



ETUDE HOUSEKEEPING

2023



Table des matières

1. OBJECTIFS ET METHODOLOGIE	3
2. L'OUTSOURCING, UNE SOLUTION ATTIRANTE POUR RATIONALISER LES COUTS ET REDUIRE LA PRESSION SUR LE PERSONNEL D'ENCADREMENT	5
3. DES SOCIETES D'OUTSOURCING QUI SE PROFESSIONNALISENT ET PARVIENNENT A SE RECREER UNE IMAGE DE PARTENAIRE FIABLE	9
4. LA PERSONNALISATION DE L'EXPERIENCE CLIENT : UN LEVIER POUR LA PRESENCE D'UNE EQUIPE DE HOUSEKEEPING INTERNE ?.....	14
5. SANS DOUTE VERS UNE DUALISATION DANS LA GESTION DU HOUSEKEEPING	17
6. FEMME/VALET DE CHAMBRE : UN METIER QUI N'EVOLUE PAS EN TERMES DE TACHES MAIS BIEN DANS LA MANIERE DE LES EXECUTER.....	18
7. SYNTHESE ET POINTS D'ACTION	23

1. Objectifs et méthodologie

1.1. Contexte et objectifs de l'étude

Le but de l'étude est d'évaluer dans quelle mesure le métier de femme/valet de chambre pourrait évoluer **tant dans la gestion de ce département** (va-t-on vers plus d'outsourcing ?) que dans **le métier même** en termes de tâches et de compétences demandées.

Cette étude doit permettre de pouvoir répondre aux questions suivantes :

Concernant l'outsourcing :

La sous-traitance a fortement augmenté dans les années 90, pour ensuite diminuer dans les années qui suivent, des hôtels recourant à cette pratique ayant été confrontés à des problèmes juridiques et des amendes.

- **Cette pratique d'outsourcing est-elle amenée à reprendre ?**
- **Pourquoi ?** qu'est-ce qui fait que cette tendance pourrait reprendre maintenant ?
- **Avec quel impact sur le métier, les compétences et les conditions de travail du personnel de 'housekeeping' ?**

Concernant le personnel de housekeeping interne

- Comment évolue le métier de femme/valet de chambre ? Quel niveau de **responsabilités** ?
Quelles **tâches** ?
- Quelles sont les **compétences** demandées ? c'est-à-dire ce qu'il faut pour mener à bien les tâches ?
- Comment Horeca Forma Be Pro peut-il faire évoluer ses formations pour mieux répondre aux besoins des hôtels ?

1.2. Méthodologie et échantillon

13 entretiens en face-à-face ont été menés avec le General Manager ou assistant General Manager, le responsable des ressources humaines et/ou la gouvernante. Ces entretiens d'une durée d'environ 1h ont été réalisés entre le 9 janvier et le 27 mars 2023.

	Echantillon
Gestion du housekeeping	
Département interne*	5
Société externe de nettoyage	5
Mixte	3
Catégorie hôtel	
5*	1
4*	7
3*	5
Taille	
< 50 ch.	1
50-99 ch.	4
100-199 ch.	4
200+ ch.	4
TOTAL interviews	13

2. L'outsourcing, une solution attirante pour rationaliser les coûts et réduire la pression sur le personnel d'encadrement

Parmi les hôtels qui recourent à l'outsourcing, on retrouve plutôt des établissements qui cherchent à **offrir le meilleur rapport qualité/prix au prix d'une forte rationalisation des coûts** (des hôtels 3* ou 4* avec des chambres et un service, simples et très standardisés) : les services généraux (tels que les ventes, le marketing, la gestion du chiffre d'affaires, les réservations, les finances et les ressources humaines) sont centralisés au siège central ou externalisés. L'équipe in situ est restreinte et focalisée sur le service clients et la gestion des coûts.

Le choix d'externaliser le housekeeping **peut être imposé par le groupe ou choisi librement** par le General Manager. La négociation des contrats se fait soit au niveau de l'hôtel par le General manager ou alors au niveau du groupe, sur le plan national.

Deux raisons sont généralement invoquées par les personnes interrogées pour justifier le recours à l'externalisation du housekeeping : la **rationalisation des coûts** et/ou la **facilité de gestion**.

2.1. Externaliser pour rationaliser les coûts

'On n'a pas le choix. Les objectifs sont hauts et au niveau chiffres, il faut pousser, pousser.' (GM, 3*, 148 ch.)

Face à cette pression pour maximiser les profits, on cherche à réduire les coûts, augmenter la productivité et éviter les frais fixes autant que possible. Et c'est ce que l'externalisation permet de faire :

- Cette pratique permet de **travailler en flux tendu et de réduire les frais fixes**, puisque les femmes de chambre sont généralement payées à la chambre et que leur nombre est adapté au taux d'occupation quotidien. On maîtrise ainsi mieux ses coûts. Cet avantage est plutôt mis en avant par les plus grands hôtels ;
- Des gérants d'hôtels avancent également que **les femmes de chambre externes sont plus productives et moins malades en raison de la méthode de rémunération (paiement à la chambre)**¹. Notons toutefois que la plupart des hôtels interrogés sont de nouveaux hôtels ou nouvelles directions avec une équipe externe récente² ; et que la moyenne d'âge de ces équipes est également nettement plus jeune que celle des équipes internes rencontrées ; ces deux éléments (âge et ancienneté dans la fonction) peuvent aussi favoriser un plus haut taux de productivité ;
- En réduisant le personnel, **on évite aussi les syndicats, les comités d'entreprise** considérés comme coûteux en temps (réunions négociations, élections, ...), en moyens et en locaux ;
- Les petits hôtels peuvent aussi voir l'outsourcing comme un **moyen de profiter des économies d'échelle** engendrés par la taille importante des sociétés de nettoyage :
 - o La société de nettoyage ayant un plus grand pool de travailleurs, elle peut plus facilement adapter ses équipes et détacher une personne en cas de besoin urgent, et ce, en passant moins de temps que le directeur d'un petit hôtel,

'La société de nettoyage est plus à même de trouver du personnel en cas de besoin urgent – elle peut faire des switches dans ses équipes. Comme ces sociétés travaillent

¹ 4 hôtels paient à la chambre et 2 à l'heure

² 4 hôtels ont une équipe de moins de 2 ans, 1 une équipe de 4 ans et 1 une équipe de 10 ans

aussi pour beaucoup de grands hôtels, c'est plus facile d'adapter les équipes et de détacher une personne.' (GM, 3, 39 ch.)*

- En tant que grosse structure, la société de nettoyage peut aussi bénéficier de meilleurs prix pour les produits et les équipements de nettoyage, et les contrats de récupération de produits.

2.2. Externaliser pour faciliter la gestion d'une équipe managériale restreinte

La deuxième raison invoquée pour externaliser est le côté **chronophage** de la gestion de l'équipe de 'housekeeping'. Ces équipes demandent beaucoup d'attention et de gestion tant sur le plan **administratif qu'humain**. Externaliser l'équipe de nettoyage permet à l'équipe managériale souvent débordée, de se libérer du temps.

Sur le plan administratif, la gestion est chronophage en raison de ...

