté** - Pas du tout. On a on en a eu pour objectif, on travaillé, on a essayé de travailler surtout sur la restauration qui est quand même le le service qui a le qui est le plus compliqué en terme de de de pénibilité, enfin pas pas de pénibilité mais d'organisation avec quand même du travail en coupures, même si évidemment notre volonté c'est de le diminuer mais honnêtement on a jamais réussi à à le diminuer complètement sans charger euh euh de façon exponentielles les les ressources parce que bon, il faut qu'on soit quand même vigilant aux ratios qui sont déjà hauts. On est à 40 % de frais de personnel euh dans les deux hôtels. Donc c'est bon, il y a 50 personnes qui travaillent dans dans chaque hôtel, donc c'est considérable quoi. Et donc euh nous moi ce que je peux dire c'est il y aura un travail à faire mais qui est un travail euh qui est qui est lié aussi à je parle beaucoup pour pour la restauration parce que le reste, tout peut s'envisager. Mais euh sur la restauration, la diminution et travail en coupures, ça reste une première étape qu'on a pas encore à laquelle on n'a pas encore abouti, sur laquelle on n'a pas encore abouti. Euh bon, honnêtement, on a jamais parlé de la semaine de 4 jours. C'est peut-être que enfin dans notre catégorie euh d'hôtels qui sont des hôtels de loisirs euh les deux, donc c'est pas des hôtels d'affaires avec une activité qui est quand même très en dents de scie, c'est-à-dire que vous allez vous passer d'un hôtel plein à un hôtel vide à des ouvertures, des fermetures. Bon, c'est pas, c'est pas voilà, c'est pas c'est pas simple. Franchement, on s'est pas posé la question.

**Enquêtrice** - D'accord.

**Enquêté** - Je pense que la semaine des 4 jours comme ça, sans connaître vraiment euh les actions possibles, ça serait peut-être plus envisageable sur un hôtel dit d'affaires où l'activité est plus constante. Mais bon, euh faut rester open, hein. Et bon, on est intéressé pour euh pour voir pour explorer cette petite piste mais honnêtement nous-même on l'a pas du tout envisagé.

**Enquêtrice** - D'accord. Euh comment est-ce que vous décririez l'évolution du recrutement dans votre dans vos établissements du coup ces dernières années ?

**Enquêté** - Ben plus compliqué que ce qu'il était. Euh c'est sûr, nous on s'est ouvert à, alors pas pour tous les services hein. Mais au niveau réception c'est pas compliqué, ça va, c'est il y a des candidats. Euh au niveau étage, c'est plus une population locale donc là, c'est vraiment pour nous en montagne, c'est c'est pas si simple de recruter localement. Euh sur euh sur la restauration euh en salle, c'est pas très compliqué non plus. On va dire que la problématique quand même, c'est sur la cuisine qui est un secteur qui est qui a perdu de son attrait, de son attractivité. On a de moins en moins de candidats. Quand on en a, ils ont pas forcément toutes les compétences euh requises donc euh nous on s'est ouvert à à de la à de la euh on ouvert les notre panel de notre territoire de recrutement à l'international et on a intégré cette année des cuisiniers qui viennent d'Inde et on travaille aussi avec une une agence spécialisée dans euh euh dans euh le le placement de stagiaires euh qui viennent du Népal ou d'Inde aussi. voilà.

**Enquêtrice** – Ok. Est-ce que vous avez remarqué des attentes spécifiques venant des jeunes générations ?

**Enquêté** - Honnêtement euh non si ce n'est que bien évidemment ils veulent associer leur temps libre et leur temps de travail, ça c'est sûr ce qu'on essaie de faire. Euh non, on on a pas vraiment d'études là-dessus hein.

**Enquêtrice** - D'accord. Pensez-vous que proposer une semaine de 4 jours pourrait être un avantage concurrentiel en terme de recrutement ?

**Enquêté** - Ça peut... ça peut... On a on a on a testé ça sur un poste ça qui est le poste de Night Audit quand même euh où on a mis en place des des rotations une semaine 4 jours et une semaine 3 jours. Le la problématique de du 4 jours, c'est que il faut trouver pour pour le pour le pour le collaborateur ça génère du temps libre voir un autre travail s'il veut s'il veut vraiment faire de boulot. Bon, il peut ça il peut, il a une marge de de temps libre qui qui est quand même assez assez importante et qu'il peut exploiter comme il le souhaite, soit en repos, soit en travaillant s'il le souhaite. Euh donc on a on a on a quand même développé depuis quelques années des rotations pour le poste de Night Audit avec une semaine on fait quatre nuits et l'autre semaine on fait trois nuits, sur deux postes. La problématique qu'on a sur ce poste là, c'est qu'on est on a du mal finalement à caler les les 35 heures, on se retrouve à la fin des contrats saisonniers parce que c'est essentiellement des contrats saisonniers euh avec des des relisas en négatif. Donc donc on donc c'est je je disais qu'on avait pas testé mais si en parlant avec vous vous voyez on a on a quand même testé ça mais sur un poste bien particulier qui qui est adapté parce que bon le souci de la volonté c'était de réduire le temps de nuit quand même. Le travail de nuit, c'est un temps qui est euh

malheureusement qui est contraignant qui est en terme de d'équilibre personnel, de sommeil, tout ça. Donc il y a des compensations, il y a des primes de nuit qui sont quand même pas très très importantes. Mais bon, le poste est valorisé mais on a essayé pour être beaucoup plus séduisant donc ça ça rejoint un peu votre votre objectif sur ce poste là de proposer des rotations qui soient moins importantes que de faire cinq nuits par semaine. Cinq nuit par semaine, c'est fatigant, de réduire la fréquence de nuits à une fois quatre nuits, une fois trois nuits sur deux postes, c'était c'était quand même mieux.

**Enquêtrice** - Hm Ok. Euh au niveau du coup des autres postes euh des autres branches de l'hôtel, quelles seraient à présent vos réticences et vos freins pour mettre en place la semaine de 4 jours puisque ça n'a pas été fait ?

**Enquêté** - Au niveau au niveau organisation, on voit pas comment faire. Si vous voulez prioritairement sur la restauration euh parce que après il y a il y a aussi bon euh c'est des rotations de postes qui font à peu près dans l'organisation à peu près 7h 7h enfin presque 8h de présence. Euh si vous voulez on va être contraint par la semaine de 4 jours. Alors soit soit si vous en raccourcissant un 4 jours de travail par semaine c'est un contrat de 30 heures par mois par semaine pardon si on fait ça et proposer des contrats de 30h euh à des personnes euh pour être plus clair, pour moi, la semaine de 4 jours, il y a deux axes. Soit vous proposez des contrats plus courts. Euh ok, on embauche plus de personnes, mais on leur propose 4 jours de travail. Euh donc 4 jours de travail, c'est à peu près 30h. Donc là, on devient moins séduisant sur une offre parce que les gens sont quand même là. À moins que ça, on s'adresse à des à des à des populations donc de de plutôt féminines, de mères au foyer qui sont intéressées pour avoir de la disponibilité. Soit on on euh là ça ça calerait, ça serait ça tomberait pile poil, l'adéquation serait importante entre le temps de

travail et la rémunération. Ok ? On propose des contrats de 4 heures de pardon de 4 jours à 7h par jour à peu près, donc 30 heures par semaine. Mais on a une faiblesse au niveau de la séduction, c'est-à-dire qu'on va proposer évidemment euh euh un contrat à à une rémunération moindre mais un temps de travail moins important. Donc ça ok. Si on part du principe que c'est une avancée sociale et que vous dites sur un contrat de 35 heures qui est normalement basé sur 5 jours de travail, euh on va le proposer sur 4 jours. Là, gros point d'interrogation, qu'est-ce qu'on fait ? Ça veut dire que si vous divisez 35 heures par 4, euh ça fait, je prends la machine parce que je sais plus calculer. Mais euh si on si on prend 35 divisé par par 4 jours, il faut que vous trouviez 8h75 % donc 8h45 minutes on va dire de travail par jour. 8h45 minutes à vérifier si ça rentre dans la légalité. Je pense que oui, ça peut ça peut se peut se dire mais mais quel est que derrière il faut revoir l'organisation par service. Je travaille 8h75, euh 8h45 minutes par jour. Euh donc sur une journée de ça sur un service une amplitude de 7h à à 23h le soir pour la réception par exemple. Euh comment comment je comment je comment je je projette mon organisation quoi.

**Enquêtrice** - Oui.

**Enquête** - Si si vous voulez c'est euh faut savoir pour nous hein. Alors en tous les cas bon je suppose que vous allez interviewer pas mal de personnes. D'autres d'autres personnes dans tous les cas, c'est c'est bien dans d'autres secteurs et d'autres environnements économiques. Pour nous, il y a un point qui est aussi important à prendre en considération, c'est que les les personnes qui viennent faire des saisons, ils viennent faire ils viennent faire une saison pour travailler, mais il veut être rémunéré. Plus ils font et mieux ils sont plus ils sont contents parce que plus ils gagnent plus d'argent et pour eux c'est ils font 3 mois 4 mois dans un hôtel pour essayer d'optimiser autant que possible les le revenu. Pour les

hôtels saisonniers, pour les hôtels euh citadins, il y a certainement une piste à gratter parce que euh derrière bon bah il y a du temps de repos, donc ça fait des trajets en moins. Euh donc c'est des coûts c'est des coûts quand même qui qui seront en diminution. Euh il y a des personnes qui veulent du temps libre des mères célibataires, ça fait bref ou qui ont besoin de temps libre. Donc ça ça peut ça peut correspondre à un besoin, des étudiants euh.

**Enquêtrice** - Vis-à-vis du bien-être de vos équipes, qu'est-ce quel est votre ressenti global actuellement ?

**Enquêté** - Je ne sais pas parce que je peux pas m'exprimer pour eux. Donc on essaie de faire les choses bien et c'est vrai qu'il faudrait faire un sondage peut-être pour savoir le bien-être de des des équipes. Ça c'est important. Ouais. Ouais. C'est cette cette je moi je je suis c'est mon on a pas de on a pas trouvé de de outil peut-être une réflexion qu'on qu'on mènera avec L'ISTHIA pour pour arriver à un outil de justement de de sondage euh pour pour sonder le personnel et s'ils ont trouvé euh enfin sans parler d'épanouissement mais en tous les cas un intérêt à à leur travail, leur saison euh pour essayer d'améliorer les choses quoi. Donc euh voilà. Ce qu'on fait pas ce qu'on fait on n'est pas prêt pour ça encore, mais c'est c'est dans le pipeline, faut faut qu'on y pense.

**Enquêtrice** - Ok. Euh si elle était testée, comment est-ce que vous pensez que vos équipes réagiraient à cette organisation en 4 jours ?

**Enquêté** - Je le ramène à notre contexte, hôtel de montagne toujours parce que je peux pas m'exprimer pour je vois pas de visibilité, pas pas de vision sur les hôtels citadins. Euh je ne sais pas s'il y aurait un réel intérêt. Je vous dis parce que rapport au contexte du travail

saisonnier où les gens ben ils viennent faire une saison, leur temps libre ils l'ont prévu après la saison et le leur but pour la plupart d'entre eux il me semble mais je peux me tromper mais bon il me semble quand même que c'est de faire de travail le plus possible pour générer le plus de revenus possible et pour pouvoir faire un break après euh et c'est c'est là où ils prévoient leur temps de repos quoi. C'est-à-dire que à l'intersaison ben ils vont soit voyager soit prendre des vacances. Voilà.