- **La difficulté de trouver des profils motivés et impliqués** : bien que jugé important pour l'image de marque de l'hôtel, c'est un métier lourd peu valorisé et valorisant ; on peine alors à attirer des candidats et nombreux sont ceux qui l'exercent par obligation, en attendant de trouver mieux. Le fait de devoir travailler le week-end, les jours fériés, ou le soir vient renforcer cette difficulté à attirer des candidats ;

'Bientôt, on ne trouvera plus personne. Après les Italiennes, les Espagnoles, puis les Marocaines, les Polonaises, maintenant les Roumaines, et quand les Roumaines ne voudront plus, qui cela sera-t-il ?' (GM, 4, 72 ch.)*

'On se sent le larbin des autres et on travaille à une expérience que l'on n'aura jamais. Elles travaillent dans l'ombre et à la différence du serveur ou du réceptionniste, elles ont rarement la reconnaissance directe du client ' (Gouvernante, 4, 262 ch.)*

On néglige la difficulté du travail, l'autonomie nécessaire (elles travaillent seules, il n'y a pas de superviseurs dans la chambre comme en F&B), ainsi que l'impact de leur travail sur la satisfaction client (Gouvernante, 4, 354 ch.)*

'On pense que c'est facile, qu'il suffit de nettoyer comme chez soi, mais non car on est réglé par le temps, les procédures.' (Assistant GM, 3, 142 ch.)*

- **L'importance de l'absentéisme et du turn over** : la dureté physique du métier engendre beaucoup d'absences, d'arrêts de maladie, mais aussi des abandons précoces. Tout cela entraîne de nombreuses démarches de recrutement souvent réalisées dans l'urgence, étant donné que le travail ne peut être reporté au lendemain mais aussi de nombreuses démarches administratives supplémentaires, une complexification du calcul des salaires, et un investissement temps dans la formation des remplaçants ;

'Le plus compliqué, c'est de les faire rester. C'est un métier lourd, que l'on fait aussi en attendant d'avoir mieux.'

- **Une gestion des plannings compliquée** en raison des taux d'occupation fluctuants de l'hôtel et des nombreuses absences du personnel.

Sur la plan humain, la gestion de l'équipe est difficile car c'est :

- Un public **difficile à motiver** en raison du peu de promotions, et d'ascension sociale ;
- Un public **en situation sociale difficile** dont il faut gérer l'état émotionnel personnel mais aussi des conflits interrelationnels plus fréquents ;

'Le plus difficile, c'est la gestion du staff. Il faut savoir trouver la manière de leur parler (si on leur parle bien, on a tout). Pour savoir comment les aborder, il faut connaître leur vie, leur histoire (...). Le housekeeping, c'est aussi la plus grande équipe, avec plein de nationalités différentes, parfois des tensions. Ce sont aussi de petites communautés. Il y a des jalousies – pourquoi elle a 14 chambres et moi 15 ? C'est important de parler, de dialoguer, d'expliquer – aujourd'hui, c'est toi, demain c'est quelqu'un d'autre' (Gouvernante, 3, 142 ch.)*

- Des métiers difficiles qui nécessitent **la mise en place d'actions** spécifiques pour le bien-être du personnel (formation ergonomie, attention au choix des équipements, ...).

Une difficulté de gestion qui s'amplifie en raison :

- **De la pénurie de personnel.** Même si les directeurs sont conscients que la société de nettoyage est confrontée aux mêmes problèmes de recrutement, ils sont soulagés de ne pas devoir y consacrer leur temps ;
- Mais aussi **d'une évolution des mentalités dans la société ; cette évolution exige que l'on accorde plus d'importance à la gestion de l'humain et des individus.** Certains rapportent que les employés d'aujourd'hui acceptent de moins en moins l'autorité de fait et les remarques. Il ne suffit plus de donner des ordres, il importe de trouver les bons mots, le bon ton, la bonne attitude. Cette évolution est d'autant plus difficile dans un département regroupant des publics socialement fragilisés, dans un contexte multiculturel où l'on ne comprend pas toujours bien l'autre et sa langue.

'Le people management et la communication sont de plus en plus importants : les collaborateurs sont de plus en plus sensibles à l'inclusion, à la façon de parler, ... cela devient très fort. Cette année-ci, j'ai eu de nombreuses plaintes. Je n'en ai jamais eu autant ! (Gouvernante, 40 ans de carrière, 4, 354 ch.)*

Cette difficulté de gestion humaine et administrative de l'équipe de housekeeping est parfois aggravée par la politique de **clientélisme** de certains délégués syndicaux locaux : protection de travailleurs incompétents, pression pour octroyer des privilèges à certains travailleurs, refus systématique ou blocage sur tout changement dans les tâches ou les procédures ...

'Un syndicat où tout était sujet à discussion. Le patron n'était plus patron (...).'

Face à cette gestion du personnel qui demande beaucoup d'investissement temps, **on retrouve souvent des équipes managériales restreintes.** L'outsourcing semble être, pour la direction internationale, une manière de diminuer les cadres et de libérer le temps des managers afin qu'ils

puissent se concentrer sur des tâches vues comme plus rémunératrices (le service client et les ventes ainsi que la gestion des coûts) ; les directeurs d'hôtel, débordés et soumis à la pression des objectifs, sont quant à eux soulagés de ne plus devoir se consacrer à ces tâches très chronophages.

'J'étais fatigué des problèmes de gestion de ce département. Quand j'ai repris cet hôtel, j'ai fait un choix. Je voulais me concentrer sur le produit, les clients, les équipes, et remplir l'hôtel... Avec l'outsourcing, la seule chose à faire c'est de vérifier la qualité du travail et la justesse de la facture.' (GM, 4*, 72 ch.)

Il n'y a pas ce stress ou cette perte de temps de devoir chercher un extra. Honnêtement, pour moi, c'est parfait.' (GM, 3*, 64 ch.)

3. Des sociétés d'outsourcing qui se professionnalisent et parviennent à se récréer une image de partenaire fiable

3.1. L'outsourcing : un système avantageux au passé sulfureux

Le système d'outsourcing est très attirant mais de nombreux inconvénients ont constitué pendant longtemps une barrière. Tous les répondants (même les plus jeunes) ont encore en tête les problèmes engendrés par l'outsourcing, soit parce qu'ils les ont vécus personnellement ou parce qu'ils en ont entendu parler par des collègues. On reproche ou reprochait aux sociétés de nettoyage :

...

- **Des problèmes de qualité :**
 - Un personnel non formé aux spécificités de l'hôtellerie et qu'il fallait former soi-même, tant du point de vue des compétences techniques que des attitudes : *'Moi, j'ai déjà vu des batailles entre femmes de chambre outsourcées devant les clients et dans leur langue.'* (Assistante GM, 4*, 142 ch.) ;
 - Qui n'appliquait pas toujours les règles d'hygiène ;
 - Du personnel qui ne voulait pas toujours suivre les standards de l'hôtel ;
 - Un personnel payé à la chambre et/ou en sous-effectif, focalisé sur la vitesse et la quantité au détriment de la qualité, *'Des filles qui courent comme des malades', sous pression, car payées à la chambre, et dont le but est de faire le plus de chambres possible'*, (Gouvernante, 4*, 140 ch.) ;
 - Des erreurs à répétition ;
 - Le non-respect des clauses.
- **Un turn over important :** un personnel qui tourne entre différents hôtels en fonction de la demande, avec pour conséquence :
 - Qu'il faut former à répétition et parfois dans l'urgence (pour les remplaçants) ;
 - Que les protocoles et les standards ne sont pas intégrés et respectés, entraînant ainsi de nombreux oublis (oubli d'aspirer, oubli de prendre les poussières sur la table, ...) ;
 - Que le personnel est peu impliqué à fournir un travail de qualité, puisqu'il ne revient pas nécessairement le lendemain.
- **Un personnel plus précarisé, avec**
 - Des soucis de vols ;
 - Des comportements irresponsables : *'Quand quelqu'un travaille le soir, il doit avoir une attitude responsable, ne pas faire n'importe quoi. On a eu des gens qui ne prenaient pas leurs heures ou que l'on retrouvait dormant dans un lit.'* (Gouvernante, 4*, 246 ch.) ;
- **Un manque de flexibilité**
 - Une difficulté à avoir un remplaçant en cas d'urgence ;
 - Des tâches ultra définies, l'impossibilité par exemple de demander à une femme de chambre dédiée aux chambres de nettoyer les lieux publics.
- **Une communication lourde et/ou peu commerciale :**
 - L'impossibilité de faire des remarques directement aux femmes de chambre et l'obligation de passer par la gouvernante ou la superviseuse de la société de nettoyage, une procédure qui alourdit la communication ;
 - Un mauvais suivi du superviseur de la société de nettoyage : soit que l'hôtelier devait réitérer plusieurs fois ses remarques et demandes avant d'être écouté ou que ses plaintes étaient discutées ou non prises en compte.