**Enquêtrice** - Vous avez combien de parts de saisonniers ?

**Enquêté** - Sur l'hôtel, on a euh je dirais euh sur sur 50, ça fait une dizaine de de d'emplois permanents.

**Enquêtrice** - Ah oui, Ok.

**Enquêté** - Euh donc ça fait euh ça fait quoi ? On a on a 20 % de permanent, donc ça fait ça fait 80 % de saisonniers, hein.

**Enquêtrice** - Ok. Et hors les saisonniers, vous pensez que les maintenant il ils adhéreraient pas non plus ou peut-être qu'il serait réceptif ?

**Enquêté** – Hors saisonnier ? Ca dépend ça dépend des profils. Je vous dis si si oui peut-être oui ça ça surtout pour les moi je pense aux mères de famille qui ont besoin de temps euh sur cette population là. Oui ça pourrait être intéressant.

**Enquêtrice** - Ok donc au niveau des profils plus réceptifs vous pensez aux mères de famille est-ce que vous pensez à d'autres profils ?

**Enquêté** – (blanc) Je réfléchis. Oui. Ouais. Ça peut intéresser les d'autres postes qui sont plus faciles à euh donc des étages. Des étages oui. Euh certainement ça peut ça peut ça peut se faire mais quoi que après c'est trouver 8h45 minutes de travail en étage tous les jours. Euh un moment donné les chambres vous les faites en 4h quoi qu'est-ce que vous faites après hein si vous ou vous refaites les chambres. Mais pourquoi pas s'il y a des des bon faudrait toujours c'est pareil, il faut adapter la production, la méthode de production au souhait d'organisation. Et ça veut dire que il faudrait peut-être prévoir des blanchisseries intégrées. Si on a la place, pourquoi pas. Sur les étages ok. Sur des postes entretien, ça paraît compliqué parce que euh quand l'hôtel tourne, ben il y a toujours besoin de quelqu'un, entretien entretien maintenance. Plongeur, oui, pourquoi pas ? Cuisinier, ça me paraît très difficile. Euh et service également parce que enfin service encore, c'est oui, c'est peut-être euh ça service ça il y a il y a sur sur la la partie restauration de salle euh il y a quand même une donnée supplémentaire, c'est qu'on a une amplitude de travail qui est très large, c'est-à-dire que si vous recensez tous les services du petit déjeuner, du déjeuner, du bar l'après-midi, du bar en soirée et le service au restaurant le soir, la l'amplitude de travail euh donc est quand même c'est le service qui a le plus d'amplitude et le plus de service quoi, de plus qui compose la journée. Donc là, on a plus de marge de manœuvre pour caler des 8h45 minutes de vos travail. Quelqu'un qui commencerait un petit déjeuner qui continuerait par le bar le matin ou ou le service du déjeuner et qui continuerait par le bar l'après-midi. Comme c'est un service non-stop là c'est pas mal. On a on a une une possibilité me semble-t-il sur ce service là. La cuisine c'est pas pareil. C'est pas un service non-stop. La cuisine travaille que pour le midi et pour le soir. Nous on fait pas mal de buffets. C'est-à-dire que on fait dès qu'on passe 80 couverts, on bascule en buffet parce que

ça correspond à une demande. C'est vacances c'est hôtellerie de loisir. Ça permet de servir tout le monde très rapidement. de faire 150 couverts avec un buffet très spectaculaire et assez facilement finalement. Donc euh la cuisine c'est c'est peut-être mais euh il faudrait vraiment le planifier enfin faudrait vraiment penser à une planification et travailler sur un planning un planning type de planning cible et quel est l'intérêt pour les gens pour les pour les collaborateurs ? Euh bah oui, l'intérêt ça peut être la disponibilité. supplémentaire, c'est sûr. Parce que dans notre hôtellerie de loisir de loisir, oui, les saisonniers, ils ne viennent pas que pour faire de l'argent, on va dire, pour résumer euh mais aussi pour ils sont attirés par la par la région. Pour eux, c'est une piste de connaissances euh de du milieu. Donc, c'est souvent lié à une activité sportive. On s'aperçoit que les profils que l'on recrute, c'est des gens soit qui font de la randonnée l'été qui sont passionnés et attirés par la montagne et l'hiver aussi qui sont passionnés par la montagne pour d'autres activités comme le ski, par exemple.

**Enquêtrice** - Ok. Euh pour les postes au niveau euh plus hôtellerie par exemple, réception, back office, euh comment vous voyez ça ?

**Enquêté** - Alors, réception back office. Ouais. Euh oui, c'est possible.

**Enquêtrice** – D'avoir une plage horaire de 8h45. Du coup, c'est ça qui serait possible ?

**Enquêté** - Bah il faut faut bon encore une fois faut le faut le planifier mais euh 8h45 ça veut dire que vous en avez une en continu hein. Je parle parce que c'est quand même ça le truc c'est la première priorité c'est de diminuer le travail en coupure me semble-t-il la semaine de 4 jours. Why not ? Mais il faudrait vraiment le planifier par service, quelle peut-être l'organisation avec quelqu'un qui démarre à 6h du matin par exemple qui continue

qui finit sa journée vers 16h. Euh ok, l'autre qui prend le relais qui finit euh enfin ça ne changerait pas le nombre de personnes hein, je pense pas parce qu'il faudrait quand même au minimum deux personnes par jour avec une amplitude une amplitude plus intéressante. Euh mais bon euh ouais c'est c'est ça étudié, il faudrait vraiment le projeter quoi. C'est c'est compliqué de répondre comme ça. Enfin c'est pas compliqué mais il faudrait vraiment le mettre sur un papier et puis faire des projections. Des projection comment on peut faire semaine de 4 jours. Euh sur un service, quel est le nombre d'heures ? C'est pour exprimer le besoin en nombre d'heures. C'est-à-dire que derrière, on propose des contrats qui qui sont peut-être pas les mêmes que ce qu'on propose aujourd'hui, hein. Aujourd'hui, on partait du principe que plus on proposait plus on proposait d'heures et euh plus ça allait vers la satisfaction du collaborateur. C'est pas forcément le cas. Euh c'est pour ça que un sondage sur les collaborateurs, ça serait important parce que peut-être que ce qu'on aurait pas cerné c'est euh le réel besoin. Est-ce que ils viennent ici pour faire de l'argent ou est-ce qu'ils viennent ici pour euh pour faire de de de il pour travailler moins et avoir plus disponibilité ? Certainement qu'il y aura les deux réponses. Mais bon. Après on pourra pas faire nous le sur mesure quoi. C'est un collaborateur qui fait 4 jours et l'autre qui fait qui en fait 5 hein.

**Enquêtrice – Oui.**

**Enquête** - Et est-ce qu'il y a un réel intérêt ? Est-ce qu'il y a un réel intérêt ? Euh euh de de passer en en contrat de de 4 heures par semaine pour les collaborateurs parce que s'il y a pas d'intérêt pour eux euh c'est pas la peine. On peut pas on va pas répondre à une problématique ou à une demande. Donc euh.

**Enquêtrice** - oui, c'est sûr. C'est sûr. Est-ce que vous craignez vis-à-vis de la semaine de 4 jours une un manque d'organisation, une complication de l'organisation en interne ?

**Enquêté** - Ce que je crains, c'est un surcoût un surcoût de des frais de personnel. Pour ça qu'il faut projeter parce que à nombre d'heures euh euh il peut y avoir vous pouvez avoir vous pouvez générer le risque sans l'avoir étudié à fond, le risque c'est de générer plus de besoins en heures et donc des frais personnel des frais de personnel en augmentation.

**Enquêtrice** - Est-ce que vous pensez que c'est un modèle qui est soutenable économiquement du coup dans le secteur hôtelier ?

**Enquêté** – Ça peut-être un argument. Ouais. Alors ce qui est soutenable financièrement, pourquoi pas ? Mais vu la comp la complexité du recrutement aujourd'hui, si on n'essaye pas de trouver des solutions si jamais la semaine des de 4h de 4 jours par semaine euh la enfin est un souhait et correspond à une demande et à une attente, c'est il faut il faut y aller.

**Enquêtrice** - Euh donc vous vous m'avez dit vous pensez que ça pourrait impacter sur la masse salariale ? C'est bien ça ?

**Enquêté** - au niveau c'est c'est enfin que c'est soit que on pense tous en premier. Euh est-ce que je mets en place une nouvelle organisation pour être beaucoup plus attractif pour les populations enfin sur sur l'emploi en général ? Est-ce que ça va m'apporter euh ça ça va être important en nombre de savoir une incidence sur les profils ? Euh d'accord. Et est-ce que ça correspond à une demande et et surtout quel est le risque pour moi financièrement quoi ? Ça veut dire est-ce que je vais est-ce que ça va contribuer à l'avancée sociale ? Ok,

si ça correspond à un besoin, pas de problème, ça sera un avantage. L'inconvénient c'est de de d'augmenter la masse salariale. Voilà. Ca tant qu'on aura pas planifié, on pourra pas on pourra pas le dire. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, si vous voulez faire une analyse précise de ce besoin, il va falloir prendre une exploitation partir de la de de de le du constat du nombre d' travailler par semaine sur un service et de dupliquer et de projeter cette cette organisation sur une semaine de 4 jours. Qu'est-ce que ça génère en nombre d'heures et en coût personnel et aussi socialement ? Est-ce que ça me rend beaucoup plus séduisant pour les offres d'emploi ? Est-ce que ça va m'offrir un panel de de recrutement qui soit plus large ?

**Enquêtrice** - Ok. Euh si on reprend sur la qualité, au niveau de la qualité de la performance des équipes, la qualité du service, la performance des équipes, est-ce que quels effets vous pensez que ça pourrait avoir dessus qu'ils soient positifs ou négatifs ?

**Enquêté** - Sur la qualité de la performance, ça ne peut pour moi ça peut avoir que des effets positifs. Donc on a pas on a moins phénomène de de de comment dire de poids du travail hein c'est-à-dire qu'au bout de 5 jours bon 5 jours c'est c'est c'est la réglementation mais bon on peut considérer que si on travaille que 4 jours, on va avoir une vie euh globale personnelle ou professionnelle qui soit beaucoup plus équilibrée, on va dire et si les gens sont beaucoup plus épanouis et qu'ils ont c'est un peu la tendance que ce qu'on entend aujourd'hui c'est que les les enfin les les jeunes ou les les générations d'aujourd'hui euh sont ne ne prennent pas en compte que l'aspect rémunération. Ils prennent en compte dans un travail le temps libre. Enfin, c'est ce que je comprends. Je peux mal comprendre mais c'est ce que je comprends surtout dans notre dans notre dans notre environnement qui est un

environnement loisir montagne où c'est bien pour apprécier la destination, il faut avoir du temps libre.

**Enquêtrice** – Ok.

**Enquêté** - Donc ça ça peut être un argument. Mais euh alors l'autre une problématique aussi qui est à prendre en compte, c'est que encore une fois pour dans dans ce contexte hôtellerie de loisir en activité très saisonnière de montagne nous pour nous un poste ça nécessite une proposition logement, quand on embauche quelqu'un sauf des gens qui sont logés sur place et qui sont implantés dans la dans dans la destination quand on embauche quelqu'un il faut qu'on propose la solution hébergement donc ça veut dire que si vous réduisez euh enfin le risque c'est de réduire le temps de travail par personne donc d'avoir un besoin nombre de personnes supplémentaires plus important, donc des logements plus importants, donc des besoins en hébergement plus importants. Ça c'est une problématique qui est locale pour l'hôtellerie de Montagne ou l'hôtellerie saisonnière.

**Enquêtrice** - Ok. Euh est-ce que vous pensez que ça pourrait être une solution d'avenir pour le secteur de l'hôtellerie ?

**Enquêté** - Oui, parce que le secteur hôtelier c'est un secteur qui a pas la côte euh pas dans tous les métiers mais dans surtout la restauration. C'est peut-être un peu quand même les services qui sont problématiques aujourd'hui. Euh donc euh oui, ça peut être en tous les cas un élément novateur qui va dans une démarche sociale qui est intéressante, qui est intéressante.

**Enquêtrice** - Est-ce que vous voyez un lien entre la semaine de 4 jours et la fidélisation du personnel par exemple ?

**Enquêté** – Oui. Ouais. Dans la mesure dans la mesure où on part du principe que étant donné le le comment comment vous dire euh le fait là parce que je c'est le but c'est de proposer le même type de rémunération euh qu'une semaine normale ramenée à 4 jours. C'est ça ?

**Enquêtrice** - Pas forcément. C'est une semaine sur 4 jours et après comme vous l'avez dit il y a plusieurs types d'organisation qui en découlent qui peuvent être propre à chaque hôtel et quelle solution serait adéquate, ça dépend des hôtels après et ça dépend de la loi aussi.

**Enquêté** - Et puis des Ouais, c'est c'est un peu à la carte hein c'est bien, c'est-à-dire que vous allez avoir des gens qui vont dire moi ça m'intéresse pas au contraire je peux faire travailler 7h par jour mais 5 jours par semaine parce que je le soir à 17h pour aller récupérer les enfants et puis ramener à la maison enfin bon bref euh par exemple ou d'autres qui disent « Ok non moi j'ai besoin » enfin voilà c'est la clé c'est de s'adapter aux profils ça va être très comp... l'idée c'est peut-être pas de de faire une organisation type où tout le monde travaille quel jour, mais c'est d'avoir de peut-être deux différents niveaux de proposition avec et s'adapter aux besoins de la personne. Est-ce que vous voulez vous avoir du temps de loisir ou est-ce que vous voulez avoir des des des cadences de travail qui soient moins importantes ?

**Enquêtrice** - Oui. Euh quel freins principaux à lever vous voyez-vous pour y parvenir ?

**Enquêté** - Bah le frein ça va être le l'aspect économique. Est-ce qu'on aura les moyens de mettre en place ça ? Est-ce que d'abord c'est une décision euh qui va être validée, qui va amener de la valeur ajoutée aux offres d'emploi, hein ? Et euh euh qu'est-ce que qu'est-ce que euh pendant la question c'est je suis passé à autre chose. Votre question c'était ?

**Enquêtrice** - Les principaux freins à lever pour y parvenir.

**Enquêté** - Les freines en terme de côté côté euh côté côté collaborateur, je crois pas qu'il y en ait. C'est plutôt comme je vous disais une avancée, une proposition qui est un peu plus large et une remise en question des des de ce que de la réglementation enfin pas de la réglementation mais des des des coutumes de d'emploi en des coutumes des habitudes. Le frein, il peut être économique. Enfin voilà, c'est c'est juste ça. Et le frein, c'est une organisation, si on part sur des personnes qui vont avoir différents contrats avec différentes contrats nombre d'heures tout ça euh ça ça peut être ça peut être ça bon ça va ça va ça va pas simplifier quoi c'est sûr, on va faire du chirurgical quoi.

**Enquêtrice** - Surtout si bah là on a des habitudes qui sont bien ancrées aussi vis-à-vis des des planification.

**Enquêté** - Oui mais on est on est on est ouvert hein je euh honnêtement aujourd'hui on ne peut pas on on ne se on ne se comment dire ? On ne se contraint pas par des habitudes. On essaie de les changer les habitudes si il y a beaucoup d'exemple là-dessus mais donc on est ouvert à ce genre de choses.

**Enquêtrice** – Ok, j'ai terminé mes questions. Merci beaucoup.

## **Annexe O : Retranscription d'entretien avec l'assistante du directeur des opérations d'un groupe d'hôtels de chaîne 2 à 4 étoiles**

- Profil de l'interviewée : Madame X, assistante du directeur des opérations d'un groupe d'hôtels de chaîne 2 à 4 étoiles
- Le 11 juillet 2025
- Entretien en visioconférence
- Durée : 32 minutes

**Enquêtrice** - Du coup, est-ce que tu peux présenter l'établissement, le groupe dans lequel tu travailles ?

**Enquêtée** - Alors, je travaille actuellement dans un groupe hôtelier qui est basé principalement dans le grand sud-ouest. Donc, nous avons 25 établissements franch alors on est un groupe franchisé euh principalement euh Accor. Donc, on a 24 établissements Accor et un de Louvre hotels. Euh donc, on on est sur du Toulouse, Montauban, Albi, Carcassonne, Narbonne, la montagne, Dax et Bayonne. Euh et qu'est-ce que je peux te dire de plus ? Euh voilà, on est actuellement 25 établissements et on est sur une dynamique quand même d'évolution. Donc, on est sur des projets de de reprise. Le fonctionnement de nos établissements, donc chaque on a un directeur pour chaque établissement et après on est on a une équipe support dont moi je fais partie, qui est là pour accompagner les établissements sur différentes tâches, communication, mark euh commercial, RM, suivi opérationnel. Voilà. Euh, on a plusieurs étoiles classification.

**Enquêtrice** - Je sais pas si tu as cité les gammes justement des hôtels du groupe un peu.

**Enquêtée** - Alors, du coup euh nous on a du 2 3 et 4 étoiles. Euh on on n'est pas encore sur du 5 étoiles ou sur du luxe. Euh potentiellement il y a des projets qui se pencheraient vers normalement du 5 étoiles, mais pour l'instant on est sur une on a du deux étoiles aussi, pardon, on a une gamme économique avec les Ibis budgets, mais on est quand même sur du milieu milieu de de gamme. Et au niveau de la clientèle, on a autant de clients loisirs que d'affaires corpo négocié et du séminaire soit résidentiel ou soit en journée d'étude. Ça dépend les établissement mais on a quand même une offre qui est assez diversifiée. Voilà.

**Enquêtrice** – Ok. Euh quel est l'intitulé de ton poste ?

**Enquêtée** - Alors moi je suis assistante du directeur des opérations.

**Enquêtrice** - Ok. Depuis combien de temps est-ce que tu occupes ce poste ?

**Enquêtée** – 5 mois.

**Enquêtrice** - Euh selon toi, c'est quoi les différentes façons d'organiser une semaine de 4 jours

**Enquêtée** - Pour un directeur ?

**Enquêtrice** - Euh Euh oui, enfin dans un emploi du temps, comment comment ça s'organiserait sous forme de planning dans un hôtel ?

**Enquêtée** - Ouuh là, alors ben ça dépend ça dépend déjà des hôtels, ça dépend quel poste on est. Euh donc ça serait une semaine de 4 jours. Euh ça dépendrait aussi des du besoin du nombre du nombre de personnel qu'on a euh pour les personnes à responsabilités donc chef de service euh ça serait pour moi les jours où on est le plus contraint, les jours où il y a le plus de clients ou s'il y a des back to back en réception ou s'il y a des séminaires en service cuisine et séminaire partie séminaire. Pour le directeur, je pense que ça serait les jours par contre ça se compterait plutôt en jour type contraint. Donc si on est sur du Toulouse, ça serait du mardi, mercredi, jeudi, vendredi ou peut-être du lundi, mardi, mercredi. mercredi jeudi, mais je pense que c'est intéressant d'avoir le vendredi. Par contre, on pourrait pas couper parce que le mardi mercredi, c'est là où il y a le plus de clients sur une sur une zone comme comme Narbonne ou à la montagne. Là, on a une clientèle qui peut être autant affaires enfin pas affaires mais plutôt séminaire et loisir et affaire pour Narbonne. La montagne, on aura pas de d'affaires. Là, ça va être du mardi, mercredi et vendredi samedi pour moi sur Narbonne et pareil sur la montagne quand même.

**Enquêtrice** - Et est-ce que tu vois ça avec du coup du 4 jours ? C'est c'est ta c'est ta perception à toi de la semaine de 4 jours là ma question, avec le même nombre d'heures, par exemple, les personnes à 35h, c'est 35h sur 4 jours. Les personnes à 39h, c'est 39h sur 4 jours. Donc une sorte de condensé euh de du nombre d'heures mais sur 4 jours ou euh dans ta tête la semaine de 4 jours c'est une réduction du nombre d'heures enfin carrément une réduction du nombre d'heures de travail en fait et dans et donc un contrat différent ?

**Enquêtée** - Non en fait ça ça pour moi le la semaine de 4 jours ne serait pas adaptée selon moi en tout cas avec les les habitudes actuelles hein peut-être que ça peut changer mais dans les habitudes actuelles ça serait difficile. faisable en pour certains postes euh comme

parce qu'on pourrait pas rassembler toutes les heures sur 4 jours. En fait, les heures, il faut vraiment qu'elles soit sur 5 jours. Typiquement, une femme de chambre qui serait à 35h, on pour on pourrait pas le condenser dans 4 jours parce que c'est de l'opérationnel. L'opérationnel, ça sera un peu plus complexe. Euh les chefs de service, ça sera un petit peu plus complexe, mais ça dépend les établissements. Si on est sur euh par exemple un établissement de luxe ou ou dans lequel j'ai pu euh travailler, la gouvernance générale en soit euh elle fait beaucoup plus de tâches administrative parce qu'elle a ses gouvernantes qui vont être là pour euh contrôler l'opérationnel. Donc elle à la rigueur, oui, elle pourrait concentrer euh pardon condenser ses heures de travail sur 4 jours. Par contre euh un chef de service dans un quatre trois ou deux étoiles, même si a pas beaucoup de ch de service dans un deux étoiles normalement euh là ça va pas être possible parce que il faut qu'il y ait un œil enfin une quand même un contrôle sur le maximum de jours pour voir si le service se passe bien. Le directeur pour moi je le vois difficilement être là que 4 jours sur 7 mais par contre des postes comme la compta euh des postes comme l'aide communication, ça je le ça pour moi ça pourrait être potentiellement envisageable de le condenser sur 4 jours. Des tâches comme RM comme moi j'ai également parce que j'ai des tâches de revenu manager. Je je pourrais pas parce qu'il faut que j'ai j'ai un au moins un contrôle au une vision sur le marché au jour au jour.

**Enquêtrice** - Hm ok.

**Enquêtée** - je sais pas si c'est clair.

**Enquêtrice** - Si si si c'est clair. C'est clair.

**Enquêtée** - Parce en fait ça dépend vraiment ouais, ça dépend vraiment du poste et des missions si c'est tu vois par exemple typiquement moi enfin en RM c'est je travaille avec des produits périssables dans mes chambres je peux pas je peux pas me dire je je je vais contrôler le la data demain aujourd'hui, c'est pas possible tandis que la compta si le bilan il doit être déposé à un jour ou un document doit être déposé un jour tu peux t'organiser dans ton planning.