- **Des coûts qui s'avéraient finalement élevés car :**
 - Les tarifs horaires sont plus élevés le week-end et jours fériés (même si certains hôteliers disent reporter la remise en ordre du dimanche au lundi quand c'est possible) ;
 - Des tarifs de base intéressants mais des surcoûts importants pour tout ce qui n'est pas prévu dans le contrat, et notamment tout ce qui n'est pas nettoyage standard d'une chambre.
- **Des pratiques non éthiques :**
 - Un personnel sous-payé, en-dessous du barème ;
 - Des heures non payées, ou pas payées en temps et en heure ;
 - Des travailleurs sans contrat, payés au noir.

3.2. Des sociétés de nettoyage qui se professionnalisent et gagnent en crédibilité

Entre-temps, certaines sociétés de nettoyage semblent avoir **relevé leurs standards** :

- Les femmes de chambre reçoivent une **formation de base**, qui peut contenir un volet ergonomique ; toutefois, les hôteliers interrogés ne savent pas toujours dire si la formation de base comprend un volet ergonomique et si cette formation ergonomique est récurrente. *'Ils sont structurés dans leur formation. Je voyais des protocoles de nettoyage, des trucs et astuces (notamment, on expliquait aux femmes comment procéder sur base de photos des chambres accrochées au mur)' (GM, 3*, 64 ch.)*
Si certains hôteliers évoquent toutefois avoir eu un personnel qui n'était pas assez formé au départ (au niveau des règles de sécurité, des habitudes d'hygiène, comportemental -ex. parler fort dans les couloirs, ...), **ils assurent que le problème a été rapidement résolu grâce à une formation interne à l'hôtel et en arrivant à garder la stabilité de l'équipe ;**
- **L'acceptation de standards hôteliers particuliers**, l'adaptation aux spécificités de l'hôtel (ex. la façon de faire les lits, l'obligation de faire les chambres à 2, ...) ;
- **Une plus grande réactivité dans la gestion des plaintes ;**
- **Des gouvernantes externes très compétentes**, dont certaines ont travaillé en hôtellerie, qui s'avèrent être de bonnes gestionnaires d'équipe et de bonnes communicatrices avec la direction de l'hôtel ; les hôteliers reconnaissent d'ailleurs qu'une bonne gouvernante est essentielle à la bonne marche de l'équipe et que cela permet aussi de ne pas devoir s'en référer continuellement à la superviseuse de la société de nettoyage ;
- **Une superviseuse qui vient régulièrement sur place pour vérifier le respect** des standards et des conditions de travail : port de l'uniforme, respect des conditions d'utilisation des produits, respect des procédures ergonomiques, respect des exigences légales pour l'inspection du travail (enregistrement, papiers d'identité, ...) ;
- La possibilité aussi pour le management interne de **faire directement des remarques** aux femmes de chambre (même si en théorie, cela n'est pas permis).

D'un autre côté, pour pouvoir recourir à un outsourcing qui rencontre **leurs standards de qualité** et parfois pour se prémunir **sur le plan de la responsabilité sociale**, les hôteliers rencontrés ont également mis en place **toute une série de garde-fous** qui varient d'un hôtel à l'autre :

Parmi les garde-fous pour garantir la qualité et le respect des standards :

- **Une description détaillée du contenu des services**, avec les exigences de qualité associées ;
- **Un briefing détaillé** à la société de nettoyage, sur les objectifs, la philosophie, et la méthode de travail de l'hôtel ;
- Des **contrôles aléatoires quotidiens** réalisés par le management interne (gouvernante interne ou GM /assistant GM quand il n'y a pas de gouvernante interne) ;
- Pour certains, la conservation **du rôle de gouvernante en interne** ;
- **L'exigence d'une équipe fixe** pour éviter les formations continues, favoriser une meilleure intégration des standards et des procédures de l'hôtel ainsi qu'une meilleure implication dans le travail ;
- L'exigence de **toujours avoir le personnel nécessaire/de pouvoir fournir du personnel temporaire en urgence** ;
- **La constitution d'un pool de femmes de chambre de remplacement déjà formées** : afin d'être assuré d'avoir quelqu'un de formé en cas de besoin : *'La société de nettoyage nous envoie régulièrement des filles supplémentaires en formation, pour qu'elles s'habituent au bâtiment et à la manière de travailler. Ainsi, quand il faut du remplacement, elles sont prêtes (GM, 3*, 148 ch.)* ;
- **L'établissement de réunions régulières** avec la gouvernante externe et la superviseuse afin de faciliter la communication, la résolution des problèmes, l'amélioration des procédures, ou l'implémentation de changements (nouvelle implantation de décoration, de disposition de lit, nouvelles routines de nettoyage...) ;
- **La participation au choix des produits et des équipements** ;
- **Une réunion annuelle** pour évaluer le respect des standards, les produits, l'équipement, revoir les contrats et les prix ;
- L'établissement **d'un contrat-cadre** avec un descriptif complet de tous les services demandés, un tarif pour chaque mission ou tâche, et des clauses qui prévoient des ristournes, voire la rupture de contrat, en cas d'accumulation de manquements graves. *'A l'heure actuelle, nous sommes en train de contractualiser les tâches externes aux chambres (nettoyage des lieux publics, tâches non journalières) afin de maîtriser les coûts et que toutes ces tâches ne nous soient pas facturées à des coûts exorbitants.'* (GM, 3*, 148 ch.)
- Des **contrats négociés** au niveau du groupe hôtelier : *'C'est plus facile d'obtenir ce que l'on veut – ils sont sous pression étant donné que cela représente beaucoup d'argent.'*

- Parallèlement, le management de l'hôtel met en place **des pratiques afin de favoriser l'intégration du personnel, et le sentiment d'appartenance** :
 - o Un accès à la cantine ou aux restes du buffet petit déjeuner, des boissons gratuites ;
 - o La favorisation d'une communication informelle : discuter et blaguer avec le personnel externe comme on le fait avec le personnel interne ;
 - o L'équité de traitement entre travailleurs internes et externes : évaluer le travail du personnel externe de la même manière que le travail du personnel interne ; relever les manquements de la même manière pour les deux types de personnel, complimenter aussi le personnel externe ;

- Donner un accès direct au système internet de l'hôtel, une adresse email hébergée sous le nom de l'hôtel pour la gouvernante externe ;
-

Certains hôteliers formulent également des exigences pour contrer les éventuels abus sociaux et/ou améliorer les conditions de travail via :

- Le contrôle du prix :
'Il y a encore des sociétés 'cow boys'. 'Sur certaines offres, on voit tout de suite, sans sortir sa machine à calculer, que ce n'est pas légal. C'est en-dessous de tous les prix barémiques possibles. On sait que c'est du noir, payé à moitié, des lois sociales pas en ordre...' (GM, 4*, 72 ch.)
- L'exigence du statut de salarié ;
- La vérification des contrats de travail et de l'indication du nombre d'heures hebdomadaires, la vérification des permis de travail ;
- L'exigence d'une visite médicale annuelle et de la communication des résultats ;
- L'exigence du paiement à l'heure et non à la chambre (mais c'est aussi demandé pour ne pas que les femmes de chambre bâclent leur travail car motivées à faire le maximum de chambres) ;
- L'octroi de 2 jours de repos d'affilée ;
- L'exigence d'une formation en ergonomie tous les 2 ans.