**Enquêtrice** - Hm ouais. Euh, est-ce que tu as déjà expérimenté ou mis en place une organisation du travail sur 4 jours ?

**Enquêtée** - Euh oui, en soit oui, parce que quand je travaillais dans un domaine en extra, là c'était de l'extra, c'était pas un contrat par contre.

**Enquêtrice** - Ok.

**Enquêtée** - Hm. Mais je sais pas si ça rentre en compte dans ton sujet.

**Enquêtrice** – C'était quoi comme poste ?

**Enquêtée** - euh c'était euh réceptionniste polyvalente j'étais un peu j'étais seule dans l'établissement parce que c'était un petit établissement 4 étoiles de 11 chambres. Donc des fois le week-end, j'étais seule et je gérais tout le domaine toute seule. Mais ça m'arrivait de travailler que 4 jours parce que je j'étais un poste qui comblait qui comblait le le besoin tout simplement. Ils avaient un poste fixe et ils faisaient des appels à des extras pour pour en cas de besoin. Des fois j'étais à 4 jours.

**Enquêtrice** - Tu faisais combien d'heures si tu étais sur 4 jours ?

**Enquêtée** - Euh c'était alors c'était un contrat d'extra où je notais les heures mais à peu près j'étais à du 7 7 8h par jour.

**Enquêtrice** - Ok. Ok, ça marche. Euh dans d'autres établissements où tu as travaillé, est-ce que tu as déjà envisagé cette option ?

**Enquêtée** - Non. Non parce que c'est pas actuellement c'est pas dans les mœurs, on va dire.

**Enquêtrice** - Ok. Euh comment est-ce que tu décrirais l'évolution du recrutement au sein du groupe où tu travailles ces derniers temps et ou si tu as fait du recrutement auparavant ces dernières années ?

**Enquêtée** - Alors euh le groupe a quand même des valeurs assez fortes concernant le recrutement et des talents et l'évolution des talents. Donc c'est vrai que on a une politique d'évolution interne qui est assez forte et une politique de recrutement, d'alternance ou de stagiaires qui peuvent aboutir en en CDD ou CDI. Je suis la preuve (rire) euh qui est quand même assez forte. Euh mais on est quand même sur une tendance où il y a un besoin quand même de responsable en terme de ressources humaines. Donc là, on est actuellement d'ailleurs en recherche de d'une RH, mais euh beaucoup de de de développement de talents, donc d'évolutions internes, soit dans la même entreprise ou soit changer d'établissement ou sinon après euh canal de recrutement classique.

**Enquêtrice** – Ok. Est-ce que tu as fait face à des difficultés euh vis-à-vis des du recrutement des candidats vis-à-vis de certaines certains profils et certaines demandes de leur part ?

**Enquêtée** - Euh alors moi, j'ai pas eu beaucoup de recrutement enfin de de période de recrutement à faire parce que à chaque fois généralement je tombais sur des équipes qui étaient qui étaient déjà présentes du moins. Par contre, j'ai dû les former. Euh au niveau des recrutements, j'ai fait beaucoup de recrutements d'alternants. Hm donc la génération, je sais plus quelle génération on est (rire), mais la génération la plus jeune. Et en terme de recrutement, on était quand même enfin sur des profils de licence et master. Euh des difficultés non parce qu'il y a des besoins que je comprends. A partir d'un certain moment euh d'un certain niveau de scolarité. Euh par contre, je pense que quelque fois euh certains profils euh ont du par manque d'expérience ou ou juste par euh qui ils ne veulent par ils ne veulent pas certaines choses, mais ils ont quelquefois une des difficultés à comprendre que l'hôtellerie et la restauration c'est un un secteur de service client. Donc il y a une part de d'opérationnel qui qui peut être présente même en tant que chef de service, même en tant que directeur et c'est pas une difficulté parce que avec un discours assez euh assez positif et sans mentir hein, tu tu peux faire comprendre à certaines personnes que le secteur qui est ou du moins le poste qui demande requiert un peu d'opérationnel. Mais c'est juste ça. Moi, j'ai pas eu de j'ai jamais eu de demande de TT ou quelque chose quel que soit quelque chose comme ça. Par contre Je sais que j'ai certains amis proches qui travaillent dans l'hôtellerie restauration où il y avait eu des soucis de recrutement euh par exemple en cuisine où on manque enfin le la restauration est en pénurie de chef où on avait des chefs qui demandaient du TT ce qui est assez euh paradoxal selon moi et pas dans les mœurs parce que chef de cuisine doit elle doit produire. Donc c'est vrai que c'est c'est assez

compliqué mais depuis surtout depuis la COVID hein, ça a été ils ont vu un tournant et dans le secteur de la restauration, c'est assez compliqué, je pense pour ça. Ce qui est potentiellement euh compréhensible, hein, parce que ils ont goûté à quelque chose, le travail à la maison, le l'équilibre entre vie personnel et professionnel. Je pense que il y a eu une certaine prise de conscience de certaines choses et que maintenant les demandes et les attentes on ont changé. Certains,

**Enquêtrice** - c'est sûr. C'est sûr. Euh, est-ce que tu as remarqué des attentes spécifiques chez les jeunes candidat ? Donc bah la la génération Z.

**Enquêtrice** - Ouais. Euh la demande c'est alors en fait, ils vont pas te le dire. Ouais. Euh noir sur blanc. Euh mais ils ont un réel besoin. Alors ça on le voit pas trop pendant le recrutement. Ça va être plutôt quand ils seront sur le terrain. Euh il ils ont un réel besoin de reconnaissance du travail. Euh mais ça c'est un peu toutes les générations, mais je la sens plus forte. Euh beaucoup plus de de communication, beaucoup plus de besoin d'échanger avec ses chefs de service, euh une sorte de de un lien avec le chef de service. Euh mais sinon, c'est pour moi, c'est l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle qui va être être très important et je pense qu'on et il y a des études qui prouvent qu'on tend vers ça. C'est c'est la demande numéro 1 euh ou deux en fonction de s'il préfère la rémunération mais c'est d'abord l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle. Donc peut-être plus tendance à demander du TT, plus tendance à demander des jours pour condenser potentiellement. Mais on tend vers ça, on tend vraiment sur un équilibre. Ouais. Surtout je pense en en restauration et en hôtellerie on comme je te dis on travaille sur des produits des produits périssables. Donc euh c'est vrai que c'est c'est assez des fois c'est des métiers prenants et surtout pour moi c'est un métier passion. Enfin c'est pas c'est c'est c'est vraiment

un métier de passion et il y en a qui en restauration ça se sait certaines personnes travaillent par par pas par passion mais par besoin. Et c'est pour ça qu'il y a potentiellement du turnover si la le chef de service n'arrive pas à créer cette alchimie entre les équipes. C'est Ouais. Euh mais pour moi c'est c'est plutôt un équilibre demande.

**Enquêtrice** - Ok. Euh est-ce que tu penses que proposer une semaine de 4 jours, ça serait un avantage concurrentiel en matière de recrutement ?

**Enquêtée** - Oui, je pense. Je pense que ça sera un avantage parce que c'est c'est quelque chose qui ne se fait pas du tout en hôtellerie restauration, à part sur des petits contrats s'ils sont en mi-temps. Je je mais j'exclus le mi-temps. Euh je pense ça serait un avantage mais euh ça serait complexe à à appliquer par contre. Beaucoup plus complexe.

**Enquêtrice** - C'est quoi tes réticences ou tes freins à à propos de cette organisation sur 4 jours ?

**Enquêtée** – C'est de couvrir tous les besoins euh euh pour moi, c'est ça serait très compliqué en terme pour les métiers opérationnels euh pour aussi les métiers de du de chef de service qui doivent qui sont responsables d'un travail qui est émis par des personnes intermédiaires enfin le leurs équipes. Euh si tu as si pour une équipe interne c'est pas de l'intérim les personnes les sociétés qui travaillent avec des équipes internes, ça serait très complexe pour les filles femmes de chambre parce que on aurait pas assez de par exemple, il y aura il y aura des jours où oui, ça va nous arranger qu'elle soit elle soit là euh elle soit là plus longtemps. Par exemple, sur une grosse journée où on a des gros départs, oui, ça va nous arranger qu'elle soit plus là plus longtemps et ça sera plus confortable pour elle aussi

pour faire les chambres. Mais par contre, sur des journées où il y a peu de départs, avoir une femme de chambre qui est là, il y a pas assez de matière à faire, tu vois. Ouais, ça dépend. Ça dépend. Pour moi, ça serait compliqué mais potentiellement faisable. Mais (blanc) ouais, compliqué.

**Enquêtrice** - Ok. Au niveau des équipes au sein des différents des différents hôtels, c'est quoi ton ressenti sur le bien-être et la satisfaction des employés ?

**Enquêtée** - Ben je je pense que il y a une très il y a une bonne satisfaction parce qu'on a quand même des on a pas quand même des personnes qui sont là depuis quelques années hein. le groupe a été euh a été créé en 2008. On en a qui il y a certains certaines personnes qui sont là depuis le début même. Euh je pense qu'on a quand même une on est des petites structures en fait. On on a plusieurs établissements qui sont des petites structures et on a quand même euh cet avantage là en tant que groupe hôtelier où on a quand même ces valeurs humaines qu'on essaie de de garder. Euh l'échange est toujours ouvert. Donc ils sont quand même assez satis satisfaits. Même on a on a des cas j'échangeais avec mon directeur des opérations il y a même pas une semaine sur ça sur le fait qu'il y a des personnes qui partent et qui veulent revenir. Donc c'est que on n'est pas trop mal hein (rire). Donc ouais, je pense que il y a une bonne philosophie, il y a une communication qui est ouverte. On essaie de trouver des solutions pour dès que c'est possible du moins. Non. Puis comme je te dis, le fait qu'on soit des petites structures, enfin il y a très peu d'établissements où on est plus de 25 personnes. C'est ça permet beaucoup de le directeur généralement dans nos établissements, c'est pas quelqu'un de d'inaccessible. Donc parce que c'est important.

**Enquêtrice** - Ok. Dans le cas où euh la semaine de 4 jours elle serait testée sur certains établissements du groupe, comment est-ce que tu penses que les équipes réagiraient à ce type d'organisation ?

**Enquêtée** - Euh je pense qu'il faudrait l'amener avec un discours qui sera bien rodé parce que autant je pense que ça peut être apprécié parce que ils verront le côté où ils auront 3 jours de repos au lieu de 2 jours. Mais par contre le fait de qui que potentiellement ça soit des coupures euh soit de journées ou soit des coupures dans une journée ou des coupures dans la semaine pour les jours de repos, pas des jours de travail consécutif. Le fait que ça soit des journées lourdes, je pense que ça peut pas au début parce qu'ils verront le je je pense que au début ils verront le côté positif « Ah, j'ai 3 jours de repos, c'est cool ». Mais sur le long terme, ça sera des grosses journées sur grosses journées et ça peut être ça peut être difficile mentalement au bout d'un moment.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce que tu sens tu penses qu'il y a des profils qui seraient plus réceptifs ?