3.3. Des sociétés de nettoyage qui gagnent en crédibilité

Avec la mise en place de ces gardes fous, les hôteliers interrogés sont parvenus à endiguer les inconvénients de l'outsourcing et expriment un **taux de satisfaction élevé** par rapport au service obtenu. Ils mettent en avant **la qualité du travail et l'implication des femmes de chambre externes**, ainsi que la **stabilité** de l'équipe. Ils témoignent avoir un niveau de qualité équivalent à ce qu'ils ont expérimenté avec une équipe interne, et avancent comme preuve **un taux de satisfaction clients élevé et équivalent à des hôtels qui ont une équipe interne.**

'Elles ont le même engagement qu'une équipe interne, elles considèrent aussi que c'est leur hôtel, leur étage et toute plainte des clients leur fait mal au cœur ' (GM, 4*, 72 ch.)

'Sous-traiter le housekeeping, c'était une idée révolutionnaire. Au début c'était difficile à accepter. Mais on peut arriver à avoir des relations comme si la personne était sur le payroll.' (GM, 4*, 296 ch.)

Cette satisfaction et la confiance envers la société externe est encore renforcée chez les hôteliers qui ont expérimenté un contrôle de l'inspection du travail sans encombre.

L'image de ces sociétés de nettoyage change. Commence à apparaître chez les hôteliers, ce sentiment qu'il y a eu un écrémage, et que les sociétés incompetentes et malhonnêtes n'ont pas survécu, et ce, même chez ceux qui ont recours à une équipe interne. Le fait que de grands groupes hôteliers recourent à l'outsourcing apportent une caution au système et pourrait changer la donne.

'C'était le début des sociétés de nettoyage, un moment où les règles n'étaient pas fixées (...) Je sais qu'à l'époque, ils ont eu des problèmes, sur base de dénonciation mais à l'heure actuelle ils

fournissent un travail de qualité et les conditions de travail des filles sont garanties (...) D'ailleurs, j'ai eu une inspection du travail, il y a 2 ans et tout s'est bien passé. (GM, 3, 80 studios)*

Cette professionnalisation des sociétés de nettoyage a pour conséquence que l'outsourcing est parfois vu aussi comme une **alternative à l'intérim**.

Si les sociétés de nettoyage semblent se professionnaliser, on entend pourtant ici et là divers éléments qui témoignent **de la persistance d'une certaine précarité des conditions de travail, et que le contrôle des conditions salariales des travailleurs externes, par les hôteliers peut être très variable d'un hôtelier à l'autre. Parmi les témoignages, on relève :**

- **L'existence de sociétés qui offrent des prix extrêmement bas, où le doute sur les irrégularités sociales n'est pas permis** (voir plus haut) ;
- **Des conditions de travail qui divergent** au sein d'une même société de nettoyage :

'Après le Covid, quand nous nous sommes aperçus que les femmes de chambre n'avaient pas été rémunérées pendant la période d'inactivité, nous avons demandé qu'elles soient salariées. Notre partenaire a refusé. Nous nous sommes tournés vers une autre société de nettoyage mais aujourd'hui, elle se plaint de l'augmentation des problèmes de gestion engendrés par le statut de salarié.' (GM, 3*, 169 ch.)

- Des équipes nettement plus jeunes que les équipes internes, qui sont moins malades mais qui ne semblent **pas toujours être très bien suivies sur le plan ergonomique**, qu'en sera-t-il de leur santé dans quelques années ?

'Je ne pense pas qu'elles ont des formations après leur engagement, car c'est à chaque fois des chambres perdues.' (GM, 4*, 72 ch.)

- Des filles qui font **plus que leurs heures**,
'J'ai dû faire une remarque à la superviseuse, car je me suis rendu compte que l'une ou l'autre était là en permanence et qu'elle ne prenait pas ses jours de congé.' (GM, 3*, 148 ch.)

4. La personnalisation de l'expérience client : un levier pour la présence d'une équipe de housekeeping interne ?

Face aux adeptes de l'équipe externe, on retrouve des hôtels qui continuent à privilégier l'équipe interne. On y retrouve notamment des hôteliers qui ont eu par le passé une mauvaise expérience d'outsourcing³ (des gros problèmes de qualité, un turn over important qui nécessitait des formations récurrentes, des difficultés de communication, des irrégularités sociales,)

Mais parmi ces adeptes de l'équipe interne, on retrouve aussi et surtout des hôtels qui ont une **vision et un style de management différents**. Plutôt que de mettre l'accent sur la standardisation et le contrôle des coûts (sans le négliger toutefois), ils parlent surtout de l'importance **de créer une atmosphère et de personnaliser l'expérience client à travers l'humain dans le but de rendre le moment inoubliable**.

'L'humain permet d'adapter le service aux demandes particulières du client' (Gouvernante, 4, 246 ch.)*

On retrouve dans cette catégorie, plutôt des hôtels 5* ou des 4* avec des chambres et un service moins standardisés. Pour eux, la personnalisation du service passe **par tous les membres du personnel**, y compris les femmes et valets de chambre. Et cette personnalisation nécessite **une compréhension et une adhésion aux valeurs et à la philosophie** de l'entreprise que l'on ne peut obtenir qu'avec une équipe interne.

La fonction de femme/valet de chambre va également au-delà **du nettoyage et de la remise en ordre**. Il s'agit aussi d'avoir ce sens de l'accueil et de faire en sorte que le client se sente bien.

'Ce n'est pas juste la personne qui fait toc toc, nettoie, merci et au revoir' (Gouvernante, 4, 246 ch.)*

La femme/le valet de chambre :

- **Doit être capable de reproduire l'atmosphère désirée** par la mise en place de la décoration, et des amenities :
'Ce n'est pas seulement nettoyer, il y a beaucoup de petits objets de décoration à placer à tel ou tel endroit, des rideaux à placer de telle manière' (Assistant GM, 3) ;*
- **Doit être capable d'entrer en interaction** avec le client : répondre à ses questions et demandes particulières (ajouter une serviette de plus, ...), pouvoir lui venir en aide (par ex. en recousant un bouton), pouvoir dire quelques mots aux clients qui s'expriment dans la même langue maternelle qu'elle ou lui, ... ;
- Il/elle incarne aussi une image **rassurante et familière** pour le client régulier : de par sa présence régulière, la femme/le valet de chambre rassure le client sur le plan de la sécurité ; il/elle renforce également son sentiment d'accueil en anticipant ses demandes grâce à la connaissance qu'il ou elle a de ses habitudes (disposer l'oreiller de telle manière, ajouter un cendrier, ...) ; il ou elle joue donc un rôle dans la fidélisation du client.

³ telle que décrite en pages 9 et 10 de ce rapport

Cette tendance à favoriser une équipe interne pour plus de personnalisation pourrait se renforcer et **prendre de l'ampleur** pour deux raisons :

- Des clients plus exigeants depuis le Covid,
- Des clients toujours plus prompts à communiquer leurs expériences ou lire les commentaires sur les réseaux sociaux ; et des hôtels de plus en plus soumis aux diktats des cotes clients.

'La qualité devient de plus en plus importante, et la qualité, ce n'est pas seulement la propreté, c'est aussi l'accueil, comment on arrive à faire que le client se sente bien.' (Gouvernante, 4*, 246 ch.)