**Enquêtée** - Oui, oui, oui. Euh parce que pour moi c'est quand même enfin ça serait pour moi ça serait envisageable sur certains profils comme je te disais les comptables donc ça serait plutôt positif parce que elles pourraient en plus choisir leur journée par exemple si elles sont si elles ou ils sont père ou mère de famille s'ils veulent avoir le mercredi tu vois ça permettrait de mieux organiser leur vie et justement avoir cet équilibre de vie personnelle et professionnelle donc ça sera ça sera plutôt bien accueilli et plus adapté à eux mais sur certains postes comme je te disais.

**Enquêtrice** - Ok. Oui. Donc c'est plus par rapport au poste qu'il y en a qui seraient plus réceptif ?

**Enquêtée** - Ouais, je pense. Il y a des certains établissements où par exemple en restauration euh on a de la chance d'avoir certains établissements où il y a pas de coupure. Euh si on leur propose si on leur propose 4 jours de travail, 3 jours de de repos. Non, en en soit la la restauration, ça dépend ça. pas, ça dépend, ça dépend des profils en fait parce que c'est quand même assez commun d'avoir des des coupures. Donc je pense que ça pourrait être ça pour ça pourrait marcher hein pour eux. Ouais. En plus c'est c'était moi quand je travaillais dans en restauration, j'avais donc des équipes qui n'avaient pas de coupure. Donc c'était c'était des collaborateurs assez jeunes. Donc autant il y en a qui honnêtement il ils s'en fichent d'avoir 2 jours de repos (rire). Certains ils apprécierai rien d'avoir trois jours de repos.

**Enquêtrice** - Ouais. Ok.

**Enquêtée** - Mais je suis je en fait je pense que dans un point de vue opérationnel, ça serait très compliqué par contre.

**Enquêtrice** - OK. Ça serait quoi pour toi les effets négatifs ou positifs sur la sur la performance et la qualité de service ?

**Enquêtée** - Euh sur la qualité de service pour moi quelque fois des journées trop longues peuvent altérer la qualité de du travail, sur les dernières heures. Euh après, il y a aussi le il y a aussi le même le temps de repos entre deux shifts qui peut être compliqué. Euh l'aspect

néгатif, ça serait euh potentiellement aussi une euh au niveau de de la planification, le planning des des des shifts ou il y a toujours quelqu'un qui a besoin de tel jour que il veut faire ça si je trouve que ça multiplierait un peu les difficultés à effectuer un planning.

**Enquêtrice** - Ok.

**Enquêtée** - Et après, j'ai pas non plus d'autres idées.

**Enquêtrice** - Ok. Est-ce que tu aurais des idées de conditions qui sembleraient nécessaires pour que ça affecte pas la qualité ou que ça affecte un minimum la qualité ?

**Enquêtée** - Ben en fait euh est-ce qu'on parce que moi je partirais sur le fait de 4 jours mais avoir des journées plus longues, c'est-à-dire d'avoir un contrat de par exemple de 35 heures au lieu de l'avoir sur 5 jours, l'avoir sur 4 jours. Pour moi, euh il y a aussi cette difficulté là, c'est que est-ce que pendant les jours où il travaillent, il y a une il y a un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle ?

**Enquêtrice** - Hm.

**Enquêtée** - Par exemple euh sur une journée de 7h, tu peux rentrer chez toi, tu peux t'occuper de ton ton ménage, tu peux aller sortir au restaurant et tu auras un équilibre dans une journée. Est-ce que si on passe à 4 jours, est-ce qu'on aura cet équilibre là ? Tu vois, est-ce que s'il sort au restaurant, est-ce qu'il aura assez de temps pour dormir ? Ça ça peut altérer aussi le service. Mais est-ce qu'il y a des conditions ? Bah pour moi, ça sera plutôt euh des capacités personnelles à endurer des grosses journées, à endurer le fait que ben

peut-être potentiellement tu pendant certains jours, tu tu auras des difficultés à avoir cet équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Après, tu as 3 jours quand même de jours de repos. Euh des conditions pour améliorer la qualité de service, ça sera les pour moi en restauration, ça va être des coupures. Aux étages, ça va être difficile de trouver parce que généralement c'est tu as une heure de check out et une heure de check in. Ouais, c'est compliqué.

**Enquêtrice** - Ok. Euh est-ce que la question budgétaire, c'est un frein principal à l'instauration de cette semaine de 4 jours ?

**Enquêtée** - Ouais, en ce moment oui. Euh euh on est dans un contexte (rire) où tout est budgétisé, tout est tout tout a des ratios a des a des ratios et on est on est très vigilant en ratio et si on dépasse une certain un certain seuil de charge de personnel par rapport à la performance, par rapport au à au en fait au résultat, je pense pas que ça sera (rire) accepté par les patrons.

**Enquêtrice** - Ouais, je vois. Ouais. Est-ce que tu penses que c'est un modèle qui est soutenable économiquement dans le secteur hôtelier du coup ?

**Enquêtée** – (hésitation)

**Enquêtrice** - Autre Autrement dit, est-ce que ça est-ce que ça impacterait la masse salariale, tu penses ?

**Enquêtée** – Oui. Oui, parce que je pense que du coup euh les 39 heures passeront à 35 heures plutôt que condenser un 39 heures en en 4 jours. Euh je pense que même il y aura beaucoup plus de mi-temps sur certains postes euh notamment aux étages et en restauration où on aura potentiellement beaucoup de mi-temps qui seront là dans les rush. Donc une difficulté aussi à recruter parce que à part si la personne cumule plusieurs travaux mais en mi-temps pour ça ça va être difficile financièrement pour certaines personnes. Euh donc qui dit plusieurs mi-temps plusieurs 35 35 heures on augmenterait la la masse salariale.

**Enquêtrice** - Ok.

**Enquêtée** - Selon moi, hein, c'est peut-être pas véridique (rire).

**Enquêtrice** - Est-ce que tu penses que la semaine de 4 jours pourrait être une solution d'avenir pour le secteur de l'hôtellerie ?

**Enquêtée** – (blanc) Je pense pas. Je pense que ça va être très compliqué pour un secteur hôtelier. En plus, là, on parle d'un de site qui est ouvert euh qui est ouvert à l'année, hein. Mais il y a aussi les secteurs saisonniers hein il faut prendre en compte. Les secteurs saisonniers, c'est souvent euh on charbonne. Ouais. Il y a il y a peut-être ça aussi comme piste à à voir au niveau des des parce que nous là, on est quand même sur des hôtels qui sont ouverts à part on a un hôtel, deux hôtels qui sont saisonniers mais après on est sur des hôtels qui sont ouverts à l'année. Donc là, c'est une gestion qui une gestion qui est autre que gestion de d'établissement saisonnier.

**Enquêtrice** - Oui, c'est sûr. Oui, c'est pas pareil. Est-ce que tu vois un lien entre cette organisation et la fidélisation du personnel ?

**Enquêtée** - Euh des nouvelles Ouais. Oui. Oui. En quelque sorte, ça pourrait être un levier hein. Ça pourrait être un levier de fidélisation, hein.

**Enquêtrice** - Ok. Euh et dernière question pour toi, quels seraient les principaux freins à à lever pour y parvenir ? Bon, tu en as déjà cité certains, je pense.

**Enquêtée** - Pour parvenir aux aux semaines de 4 enfin aux semaines de 4 jours ?

**Enquêtrice** - Oui.

**Enquêtée** - Euh trucs à enlever euh moi c'est moi pour moi c'est plutôt les charges (rire) sur le sur les salaires. Euh et après c'est quand même un grand aspect psychologique hein, faire comprendre que euh ce sera plutôt des grosses journées ou ou passer les personnes à mi-temps. Est-ce que euh est-ce que ça va être accepté et acceptable ? Euh après de l'ordre aussi légal, les temps de repos entre deux shifts. En même temps, on peut pas imposer à quelqu'un de d'enchaîner de shift euh entre 11h enfin entre moins de 11h tu sais on a toujours donc ça c'est vrai que parce que si tu as des journées de 4 jours admettons sur du 35 heures mais que c'est on est en restauration et que c'est des shifts coupés et il te faut 11h entre le dernier et le ... tu vois c'est c'est assez complexe quand même sur certaines sur certains toujours métiers. Au niveau des des des métiers support hormis les métiers où on doit avoir un œil régulier au moins une fois par jour parce que le travail impacte

directement à la à la production. Hormis ça franchement honnêtement pour moi c'est faisable et ça sera beaucoup plus confortable pour certaines personnes.

**Enquêtrice** - Ok ça marche. J'ai fini mes questions.

**Enquêtée** - Bah j'espère que ça t'a aidé.

## Annexe P : Analyse horizontale des entretiens semi-directifs pour l'hypothèse 1

	Thème 1 : Attractivité et recrutement
<b>Entretien n°1</b>  Hôtel de chaîne 3 étoiles 47 chambres Clientèle business et MICE	<p>« Le recrutement est très difficile. On a de moins en moins de personnes formées ou qui ont suivi des études pour faire ce métier »</p> <p>« D'accord pour travailler mais aujourd'hui prennent beaucoup en considération le loisir », « profiter de la vie à côté de leur travail »</p> <p>« le salaire (...) le numéro 1 et le deuxième le temps de travail, la répartition du temps de travail »</p> <p>« Je pense que si on le proposait demain (...) ce sera un atout supplémentaire pour recruter »</p> <p>« je pense qu'ils seraient partant », « les jeunes seront bien plus intéressés par cette organisation. Quoique aujourd'hui si on me propose (...) je le fais »</p> <p>« ça peut être un argument de recrutement »</p>
<b>Entretien n°2</b>	<p>« la chose qu'ils vous demandaient c'était avoir au moins un week-end par mois »</p> <p>« Oui »</p>

Hôtel de chaîne 3 étoiles 253 chambres Clientèle business	« je pense que tout le monde hein », « les gens qui ont de la famille »
<b>Entretien n°3</b>  Hôtels de chaîne 2 et 3 étoiles 121 chambres Clientèle business	«les nights (...) c'est vraiment un poste en tension (...) c'est l'occasion de permettre d'augmenter la qualité de vie au travail »  « ce qui est compliqué (...) c'est les personnes qui ont des enfants »  « Ah c'est sûr c'est sûr »
<b>Entretien n°4</b>  Hôtel de chaîne 4 étoiles 187 chambres Clientèle business	Aucune évolution du recrutement constatée  Politique de recrutement très stricte  La semaine de 4 jours est un avantage concurrentiel
<b>Entretien n°5</b>  Hôtel indépendant 3 étoiles	« un des clés du recrutement dans les années à venir »

37 chambres Clientèle loisirs	
<b>Entretien n°6</b>  Hôtel indépendant de luxe 93 chambres Clientèle loisirs	<p>« je pense que ça peut attirer bien plus de monde là où parfois on a du mal à recruter »</p> <p>« C'est pas une chance parce que tout le monde a le droit d'avoir une vie de famille mais on a on a une équipe qui est très jeune. Donc on n'a pas de parents »</p>
<b>Entretien n°7</b>  Hôtel indépendant 4 étoiles 46 chambres Clientèle business/loisirs	<p>« le seul risque c'est l'absence de turnover »</p> <p>« ça peut faire parti des avantages que d'autres secteurs ne proposent pas (...) parce que nous aujourd'hui le recrutement c'est un énorme problème »</p> <p>« je vois pas comment une équipe ne peut pas accepter de travailler que 4 jours et d'avoir des week-ends de 3 jours quoi »</p>
<b>Entretien n°8</b>  Hôtel de chaîne 3 étoiles 74 chambres	<p>« c'est surtout juger l'expérience de la personne pour vérifier, voir si ça peut coller et matcher avec ce qu'on fait directement à l'intérieur de l'hôtel »</p> <p>« surtout au niveau des horaires de travail. Des fois travailler les week-end, c'est pas ouf »</p>