Pour pouvoir contribuer à la personnalisation de l'expérience client, il faut des compétences techniques mais aussi du **savoir-être** et être **imprégné des valeurs** de l'entreprise.

Pour cette catégorie d'hôteliers, il est difficile de fournir **ce type d'expérience personnalisée** avec une équipe de femmes/valets de chambre externes.

Pour eux, le recours à une équipe de housekeeping interne permet :

- **d'offrir, d'une part, une meilleure qualité de service car**
 - o **on a une meilleure maîtrise des compétences** pour atteindre les standards voulus étant donné que l'on recrute (bien que cela devienne de plus en plus difficile en raison de la pénurie de personnel) et que l'on forme soi-même son personnel (sur les techniques et procédures, mais aussi sur les valeurs de l'entreprise, le savoir-être, la collaboration et l'esprit d'équipe) ;
 - o **on peut mieux communiquer avec le personnel**, le guider et corriger les erreurs puisqu'il n'y a pas l'intermédiaire de la société de nettoyage ;
 - o **on peut mieux engager le personnel et créer une unité au niveau de l'ensemble de l'entreprise :**
 - *parce que l'on a une relation 'employeur/employé' et non une relation de 'client/fournisseur' ; il est dès lors plus facile de faire passer les messages, de prendre en charge les coachings et les formations qui sont nécessaires, mais aussi d'être à l'écoute des difficultés, de reconnaître et récompenser le travail accompli ; en résumé d'être dans la capacité **de communiquer la philosophie et les valeurs de l'entreprise et de réaliser un réel 'people management'** ;*
 - *parce qu'en tant employeur, on peut aussi offrir à l'équipe de housekeeping **les mêmes avantages** (assurance hospitalisation, assurance-groupe, chèques-repas, ...) et **plus de stabilité d'emploi** ;*
 - *parce que **l'on ne dépend pas du management et des valeurs de la société de nettoyage** et de l'impact que cela peut avoir sur la satisfaction et le travail du personnel de housekeeping travaillant dans l'hôtel.*
- **et d'autre part, de créer une atmosphère, une ambiance, une expérience personnalisée en accord avec la philosophie et les valeurs de l'entreprise :**
 - o car la culture de l'entreprise fournit un cadre pour le savoir-être, et les initiatives et actions du personnel, choses qui sont difficilement définissables dans un contrat ;
 - o car la création d'une unité au niveau de l'ensemble de l'entreprise favorise la cohésion, l'entente, l'esprit d'entraide et contribue à une ambiance de travail agréable ; *'ce qui donne le sentiment d'une équipe au service du client', 'de vivre une expérience globale, un produit global complet.'* ;

- une unité qui peut aussi être renforcée de manière symbolique, à travers l'uniforme, le badge et le logo de l'hôtel, quand l'équipe externe travaille avec l'uniforme et le badge de la société de nettoyage.

'Plus on a de personnes en interne, plus on est en mesure de transmettre la philosophie et les valeurs d'une entreprise au client et plus on parvient à faire en sorte que le client se sente comme on voudrait qu'il se sente' (Gouvernante, 4, 246 ch.)*

'Si on n'a pas cette unité, cette équipe avec la même philosophie d'entreprise, l'alchimie ne se fait pas au niveau du client.' (GM, 3, 80 studios)*

Ce maintien d'une équipe de housekeeping interne s'accompagne souvent d'une politique de maîtrise des coûts qui passe notamment par :

- une plus grande **polyvalence** demandée aux femmes/valets de chambre, qui sont amené(e)s à plus alterner les différents postes : ex. chambres/lieux publics/lingerie, poste de femme de chambre et superviseuse, ... ;
- plus de **flexibilité** dans les horaires, de manière à mieux adapter l'effectif à l'occupation de l'hôtel ;
- **l'allègement du nettoyage de la chambre 'restant'** : dans laquelle on ne nettoie plus, où l'on range seulement (vider poubelles, refaire le lit, changer les essuies, recharger en papier de toilettes, savon, ...) ; une pratique qui entre en résonance avec la recherche de durabilité et qui ne semble pas impacter la satisfaction des clients ;
- la numérisation des feuilles de route papier sous forme d'**applis** .

5. Sans doute vers une dualisation dans la gestion du housekeeping

En conséquence, le choix de recourir à du outsourcing ou non semble dépendre de **la vision et du style de management**.

Les hôtels ou groupes focalisés sur la rationalisation des coûts et/ou disposant d'une équipe cadre restreinte, tendent à se diriger vers l'outsourcing. On y retrouve plutôt l'hôtellerie économique, et des établissements 4* avec des chambres et services standards, des structures sans beaucoup de personnel d'encadrement.

Les chambres sont généralement simples à nettoyer, la fonction des femmes de chambre se résume au nettoyage. Le responsable de l'établissement utilise d'ailleurs souvent le terme 'femme de ménage' au lieu de 'femme de chambre'.

Chez les adeptes du housekeeping interne, on retrouve plutôt des hôtels plus hauts de gamme qui cherchent à personnaliser leur offre client à travers le contact humain. Ils considèrent que le travail de la femme/du valet de chambre va au-delà du nettoyage, en contribuant à créer une atmosphère et une relation avec le client.

Va-t-on vers plus d'externalisation ou d'internalisation ? Le contexte actuel peut contribuer à renforcer les deux positions et créer une dualisation dans la gestion du housekeeping.

D'un côté, la pénurie de personnel, l'augmentation de la rationalisation des coûts et de la pression sur le management opérationnel tendent à favoriser le recours à l'outsourcing.

'On doit être de plus en plus performant, plus efficace, aller de plus en plus vite (...) on nous retire du travail pour en remettre de l'autre (...). En tant que GM, je dois être sur tous les fronts : je suis aussi chef de réception, superviseur housekeeping et F&B, ...' (GM, 3)*

De l'autre, l'augmentation des exigences client, la recherche d'expériences uniques à travers la personnalisation poussent certains hôtels à conserver une équipe interne.

6. Femme/valet de chambre : un métier qui n'évolue pas en termes de tâches mais bien dans la manière de les exécuter

Le métier de femme de chambre ne semble pas être amené à changer fondamentalement au niveau des tâches à effectuer, mais de **nouvelles manières de travailler apparaissent**, pouvant impacter les **compétences demandées** ainsi que **les conditions de travail**.

On note **cinq changements** qui sont en cours ou se profilent à plus long terme.

- Le remplacement de la feuille de route papier par une appli qui demande une certaine **habilité numérique** ;
- L'introduction de nouveaux process et outils plus écologiques qui demandent **d'intégrer les réflexes et habitudes de nettoyage écologique** ;
- **Plus de flexibilité et de polyvalence** dans les tâches et les horaires pour une facilité de gestion et une plus grande maîtrise des coûts ;
- Une importance plus grande accordée à certains **soft skills** (communication orale et body language, autonomie et esprit d'initiative) pour une expérience client plus personnalisée ;
- Et à plus long terme, **la robotisation et l'habilité numérique à les 'programmer'**.

Certains de ces changements pourraient augmenter **la pénibilité et le stress au travail**, et par conséquent **amplifier les problèmes de santé récurrents** déjà présents dans ce département.

1. Le remplacement de la feuille de route papier par une application qui demande une certaine habilité numérique

Les applications de gestion du département housekeeping font leur entrée. Des hôtels commencent ou pensent à remplacer la feuille de route papier par une application (sur smartphone ou tablette) qui permet aux employés du housekeeping de se connecter au PMS, afin de vérifier quelles chambres peuvent être nettoyées et changer ensuite le statut de la chambre lorsque celle-ci est nettoyée et inspectée. Le personnel reçoit, via l'appli, toutes les informations nécessaires pour le nettoyage de la chambre et communique toutes les remarques/actions de suivi nécessaires (pannes, objets trouvés, ...). **Tout se fait en temps réel**. La femme/le valet de chambre est prévenu(e) dès qu'une chambre peut être faite et le réceptionniste dès qu'une chambre est libérée.

'Tout est noté sur l'appli : la femme de chambre doit encoder quand elle commence la chambre et quand elle finit, la superviseuse fait de même. Elle note s'il y a panne ou pas panne, quelle panne, s'il y a eu inspection, ... Chaque femme de chambre doit pouvoir cocher les cases et s'y retrouver dans le menu. (GM, 3, 39 ch.)*

L'appli permet aussi au personnel d'encadrement de faire des rapports de fonctionnement.

'Aujourd'hui, tout est mesuré tous les jours, on doit rentrer les heures prestées, faire des graphes.' (Gouvernante, 4*, 354 ch.)

De par la gestion en temps réel, ces applis sont censées apporter une meilleure productivité et une meilleure mise à disposition des chambres grâce à :

- Une meilleure communication entre les départements,
- Une meilleure planification des tâches,
- Une plus grande facilité à produire des tableaux de bord qui permettent de suivre plus précisément la rentabilité et la performance du service, d'identifier les points problématiques et améliorer ainsi le process.

L'implémentation de ces applis est très nouvelle. Mais, **on constate que l'appropriation et la maîtrise de ces outils prend du temps** car les femmes/valets de chambre, même s'ils disposent d'un smartphone, ne sont pas familiarisés avec les fonctionnalités de ce genre d'appli. Les rapports d'étage semblent aussi plus fournis en informations et complexes à lire ; ce qui augmente la difficulté d'un personnel dont certains éprouvent déjà à la base des difficultés de lecture. Les informations sont également présentées d'une autre manière que sur papier et leur lecture et interprétation nécessitent une habilité d'utilisation que ce public n'a pas toujours. Ce qui peut **augmenter le stress et le sentiment de dévalorisation** de ces travailleurs.

'Il arrive que la femme de chambre descende dans mon bureau, paniquée, parce que le mot de passe ne fonctionne pas. La familiarisation à l'outil prend du temps' (assistante GM, 3, 142 ch.)*

'Beaucoup de ces femmes ne savent pas utiliser ces outils digitaux, mais elles n'osent pas le dire, elles se sentent dévalorisées. On essaie de les aider, de les former sur le terrain' (Gouvernante, 4, 354 ch.)*

Certaines applis vont très loin dans la planification des tâches : citons à titre d'exemple l'application Optii qui calcule les temps de nettoyage en fonction du profil client, puis **cartographie en temps réel les itinéraires** quotidiens des femmes/valets de chambre en fonction des profils clients et des besoins de l'hôtel.

Cette optimisation en temps réel de la répartition des tâches pourrait bien mener à une augmentation du nombre de chambres à nettoyer, ainsi qu'à une diminution des temps morts entre les chambres, **et augmenter ainsi la pénibilité et le stress au travail.**

2. La durabilité : l'introduction de nouveaux process et outils pour réduire son empreinte écologique, qui demandent d'intégrer les réflexes et habitudes de nettoyage écologique

Pour répondre à des impératifs de fonctionnement plus écologiques, les hôteliers mettent en place **de nouveaux process et outils qui ont un impact sur les tâches et les conditions de travail, les connaissances et compétences.** Si ces nouvelles pratiques demandent une meilleure intégration des réflexes et habitudes de nettoyage écologique, certaines d'entre elles **pourraient augmenter la pénibilité du travail.**

Afin de limiter son impact sur la planète, **de nouveaux process ou outils sont introduits :**

- **Une tendance à espacer les nettoyages quotidiens**, dits nettoyages chambres 'restant' ; ce qui implique qu'il y a moins de chambres à nettoyer au total mais une plus grande proportion de chambres 'départ' à réaliser et des chambres 'départ' plus sales puisqu'ayant eu moins de nettoyages intermédiaires ;
- **L'utilisation de produits moins chimiques** (moins nocifs pour la peau et les bronches) mais qui nécessitent plus d'actions mécaniques et d'efforts musculaires et qui pourraient provoquer plus de stress musculosquelettiques : *'Depuis que nous utilisons des produits moins chimiques, on a de plus en plus de problèmes d'épaule, en plus des problèmes de dos.'* (Gouvernante, 4*, 356 ch.). Entre-temps, des solutions écologiques plus ergonomiques apparaissent sur le marché comme **le nettoyeur à vapeur sèche** Vapodil qui nécessite moins d'actions mécaniques que d'autres produits écologiques et dit *'améliorer la qualité de vie et de travail grâce son ergonomie, sa facilité d'utilisation et sa durabilité.'* (Voir la

démonstration via le lien suivant) : <https://www.vapodil.com/espace-professionnels/dans-les-chambres-dhotel/>

- **L'obligation du tri des déchets qui demande de connaître les règles de tri** afin de pouvoir trier les déchets que le client n'a pas mis dans la poubelle : *'Elles ne doivent pas trier les déchets mais quand le client laisse des bouteilles en verre et en plastique ainsi que des sacs de shopping sur le bureau, il faut savoir les trier'*. Notons que le tri des déchets augmente également le nombre de poubelles à transporter.

- **Plus d'attention à la réduction de la consommation d'eau et d'énergie** : face à l'augmentation des coûts de l'énergie, on demande aux femmes de chambre de contrôler plus systématiquement tout ce qui constitue une surconsommation, comme par exemple :
 - o S'il s'agit d'une chambre départ qui ne sera pas remise à disposition, s'assurer que le chauffage a été diminué ;
 - o Veiller à ce que les fenêtres ne soient pas ouvertes quand le chauffage fonctionne ;
 - o Ne pas sur-consommer l'eau pour le nettoyage ;
 - o

Tous ces changements nécessitent d'intégrer les réflexes et les habitudes de nettoyage écologique, autrement dit :

- Comprendre et intégrer les comportements qui diminuent l'empreinte écologique, comme par exemple le temps maximum que l'on peut laisser couler l'eau du robinet pour nettoyer, la quantité de produit que l'on utilise, que beaucoup de mousse ne signifie pas un meilleur nettoyage,
- Connaître les règles de tri des déchets à destination du container de l'hôtel,
- S'ouvrir aux nouvelles méthodes et technologies de nettoyage plus écologiques, faire comprendre qu'il s'agit d'un secteur en évolution et que l'on va être amené à rencontrer de multiples méthodes de nettoyage et changements.

'Tout évolue tellement vite et puis chaque hôtel a ses propres standards, c'est important d'être ouvert à autre chose que ce que l'on a appris, au changement, de prendre conscience qu'il n'y a pas qu'une seule bonne méthode.' (Gouvernante, 4*, 356 ch.)

3. Plus de flexibilité et de polyvalence dans les tâches et les horaires pour une facilité de gestion et de contrôle des coûts

Depuis quelques années, on observe déjà une certaine flexibilité demandée aux employés du housekeeping. Cette demande de flexibilité peut s'exprimer au niveau des tâches mais aussi des horaires. Certains travailleurs, sont amenés à alterner :

- Le nettoyage des chambres et des lieux publics ;
- Le nettoyage des chambres et des appartements ;
- Le nettoyage et la lingerie ;
- Les horaires : travail jour et soir, des jours de congé tournants (où l'on n'a pas systématiquement congé les mêmes jours de semaine en semaine), ...