Clientèle business	<p>« en apprendre le plus possible »</p> <p>« je pense qu'ils seraient tous d'accord » « un peu tout au niveau des générations »</p>
<p><b>Entretien n°9</b></p> <p>Hôtel de chaîne 3 étoiles 52 chambres Clientèle business</p>	<p>« moyen », « difficultés de transport et de bouchons »</p> <p>« ils veulent se challenger »</p> <p>Avantage concurrentiel : « Non »</p> <p>« ils sont plutôt intéressés par l'argent »</p> <p>« 10 heures il faut pas d'enfants quoi » « soit ils ont le permis de conduire »</p>
<p><b>Entretien n°10</b></p> <p>Hôtel de chaîne 4 étoiles 136 chambres Clientèle business</p>	<p>« des mamans (...) elles leur but c'était vraiment d'avoir quelque chose de flexible »</p> <p>« ce qui pose problème c'est travailler les week-ends »</p> <p>« le nombre d'heures »</p> <p>un avantage concurrentiel en matière de recrutement : « franchement, je pense que oui »</p> <p>« je pense que ça fait rêver beaucoup de monde »</p> <p>une solution d'avenir : « je pense que oui parce que ça devient vraiment dur de trouver du personnel »</p>

<p><b>Entretien n°11</b></p> <p>Hôtels de Montagne de chaîne 4 étoiles 60 chambres Clientèle loisirs</p>	<p>« plus compliqué que ce qu'il était », « ils ont pas forcément toutes les compétences requises »</p> <p>« ils veulent associer leur temps libre et leur temps de travail »</p> <p>avantage concurrentiel : « ça peut... ça peut... »</p> <p>« plus ils font et (...) plus ils sont contents parce qu'ils gagnent plus d'argent »</p> <p>« les mères célibataires (...) qui ont besoin de temps libre »</p> <p>« vu al complexité du recrutement aujourd'hui (...) si jamais la semaine de quatre jours est un souhait et correspond à une demande (...) il faut y aller »</p> <p>Un solution d'avenir : « Oui, parce que le secteur hôtelier c'est un secteur qui a pas la côte »</p>
	<p>« ils ont quelques fois une des difficultés à comprendre que l'hôtellerie et la restauration c'est un service client. Donc il y a une part d'opérationnel qui peut être présente même en tant que chef de service client »</p> <p>« c'est assez compliqué surtout depuis la COVID »</p> <p>« besoin de reconnaissance du travail », « beaucoup plus besoin d'échanger »</p>

<p><b>Entretien n°12</b></p> <p>Hôtels de chaîne 2 à 4 étoiles</p> <p>Clientèle variée</p>	<p>Un avantage concurrentiel : « <i>Oui. Je pense</i> »</p> <p>« <i>On aura potentiellement beaucoup de mi-temps qui seront là dans les rush. Donc une difficulté aussi à recruter</i> »</p> <p>Une solution d'avenir : « <i>Je pense pas</i> »</p>
--	---

## Annexe Q : Analyse horizontale des entretiens semi-directifs pour l'hypothèse 2

	<b>Thème 2 : Bien-être et climat social</b>
<b>Entretien n°1</b>  Hôtel de chaîne 3 étoiles 47 chambres Clientèle business et MICE	<p>« à première vue, ça va » « je pense qu'il faut créer de la cohésion »</p> <p>« je pense que tout est positif pour elle (...) elle serait pas (...) d'accord pour revenir en arrière »</p> <p>« le salaire (...) le numéro 1 et le deuxième le temps de travail, la répartition du temps de travail »</p> <p>« jamais (...) elle a juste eu congé maternité »</p> <p>« il y a quand même pas mal d'arrêts maladie »</p>
<b>Entretien n°2</b>  Établissement de chaîne 3 étoiles 253 chambres Clientèle business	<p>« les collègues étaient contents que je sois une personne en plus »</p> <p>« l'avantage justement quand tu passes en 3 4, c'est que tu peux quand même avoir (...) deux vrais jours de repos »</p> <p>« pour moi oui (...) ça permet d'avoir deux vrais jours de repos »</p> <p>« Les deux réceptionnistes que j'ai embauchées sont restées un bon moment »</p>

	« il y a des gens ils vont peut-être pas accrocher de travailler 11h », « en fin de journée les gens risquent d'être plus fatigués »
<b>Entretien n°3</b>  Établissements 2 et 3 étoiles 121 chambres Clientèle business	« ça va être au détriment de leur repos (...) il vaut mieux étaler et faire des petites journées sur ces métiers qui sont compliqués physiquement »  « je pense que ce serait bien perçu »  « il faut qu'il y ait un vrai travail de communication si les gens se voient pas, ils sont moins enclins à faire des efforts pour leurs collègues »  « Oui, c'est sûre. (...) J'avais un resto bistrannique et j'ai récupéré plein de collaborateurs qui (...) en pouvaient plus de faire 70 heures par semaine »
<b>Entretien n°4</b>  Établissement de chaîne 4 étoiles 187 chambres Clientèle business	Plus de temps pour eux-mêmes  Fatigue lors d'une semaine de quatre jours en shift du matin  4 jours en saccadés sont pour certains un avantage pour se reposer
	« c'est un gros confort de vie », « on retrouve un équilibre de vie », « c'est super agréable »

<p><b>Entretien n°6</b></p> <p>Hôtel indépendant de luxe 93 chambres Clientèle loisirs</p>	<p>« pas forcément facile non plus d'assumer des shifts de 10 heures au lieu de 8 »</p> <p>« on est plus reposé, on est plus lucide »</p> <p>« l'assistant chef de réception (...) il avait besoin de souffler un peu (...) avant de partir »</p> <p>« je pense qu'ils sont contents d'être chez nous », « ils repartent avec le sourire »</p> <p>« on espère que ça va être un plus pour les faire revenir ou pour attirer les nouveaux »</p> <p>« des équipes qui reviennent de repos qui sont reposés. On a plus de cernes sous les yeux »</p> <p>« la fin de shift, elle est très difficile, bien plus que sur des shifts classiques »</p> <p>« On a eu très peu d'absentéisme, très peu de soucis d'arrêt maladie cette saison »</p> <p>« on a pas eu de démission, on n'a pas eu d'arrêt maladie (...) l'an dernier il y en avait déjà eu »</p>
<p><b>Entretien n°7</b></p> <p>Hôtel indépendant 4 étoiles 46 chambres</p>	<p>« les collaborateurs sont extrêmement satisfaits », « un taux de turnover qui est extrêmement faible sur cet hôtel », « ils sont hyper contents »</p> <p>« en un an, j'ai pas eu d'arrêt maladie dans cet établissement »</p>

Clientèle business/loisirs	<p>« c'est plus (...) qu'est-ce que le candidat peut apporter à la société mais qu'est-ce que la société apporte au candidat »</p> <p>« horaires et rémunération. La rémunération passe après les horaires, après le cadre de vie »</p>
<p><b>Entretien n°8</b></p> <p>Hôtel de chaîne 3 étoiles 74 chambres Clientèle business</p>	<p>« pour l'instant ça va parce que la communication elle est quand même plutôt bonne »</p> <p>« je pense qu'on peut être un peu plus motivé, un peu plus revigoré (...) et il y en a ça change rien »</p> <p>« franchement ouais (...) c'est toujours plaisant d'avoir un jour de repos en plus »</p>
<p><b>Entretien n°10</b></p> <p>Hôtel de chaîne 4 étoiles 136 chambres Clientèle business</p>	<p>« ils voulaient vivre à côté, sortir avec leurs amis » « parfois même avant le salaire »</p> <p>« accorder leur vie privée à leur travail et pas l'inverse »</p> <p>« dès qu'elles me demandent un jour je fais tout pour qu'elle l'ait »</p> <p>« un travail dur et fatigant »</p> <p>« les arrêts maladies ça tombe très facilement »</p> <p>un lien avec la fidélisation : « hmm pourquoi pas »</p>

<p><b>Entretien n°11</b></p> <p>Hôtels de Montagne de chaîne 4 étoiles 60 chambres Clientèle loisirs</p>	<p>« je ne peux pas m'exprimer pour eux. Donc on essaie de faire les choses bien »</p> <p>« je ne sais pas s'il y aurait un réel intérêt »</p> <p>« ils sont attirés par la région. (...) C'est souvent lié à une activité sportive »</p> <p>« une vie globale personnelle ou professionnelle qui soit beaucoup plus équilibrée »</p> <p>« les générations d'aujourd'hui ne prennent pas en compte que l'aspect rémunération. Ils prennent en compte dans un travail le temps libre »</p> <p>Un lien avec la fidélisation : « Oui dans la mesure où (...) le but c'est de proposer le même type de rémunération qu'une semaine normale ramenée à quatre jours »</p>
<p><b>Entretien n°12</b></p> <p>Hôtels de chaîne 2 à 4 étoiles Clientèle variée</p>	<p>« très bonne satisfaction »</p> <p>« il faudrait l'amener avec un discours bien rodé », « au début ils verront le côté positif », « des grosses journées ça peut être difficile mentalement au bout d'un moment »</p> <p>« est-ce que pendant les jours où ils travaillent, il y a un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle? »</p>

	<p><i>« des capacités personnelles à endurer des grosses journées »</i></p> <p><i>« équilibre vie personnel et professionnel »</i></p> <p>Un lien avec la fidélisation : <i>« Oui. En quelque sorte, ça pourrait être un levier. »</i></p>
--	--

## Annexe R : Analyse horizontale des entretiens semi-directifs pour l'hypothèse 3

	<b>Thème 3 : Performance et qualité de service</b>
<b>Entretien n°1</b> Hôtel de chaîne 3 étoiles	<i>« la productivité (...) elle reste la même », « Toujours aussi motivée. Elle fait son travail bien. »</i> <i>« Je pense que la qualité restera la même »</i> <i>« Je pense qu'il n'y en aurait pas »</i>
<b>Entretien n°2</b> Hôtel de chaîne 3 étoiles 253 chambres Clientèle business	<i>« on avait vraiment une forte cohésion », « c'était différent dans le sens où c'était une ouverture d'hôtel »</i>
<b>Entretien n°3</b> Hôtels 2 et 3 étoiles 121 chambres	<i>« si c'est physique forcément ça en dégrade la qualité de service », « si les gens doivent travailler plus, ça sera pas productif selon moi »</i> <i>« sur des postes administratifs, ça peut être au contraire beaucoup plus stimulant »</i>