Si cette flexibilité permet d'optimiser la répartition des tâches et l'occupation des membres de l'équipe, elle peut aussi être une source d'acquisitions de nouvelles compétences et d'évolution. *'Par exemple, quand on s'occupe du linge, on doit s'avoir encoder ce que l'on a commandé dans un Excel qui va servir à la facturation, c'est une manière d'acquérir de nouvelles compétences.'* (Gouvernante, 4*, 356 ch.)

Toutefois, cette demande flexibilité n'est pas toujours bien acceptée par les travailleurs : *'Bien souvent, je reçois la remarque : ce n'est pas mon travail de faire cela'* (Gouvernante, 4*, 356 ch.)

Toujours dans l'optique que toute l'équipe soit occupée et de rationalisation des coûts mais aussi de service client, cette **demande de flexibilité pourrait encore s'intensifier, notamment en termes d'horaires** :

'J'ai entendu parler d'hôtels qui font 3 shifts d'équipe : (de 7h30-15h30 ou 10-18h ou 12h-20h)' (Gouvernante, 4*, 246 ch.)

Toujours dans un optique de contrôle de coûts, d'autres managers mentionnent attendre de leur personnel de housekeeping, une meilleure compréhension, et **un meilleur diagnostic des problèmes de fonctionnement des appareils et installations en chambre**. Ce qui veut dire :

- Mieux comprendre ce qu'il se passe pour éviter que le technicien ne se déplace pour rien ou qu'il sache ce qui ne va pas avant d'entrer dans la chambre : *'Quand on dit problème avec une lampe, ça peut vouloir dire plein de choses'*, (GM, 3*, 39 ch.)
- Être capable de faire de petites interventions comme : changer une ampoule, vérifier que le câble est bien branché quand la TV ne fonctionne pas, ...

4. Une importance plus grande accordée à certaines 'soft skills' pour une expérience client plus personnalisée

Comme expliqué plus haut, afin de se démarquer de la concurrence, certains hôtels cherchent à **personnaliser l'expérience client 'à travers l'humain'**. Ces hôtels partent du principe que c'est en multipliant les contacts entre le personnel (en ce, compris le housekeeping) et la clientèle que l'on arrive à fournir un service plus personnalisé.

Cela implique que certaines softs skills tendent à prendre encore plus d'importance comme la **communication orale** mais aussi le **'body language'**, **l'autonomie** et **l'esprit d'initiative** pour informer et servir le client, **la mémoire et l'attention aux petits détails** (avoir l'œil pour les dysfonctionnements et une bonne mémoire pour ne pas oublier de rajouter serviettes, savon, ...), ...

5. La robotisation et l'habilité numérique à les 'programmer'

Des solutions robotiques commencent à apparaître, et pourraient se développer dans les hôtels ces prochaines années. Il s'agit de solutions d'aide qui en prenant en charge certaines tâches, diminueront la pénibilité du travail. Toutefois, certaines solutions sont encore en test et/ou encore très coûteuses. Ce qui implique que la robotisation ne semble pas être une priorité actuelle.

'Les femmes de chambre seront mieux assistées. Il y a déjà des robots pour aspirer les couloirs, des robots laveurs, mais il faudra toujours quelqu'un pour passer l'aspirateur ou faire les lits' (assistant GM, 3*, 169 ch.)

Je pense que qu'on teste actuellement un robot aspirateur dans un hôtel du groupe, mais son introduction n'est pas pour tout de suite en raison des coûts d'investissement. Les hôtels doivent faire face à d'autres problèmes : augmenter le chiffre d'affaires et réduire les coûts de fonctionnement' (GM, 3, 64 ch.)*

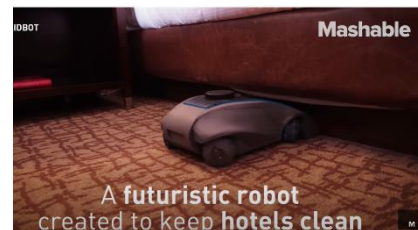
Parmi ces solutions :

- **Les robots de purification d'air** qui ont fait leur apparition pendant la pandémie. Ces appareils utilisent souvent la lumière ultraviolette pour tuer les virus et les bactéries sur les surfaces ;

- **Les robots pour livrer le linge aux étages** et pilotés via une tablette : [Techi Robocart for Hotel Housekeeping - YouTube](#) ;



- **Les aspirateurs robots autonomes** pilotés par l'IA (toujours en test), tels que Rosie de Mashable ([Robot maid for cleaner floors - YouTube](#))



Mais qui dit robot, dit aussi être **capable d'entretenir l'appareil et de le programmer** (par rapport au taux d'occupation des pièces, dans quelles pièces ? par quoi commence-t-on ?) ; ce qui nécessitera aussi une **familiarisation à l'aspect technique et numérique**.

En termes de compétences, mis à part **l'habilité numérique qui est nouvelle**, les compétences demandées sont toujours les mêmes. Les changements qui s'opèrent entraînent cependant une **importance accrue** de certaines compétences, à savoir :

- **L'ouverture d'esprit, la capacité d'adaptation et l'envie d'apprendre**, pour pouvoir faire face aux changements rapides et continus en termes de produits, de process, ... ;
- **La communication orale** (notamment des notions d'anglais) **et le body langage, l'autonomie et l'esprit d'initiative, la mémoire et l'attention aux détails** pour contribuer à une expérience client plus personnalisée ;
- **La flexibilité**, pouvoir faire face à des imprévus et/ou des changements de planning ;
- **La capacité à gérer son temps, la résistance au stress et une bonne condition physique**

7. Synthèse et points d'action

7.1. Synthèse

Le choix de recourir à de l'outsourcing ou non semble dépendre de la vision et du style de management.

Parmi les hôtels qui recourent à l'outsourcing, on tend à trouver des hôtels ou groupes focalisés sur la rationalisation des coûts et/ou disposant d'une équipe d'encadrement restreint. On y retrouve plutôt l'hôtellerie économique, et des établissements 4* avec des chambres et un service, simples et très standardisés. Les services généraux sont centralisés au siège central ou externalisés. L'équipe in situ, restreinte est focalisée sur le service clients et la gestion des coûts. Les chambres sont généralement simples à nettoyer et la fonction de femme/valet se résume au nettoyage ; le responsable de l'établissement utilise d'ailleurs souvent le mot de 'femme de ménage' au lieu de 'femme de chambre'. Dans ces structures, l'outsourcing est vu comme une solution attrayante pour rationaliser les coûts et/ou faciliter la gestion en évacuant un département perçu comme très chronophage tant sur le plan de la gestion administrative qu'humaine.

Face aux adeptes de l'outsourcing, on retrouve des hôtels qui continuent à privilégier l'équipe interne. Plutôt que de mettre l'accent sur la standardisation et le contrôle des coûts (sans le négliger toutefois), ils parlent de l'importance de personnaliser leur offre client à travers le contact humain. Pour eux, la personnalisation du service passe par tous les membres du personnel, y compris les femmes et valets de chambre. Ils considèrent que le travail de ces derniers est non seulement de nettoyer et remettre en ordre, mais aussi de contribuer à la création d'une atmosphère et d'une relation client. Ces travailleurs doivent être capable de transmettre les valeurs et la philosophie de l'entreprise à travers leur travail, leurs comportements et attitudes. Ce qui nécessite selon ces hôteliers, une compréhension et une adhésion aux valeurs et à la philosophie de l'entreprise que l'on ne peut obtenir qu'avec une équipe interne. On retrouve dans cette catégorie, plutôt des hôtels 5* ou des 4* avec un service moins standardisé.

Va-t-on vers plus d'externalisation ou d'internalisation ? Le contexte actuel peut contribuer à renforcer les deux positions et créer une dualisation dans la gestion du housekeeping.

D'un côté, la pénurie de personnel de housekeeping, une maximisation des profits toujours plus importante et des équipes d'encadrement toujours plus sous pression, couplés à une professionnalisation et une crédibilité accrues de sociétés de nettoyage qui relèvent leurs standards de qualité et acceptent les conditions de qualité et de protection sociale exigées par les hôteliers, tendent à favoriser le recours à l'outsourcing. Le fait que de grands groupes hôteliers recourent à l'externalisation apportent une caution supplémentaire au système. Cette professionnalisation des sociétés de nettoyage a pour conséquence que l'outsourcing est parfois aussi vu comme une alternative à l'intérim.

De l'autre côté, l'augmentation des exigences clients, la recherche d'expériences uniques et la tendance croissante des clients à communiquer leurs expériences et commentaires sur les réseaux sociaux poussent certains hôtels à conserver une équipe interne.

Si les sociétés de nettoyage semblent se professionnaliser, on entend toutefois ici et là divers éléments qui témoignent de la persistance d'une certaine précarité des conditions de travail de leurs travailleurs (salaires inférieurs au barème, statut d'indépendant, manque de formation ergonomique, ...) et de la variabilité, voire de l'inexistence du contrôle des conditions salariales exercé par les hôteliers.

Le métier de femme de chambre, quant à lui, ne semble pas être amené à changer fondamentalement au niveau des tâches à effectuer, mais de nouvelles manières de travailler apparaissent, pouvant impacter les compétences demandées ainsi que les conditions de travail.

On note cinq changements qui sont en cours ou se profilent à plus long terme :

- Le remplacement de la feuille de route papier par une appli qui demande une certaine habilité numérique ;
- L'introduction de nouveaux process et outils plus écologiques qui demandent d'intégrer les réflexes et habitudes de nettoyage écologique ;
- Plus de flexibilité et de polyvalence dans les tâches et les horaires pour une facilité de gestion et une maîtrise des coûts;
- Une importance plus grande accordée à certaines soft skills (communication orale et 'body langage', autonomie et esprit d'initiative, mémoire et attention aux petits détails) pour une expérience client plus personnalisée ;
- Et à plus long terme, la robotisation et l'habilité numérique à les 'programmer'.

Certains de ces changements pourraient augmenter la pénibilité et le stress au travail, et par conséquent amplifier les problèmes de santé récurrents déjà présents dans ce département.

En termes de compétences, mis à part l'habilité numérique qui est nouvelle, les compétences demandées sont toujours les mêmes. Les changements qui s'opèrent entraînent cependant une importance accrue de certaines compétences, comme :

- L'ouverture d'esprit, la capacité d'adaptation et l'envie d'apprendre, pour pouvoir faire face aux changements rapides et continus en termes de produits, de process, ... ;
- La communication orale (notamment des notions d'anglais) et le body langage, l'autonomie et l'esprit d'initiative, la mémoire et l'attention aux détails pour contribuer à une expérience client plus personnalisée ;
- La flexibilité dans les tâches et les horaires, la capacité à faire face à des imprévus et/ou des changements de planning ;
- La capacité à gérer son temps, la résistance au stress et une bonne condition physique

L'augmentation d'exigences relatives à certaines compétences, couplée à l'accroissement de la **pénibilité physique et du stress** pourraient amplifier la difficulté à trouver du personnel prêt à exercer **un métier déjà actuellement peu valorisé et valorisant**.

C'est pourquoi, il est important de travailler **sur 3 plans** :

1. Travailler à la préservation de la santé de ces travailleurs ;
2. Travailler sur la pénurie en revalorisant le secteur et le métier ;
3. Augmenter la compétence des travailleurs du secteur par la formation.

7.2. Points d'action

1. Travailler à la préservation de la santé de ces travailleurs :

- **Renforcer les contrôles de l'inspection du travail** auprès des travailleurs des sociétés de nettoyage afin d'éviter les irrégularités (personnel au noir, heures partiellement non déclarées et non payées, ...)
- Instituer un **vrai bilan médical par la médecine du travail à partir de 40 ans**, afin de détecter les problèmes/les risques et éviter autant que possible les opérations ;
- Instaurer **des cours d'ergonomie obligatoires récurrents** pour toutes les femmes/valets de chambre, et pas seulement les nouveaux ; certains parlent d'une récurrence annuelle afin que les travailleurs intègrent réellement les règles d'ergonomie et que celles-ci deviennent des automatismes ; parallèlement, il y a aussi une demande pour que les formations se passent sur le lieu de travail, afin d'intégrer les standards et spécificités de l'hôtel dans la formation ;
- Instaurer des **cours de bonnes pratiques alimentaires** (adaptées aux métiers physiques) et de **résistance au stress** ;
- **Former les chefs d'équipe/superviseurs, leur faire prendre conscience** qu'ils sont responsables du bien-être moral et physique de l'équipe et de l'envie de travailler des travailleurs. Aborder aussi les thèmes de l'inclusion, du harcèlement moral et sexuel.
- **Aménager une politique de fin de carrière** :
 - o Soit par une politique de crédits-temps avec des conditions d'octroi adaptées aux métiers lourds, et notamment la possibilité de basculer dans ce système beaucoup plus tôt ;
 - o Ou par une aide à la reconversion 'métiers pénibles', à partir de 45 ans, divisée en 2 phases :
 - L'octroi de crédits pour une phase d'orientation où la personne est accompagnée dans sa phase de réflexion (centres d'intérêts, bilan des compétences) ;
 - L'octroi de crédits pour la phase de reconversion/formation.

2. Travailler sur la pénurie en revalorisant le secteur et le métier

- o **Revaloriser la profession, créer de la fierté et de la passion à faire ce métier ;**
- o **Mettre notamment en avant** :
 - **L'importance de ce travail dans la satisfaction client** et les **responsabilités** qui en découlent. D'après une étude réalisée par le bureau d'études de marché TNS pour la marque de produits d'entretien CLR '**86 % des clients d'hôtel ont cité la propreté comme le premier critère qu'ils recherchent lorsqu'ils lisent des avis en ligne sur un hôtel ou une location de vacances, et que 'huit clients sur dix préféreraient renoncer à l'accès à Internet pendant la durée de leur séjour plutôt que de séjourner dans un hôtel ou une location sale**'⁴ⁱ
 - **Un travail en autonomie** où l'on est responsable de son travail,
 - **Mais aussi un travail d'équipe**, avec de l'entraide en cas de problèmes.

⁴ Mews, 'Les technologies d'entretien ménager de demain', 12 novembre 2021, <https://www.mews.com/fr/blog/entretien-hotel-futur>

- **Adapter le canal de recrutement au profil** : vu que ce profil est difficilement atteignable par les réseaux sociaux, aller à leur rencontre via les acteurs de terrain (ex. missions locales) à travers des événements ou animations ;
- **Cibler** aussi les hommes car c'est un métier lourd physiquement.

3. Augmenter la compétence des travailleurs par la formation

Aider les travailleurs à appréhender les évolutions du métier, et ainsi améliorer leur image et diminuer le stress, mais aussi leur permettre de développer des compétences pour évoluer en interne, et ainsi mieux les fidéliser :

- **Former à la durabilité** : intégrer les réflexes et les habitudes de nettoyage écologique ;
 - Former à un **minimum d'habilité au smartphone/tablette** et à terme aux robots d'aide au nettoyage ;
 - Sensibiliser à la **flexibilité et l'agilité** ;
 - **Apprendre à travailler et communiquer** dans un milieu multiculturel ;
 - Vu leur position au plus proche du client, inciter à **la formation 'incendies** ;
 - **Adapter les formations plus abstraites** telles que le tutorat, la gestion d'équipe, la communication afin qu'elles soient plus porteuses pour les personnes qui ne maîtrisent pas le français.
-