Clientèle business	
<b>Entretien n°4</b>  Hôtel de chaîne 4 étoiles 187 chambres Clientèle business	Plus efficaces et productifs sur quatre jours, les tâches sont réalisées plus rapidement  La note moyenne en ligne a augmenté par rapport à l'année passée
<b>Entretien n°6</b>  Hôtel indépendant de luxe 93 chambres Clientèle loisirs	« au début de saison justement où on était pas bien organisés par rapport à ça », « on était surstaffé », « on se regardait dans le blanc des yeux »  « des passations de consignes beaucoup plus longues, beaucoup plus précises »  « meilleure communication au sein de l'équipe »  « quand on revient au poste, moi le premier, on sait plus qui sont les clients »  « elles étaient beaucoup plus motivées »  « ça se ressent aussi au niveau de la clientèle. On a le sourire, on paraît pas fatigué au travail »

	<p>« au niveau de la productivité oui (...) on a beaucoup plus de temps en commun (...) donc nous ça nous permet d'être quand même beaucoup plus efficace sur la réalisation de nos tâches »</p> <p>« on fait pas forcément plus vite mais on le fait mieux »</p> <p>« on poussait vraiment déjà au maximum sur les semaines classiques pour être au petit soin de la clientèle », « j'ai pas l'impression que ça ait changé quelque chose »</p>
<p><b>Entretien n°7</b></p> <p>Hôtel indépendant 4 étoiles 46 chambres Clientèle business/loisirs</p>	<p>« je peux pas te donner une différence avant après »</p> <p>« la motivation et l'engagement des collaborateurs est quand même différent »</p> <p>« je dirais pas que la productivité est meilleure (...) on sent qu'il y a un engagement », « la volonté de s'engager »</p> <p>qualité meilleur que sur les autres établissements : « non non (...) les problématiques des collaborateurs sont les mêmes »</p>
<p><b>Entretien n°8</b></p> <p>Hôtel de chaîne 3 étoiles 74 chambres Clientèle business</p>	<p>« la communication au niveau des horaires, au niveau du planning »</p> <p>« je pense qu'on peut être un peu plus motivé, un peu plus revigoré (...) et il y en a ça change rien »</p>

<b>Entretien n°9</b>  Hôtel de chaîne 3 étoiles 52 chambres Clientèle business	<i>« s'ils travaillent moins ils seront peut-être plus disponibles au travail »</i>
<b>Entretien n°10</b>  Hôtel de chaîne 4 étoiles 136 chambres Clientèle business	<i>« je pense qu'elles seraient contentes », « je pense que ça dépend des profils », « je suis pas sûre que ça plaise à tout le monde »</i>  <i>« ça peut faire beaucoup de travail sur une journée », « le niveau de productivité n'est peut-être pas ouf », « moins de concentration »</i>  <i>« plus tu y passes de temps et plus c'est facile de réagir quand tu as une information »</i>  <i>« aménager différemment pour qu'il y ait aussi un temps où on est au calme »</i>
<b>Entretien n°11</b>  Hôtels de Montagne de chaîne 4 étoiles	<i>« ça peut avoir que des effets positifs »</i>

60 chambres Clientèle loisirs	
<b>Entretien n°12</b> Hôtels de chaîne 2 à 4 étoiles Clientèle variée	<p>« des journées trop longues peuvent altérer la qualité du travail sur les dernières heures »</p> <p>« le temps de repos entre deux shifts qui peut être compliqué »</p>

## Annexe S : Analyse horizontale des entretiens semi-directifs pour l'hypothèse 4

	<b>Thème 4 : Organisation et coûts</b>
<b>Entretien n°1</b>  Hôtel de chaîne 3 étoiles	<p>« Ouais. Oui. Bah oui. Euh oui oui, c'est le seul frein », « Je pense que pour pouvoir palier (...) il faut recruter » « ou alors peut-être passer sur du temps partiel »</p> <p>« Aujourd'hui j'ai pas eu besoin de recruter »</p> <p>« Non, je ne pense pas », « on a une activité (...) un peu en dents de scie »</p> <p>« je pense que oui, il faudrait recruter une personne en plus », « on pourrait mettre cette semaine de quatre jours sur un poste administratif »</p> <p>« aider financièrement les entreprises (...) par rapport à la mise en place de ce projet »</p> <p>« Le seul soucis serait pour l'absentéisme »</p>
<b>Entretien n°2</b>	<p>« Non, je vois pas en quoi ça peut être une crainte », « il peut y avoir de la jalousie »</p> <p>« Il ne faut pas que ça s'accompagne d'une réduction du personnel »</p> <p>« ça peut être un frein (...) il faut grosso modo réussir à garder le même nombre (...) de collaborateurs initial »</p>

Hôtel de chaîne 3 étoiles 253 chambres Clientèle business	« Non, (...) ça n'a pas engendré de coûts supplémentaires », « il a fallu rendre une personne tournante » « ça dépend comment tu le fais » « que les heures supplémentaires soient défiscalisées » « il faut prévoir au moins une personne en 5 2 »
<b>Entretien n°3</b> Hôtels 2 et 3 étoiles 121 chambres Clientèle business	« si on passe en quatre jours semaine, il faut faire plus d'embauche », « aujourd'hui les entreprises elles sont en difficulté » « c'est surtout le volet économique », « Est-ce qu'on a besoin de plus de gens sur ces périodes là ? » « on va payer des gens à rien faire »
<b>Entretien n°4</b> Hôtel de chaîne 4 étoiles	Se fait en fonction de la possibilité par rapport à l'activité de l'hôtel N'est pas imposée Économies liées aux cafés non consommés et au service pressing non sollicité par les collaborateurs Soutenable économiquement lorsqu'il est mis en place de la sorte

187 chambres Clientèle business	Organisation propre à chaque type d'hôtel et de service  Le directeur général craignait la jalousie des autres services
<b>Entretien n°5</b>  Hôtel indépendant 3 étoiles 37 chambres Clientèle loisirs	« Son coût réel n'est pas neutre, quasiment impossible sur des petites structures car cela double presque les coûts »
<b>Entretien n°6</b>  Hôtel indépendant de luxe 93 chambres	« il faut staffer vraiment beaucoup pour pouvoir avoir une équipe complète »  « on arrive à le faire aussi parce qu'on a (...) des stagiaires et des alternants (...) qui eux sont toujours en semaine de 5 jours »  « on a fait des jaloux clairement »  « une maladie ça arrive (...). Alors du coup c'est plus difficile à gérer »  « c'est toujours une question d'argent »

<p>Clientèle loisirs</p>	<p>« honnêtement dans l'hôtellerie de luxe oui (...) quand on voit le prix des chambres (...) peut-être que recruter un salaire qui va coûter 2300€ (...) c'est pas des énormes salaires sur un mois par rapport à une nuit à 3000€ »</p> <p>« ça passe par de l'emploi supplémentaire »</p> <p>« Que tout le monde veuille le faire »</p>
<p><b>Entretien n°7</b></p> <p>Hôtel indépendant 4 étoiles 46 chambres Clientèle business/loisirs</p>	<p>« ça complique un peu parce que tu es obligé de faire tourner »</p> <p>« en fait tu vas devoir recruter une personne de plus ou alors tu prends une personne de moins »</p> <p>« il va falloir recruter et en fait en période normale tu as pas assez d'heures de dispo pour aller recruter ta cinquième personne »</p> <p>« quand tu as une personne en vacances c'est la même chose, il te manque quelqu'un »</p> <p>« moi l'organisation aujourd'hui elle est pas optimum, il faut aussi la coupler à l'annualisation des heures de travail »</p> <p>« il faut coupler l'annualisation de façon à ce que des collaborateurs qui dont cette semaine de quatre jours certaines semaines fassent quatre jours, d'autres semaines en fassent plus ou moins de façon à ce qu'à la fin de l'année tu aies un compteur à jour »</p>

	<p>« il y a un suivi extrêmement rigoureux à réaliser »</p> <p>« il travaille 12 heures par jour et ça tourne »</p> <p>« il faut qu'ils aient leurs jours de repos, qu'ils aient leur nuit (...) 11 heures de repos »</p> <p>« non non non. C'est le même coût »</p> <p>soutenable économiquement : « oui clairement oui »</p> <p>« trouver le temps de le mettre en place et de le suivre »</p> <p>« il faut l'adhésion des collaborateurs »</p>
<p><b>Entretien n°8</b></p> <p>Hôtel de chaîne 3 étoiles 74 chambres Clientèle business</p>	<p>« les réticences en matière du coût personnel », « prendre quelqu'un en plus », « ça va dépendre financièrement si c'est possible ou pas »</p> <p>« il faudrait chercher soit de l'intérim, soit quelqu'un en CDD ou en CDI, ça va quand même engendrer des frais supplémentaires »</p>
	<p>« c'est au niveau de la conception, c'est structurel »</p> <p>« aussi juridique »</p>

<p><b>Entretien n°9</b></p> <p>Hôtel de chaîne 3 étoiles 52 chambres Clientèle business</p>	<p>frein principal budgétaire : « Oui »</p> <p>Soutenable économiquement : « Oui mais pas sur l'ensemble du mois »</p> <p>« il faudrait embaucher une personne pour combler le cinquième jour »</p>
<p><b>Entretien n°10</b></p> <p>Hôtel de chaîne 4 étoiles 136 chambres Clientèle business</p>	<p>« Je pense pas que ce soit plus compliqué »</p> <p>« en tant que personne qui fait des plannings (...) ça peut être vachement dur à organiser »</p> <p>frein principal budgétaire : « Je ne pense pas »</p> <p>soutenable économiquement : « Je pense que oui » « à réfléchir en fonction de sa structure »</p> <p>« je pense qu'il faudrait une personne en plus dans l'effectif. (...) j'en ai aucune idée parce que je le visualise pas du tout »</p> <p>« une certaine flexibilité (...) qu'on arrive à rajouter des heures sur une journée et en retirer sur une autre »</p>

<p><b>Entretien n°11</b></p> <p>Hôtels de Montagne de chaîne 4 étoiles 60 chambres Clientèle loisirs</p>	<p>« au niveau de l'organisation, on voit pas comment faire », « il faut revoir l'organisation par service »</p> <p>« il faut adapter la méthode de production »</p> <p>« on pourra pas faire du sur mesure »</p> <p>« je crains (...) un surcoût des frais de personnel »</p> <p>« des besoins en hébergement plus importants »</p> <p>« le frein ça va être l'aspect économique »</p>
<p><b>Entretien n°12</b></p> <p>Hôtels de chaîne 2 à 4 étoiles Clientèle variée</p>	<p>« ne serait pas adaptée selon moi en tout cas avec les habitudes actuelles »</p> <p>« l'opérationnel ça sera un peu complexe »</p> <p>« couvrir tous les besoins (...) ça serait très compliqué pour les métiers opérationnels »</p> <p>« ça multiplierait un peu les difficultés à effectuer les plannings »</p> <p>frein principal budgétaire : « Ouais, en ce moment oui »</p> <p>« on augmenterait la masse salariale »</p>

	<i>« le truc à enlever pour moi c'est plutôt les charges sur les salaires »</i>
	<i>« l'ordre aussi légal, les temps de repos entre deux shifts »</i>

## Table des figures

Figure 1 - Evolution de la part de sortants envisageant de se mettre à leur compte.....	15
Figure 2 - Réseau des établissements du groupe BAHO sur l'ensemble du territoire français .....	83
Figure 3 - Disposition d'une salle de réunion en théâtre.....	85
Figure 4 - Organigramme du Campanile de Dammarie-les-Lys.....	86
Figure 5 - Alpha de Cronbach des différents facteurs extraits du questionnaire.....	127
Figure 6 - Cercle des corrélations entre les différentes dimensions du questionnaire.....	128
Figure 7 - Diagramme illustrant les différentes modalités d'expérimentation de la semaine de quatre jours par les répondants.....	139

## Table des tableaux

Tableau 1 - Accord avec différentes affirmations générales concernant le travail.....	14
Tableau 2 - Evolution de la perception du travail des sortants des Générations 1992 et 2010 .....	20
Tableau 3 - Souhaits de mobilité professionnelle selon l'âge.....	21
Tableau 4 - Typologie du rapport au travail des jeunes.....	25
Tableau 5 - Extrait du classement de la notoriété des chaînes hôtelières 2025.....	77
Tableau 6 - Variance par facteur.....	130
Tableau 7 - Moyennes et médianes (sur 5) des thématiques en fonction de l'expérience en semaine de quatre jours.....	131
Tableau 8 - Moyennes et médianes (sur 5) des thématiques en fonction des générations.	132
Tableau 9 - Roulement des jours de repos.....	141
Tableau 10 - Planning de la semaine de quatre jours avec les contrats actuels.....	142
Tableau 11 - Planning sur quatre jours avec modification des contrats.....	144

## Table des matières

Dédicaces.....	6
Remerciements.....	7
Sommaire.....	8
Introduction générale.....	9
<b>PARTIE 1 : L'organisation du travail en hôtellerie : des mutations sociales aux impératifs économiques.....</b>	<b>11</b>
Introduction.....	12
Chapitre 1 : Un monde en mutation : quand la société redéfinit le travail.....	13
1. Une relation au travail en pleine transformation.....	13
1.1 L'érosion des modèles traditionnels.....	13
1.2 Un fossé générationnel qui se creuse.....	14
1.3 Des stratégies RH en quête d'adaptation.....	17
2. Les jeunes face au défi de l'emploi.....	18
2.1 La précarité, une réalité pour la jeunesse.....	18
2.2 Le rôle clé de la formation et des attentes éducatives.....	18
2.3 L'inégalité face à l'emploi stable.....	19
3. Les aspirations des jeunes professionnels.....	20
3.1 Entre clichés et réalités.....	20
3.2 Une quête de sens au-delà du travail.....	22
3.3 La poursuite d'un équilibre vie professionnelle vie personnelle.....	22
Chapitre 2 : Le cadre réglementaire : entre normes et contraintes pour l'hôtellerie.....	25
1. Une durée du travail façonnée par l'histoire.....	25
1.1 La révolution industrielle : un tournant majeur.....	25
1.2 La réduction progressive du temps de travail.....	26
1.3 Des dispositifs législatifs incitatifs pour les employeurs.....	27
2. Les règles du jeu en matière de temps de travail.....	28
2.1 La répartition hebdomadaire : un équilibre à trouver.....	28
2.2 L'essor du temps partiel : une solution ou une contrainte ?.....	29
3. Les obligations inaltérables des employeurs.....	29
3.1 Temps de repos et durée maximale : les limites imposées à l'employeur.....	29
3.2 Les heures supplémentaires : une opportunité salariale.....	30
3.3 Les congés payés : un droit fondamental.....	31
Chapitre 3 : L'hôtellerie face à ses défis socio-économiques.....	33
1. Recruter et fidéliser : une équation complexe.....	33

1.1 Un turnover difficile à endiguer.....	33
1.2 Des conditions de travail sous tension.....	34
1.3 La saisonnalité : une double contrainte.....	35
2. Un secteur qui ne dort jamais.....	37
2.1 Le travail les week-ends et jours fériés : une norme incontournable.....	37
2.2 Des horaires décalés : entre opportunité et sacrifice.....	37
2.3 Un service continu : l'hôtel, une machine en perpétuel mouvement.....	38
3. Le poids des charges dans la rentabilité hôtelière.....	38
3.1 Les charges de personnel : un enjeu majeur.....	38
3.2 Les dépenses imprévues : un facteur de risque permanent.....	39
3.3 <i>Les autres charges à maîtriser</i> .....	40
Conclusion.....	41
<b>PARTIE 2 : Explorer le terrain : ancrage empirique et mise à l'épreuve des hypothèses.....</b>	<b>42</b>
Introduction.....	43
Chapitre 4 : Fondations théoriques et formulation des enjeux.....	44
1. Problématique : cerner les tensions au cœur du sujet.....	44
2. Cadrage théorique : les concepts et modèles mobilisés.....	47
2.1 Redéfinir l'attractivité des métiers de l'hôtellerie à l'heure de nouvelles attentes.....	47
2.1.1 Les tensions du marché du travail dans l'hôtellerie.....	47
2.1.2 Les déterminants de l'attractivité d'un métier.....	49
2.1.3 Les attentes des nouvelles générations face au travail.....	50
2.2 Entre équilibre et épuisement : la réduction du temps de travail comme levier de bien-être.....	51
2.2.1 Le bien être : définitions et dimensions.....	51
2.2.2 La conciliation vie professionnelle – vie personnelle.....	51
2.2.3 La réduction du temps de travail et bien-être observé.....	52
2.3 Quand les conditions de travail influencent la qualité du service rendu.....	52
2.3.1 La qualité de service en hôtellerie.....	52
2.3.2 Le lien entre satisfaction des salariés et satisfaction client.....	53
2.3.3 Effets d'une organisation en quatre jours sur la performance de service.....	53
2.4 Un équilibre fragile entre innovation sociale et contraintes économiques.....	54
2.4.1 Les coûts liés à la réduction du temps de travail.....	54
2.4.2 Les spécificités organisationnelles de l'hôtellerie.....	54
2.4.3 Arbitrer entre coûts et avantages organisationnels.....	55
Chapitre 5 : Entre cadre conceptuel et réalité observée : les chemins de l'enquête.....	57
1. Déclinaison des objectifs à partir des hypothèses.....	57

2. Dispositif de collecte de données.....	59
2.1 Approche quantitative : mesurer les perceptions des salariés.....	59
2.1.1 Questionnaire auprès des équipes hôtelières.....	59
2.2 Approche qualitative : donner la parole aux acteurs clés.....	60
2.2.1 Entretiens semi-directifs auprès des managers hôteliers.....	61
Chapitre 6 : Immersion sur le terrain : où et comment s’ancrer l’enquête ?.....	63
1. Contexte professionnel de l’étude.....	63
1.1 Les chaînes hôtelières.....	63
1.2 Le segment milieu de gamme : entre standardisation et personnalisation.....	65
1.3 Zoom sur la France : un cadre culturel et réglementaire particulier.....	67
2. L’immersion dans l’environnement d’alternance.....	68
2.1 Présentation du groupe BAHO.....	68
2.2 Présentation de l’entreprise d’accueil.....	70
2.2.1 L’établissement.....	70
2.2.2 L’équipe.....	72
2.2.3 La clientèle.....	74
3. Missions réalisées en lien avec le sujet.....	74
3.1 Coordination des plannings et gestion des congés payés.....	75
3.2 Optimisation des processus internes.....	75
Conclusion.....	77
<b>PARTIE 3 : Vers une mise en œuvre éclairée : analyse et recommandations.....</b>	<b>78</b>
Introduction.....	79
Chapitre 7 : Analyse approfondie des données.....	80
1. Analyse verticale des entretiens.....	80
1.1 Entretiens semi-directifs : managers pionniers de la semaine de quatre jours.....	80
1.1.1 Entretien n°1 : Monsieur X, directeur d’un hôtel de chaîne 3 étoiles.....	80
1.1.2 Entretien n°2 : Madame X, directrice d’un combo de deux hôtels de chaîne 2 et 3 étoiles.....	82
1.1.3 Entretien n°3 : Monsieur X, ancien directeur de nuit d’un hôtel de chaîne 3 étoiles.....	84
1.1.4 Entretien n°4 : Madame X, cheffe de réception d’un hôtel de chaîne 4 étoiles.....	86
1.1.5 Entretien n°5 : Monsieur X, propriétaire exploitant d’un hôtel indépendant 3 étoiles.....	87
1.1.6 Entretien n°6 : Monsieur X, chef de brigade réception d’un hôtel de luxe indépendant.....	87

1.1.6 Entretien n°7 : Monsieur X, directeur des opérations d'un groupe d'hôtels 1 à 5 étoiles.....	90
1.2 Entretiens semi-directifs : managers n'ayant pas mis en place la semaine de quatre jours.....	91
1.2.1 Entretien n°8 : Madame X, directrice adjointe d'un hôtel de chaîne 3 étoiles.....	91
1.2.2 Entretien n°9 : Madame X, directrice d'un hôtel de chaîne 3 étoiles.....	92
1.2.3 Entretien n°10 : Madame X, gouvernante générale d'un hôtel de chaîne 4 étoiles.....	93
1.2.4 Entretien n°11 : Monsieur X, directeur de deux hôtel de Montagne de chaîne 4 étoiles.....	95
1.2.5 Entretien n°12 : Madame X, assistante du directeur des opérations d'un groupe d'hôtels de chaîne 2 à 4 étoiles.....	97
2. Analyse horizontale des entretiens.....	99
2.1 Analyse horizontale de nos entretiens pour l'hypothèse 1.....	99
2.2 Analyse horizontale de nos entretiens pour l'hypothèse 2.....	100
2.3 Analyse horizontale de nos entretiens pour l'hypothèse 3.....	101
2.4 Analyse horizontale de nos entretiens pour l'hypothèse 4.....	102
3. Analyse des résultats du questionnaire.....	104
Chapitre 8 : Bilan des hypothèses.....	109
1. Hypothèse 1.....	109
2. Hypothèse 2.....	110
3. Hypothèse 3.....	111
4. Hypothèse 4.....	111
Chapitre 9 : Préconisations stratégiques et limites.....	113
1. Des organisations variées de la semaines de quatre jours.....	113
2. Rythmes repensés : construire des plannings adaptés.....	116
3. Cadre et limites : posture critique et perspectives.....	118
Conclusion.....	121
Conclusion générale.....	122
Bibliographie.....	124
Table des annexes.....	130
Table des figures.....	346
Table des tableaux.....	347
Table des matières.....	348
Résumé.....	354
Abstract.....	35

# **Résumé**

## **La réorganisation du travail en semaine de quatre jours en hôtellerie**

Le secteur de l'hôtellerie est confronté à d'importants défis sociaux, économiques et générationnels, notamment avec la nouvelle demande d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle de la part des jeunes générations. Ce mémoire explore la faisabilité et les impacts potentiels de la semaine de quatre jours dans ce secteur. L'étude, basée sur un cadre théorique et des enquêtes de terrain auprès de professionnels, cherche à confronter les promesses de ce modèle aux réalités organisationnelles et économiques de l'hôtellerie.

Mots clés : semaine de quatre jours, temps de travail, équilibre vie professionnelle vie personnelle, droit du travail, gestion du personnel, défis socio-économiques.

# **Abstract**

## **The reorganization of work into a four-day week**

The hotel industry is facing major social, economic, and generational challenges, particularly with the new demand for a better work-life balance from younger generations. This thesis explores the feasibility and potential impacts of a four-day work week in this sector. The study, based on a theoretical framework and field surveys with professionals, aims to compare the promises of this model with the organizational and economic realities of the hotel industry.

Keywords : four-day workweek, working hours, work-life balance, labor law, personnel management, socio-economic challenges.