



Encadrant d'équipe d'étage Gouvernant, gouvernante dans l'hôtellerie

L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS)

Dans le domaine de la prévention des risques professionnels, l'INRS est un organisme scientifique et technique qui travaille, au plan institutionnel, avec la CNAMTS, les Carsat, Cram, CGSS et plus ponctuellement pour les services de l'État ainsi que pour tout autre organisme s'occupant de prévention des risques professionnels.

Il développe un ensemble de savoir-faire pluridisciplinaires qu'il met à la disposition de tous ceux qui, en entreprise, sont chargés de la prévention : chef d'entreprise, médecin du travail, CHSCT, salariés.

Face à la complexité des problèmes, l'Institut dispose de compétences scientifiques, techniques et médicales couvrant une très grande variété de disciplines, toutes au service de la maîtrise des risques professionnels.

Ainsi, l'INRS élabore et diffuse des documents intéressant l'hygiène et la sécurité du travail : publications (périodiques ou non), affiches, audiovisuels, multimédias, site Internet... Les publications de l'INRS sont distribuées par les Carsat.

Pour les obtenir, adressez-vous au service Prévention de la caisse régionale ou de la caisse générale de votre circonscription, dont l'adresse est mentionnée en fin de brochure.

L'INRS est une association sans but lucratif (loi 1901) constituée sous l'égide de la CNAMTS et soumise au contrôle financier de l'État. Géré par un conseil d'administration constitué à parité d'un collègue représentant les employeurs et d'un collègue représentant les salariés, il est présidé alternativement par un représentant de chacun des deux collèges. Son financement est assuré en quasi-totalité par le Fonds national de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat), les caisses régionales d'assurance maladie (Cram) et caisses générales de sécurité sociale (CGSS)

Les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail, les caisses régionales d'assurance maladie et les caisses générales de sécurité sociale disposent, pour participer à la diminution des risques professionnels dans leur région, d'un service Prévention composé d'ingénieurs-conseils et de contrôleurs de sécurité. Spécifiquement formés aux disciplines de la prévention des risques professionnels et s'appuyant sur l'expérience quotidienne de l'entreprise, ils sont en mesure de conseiller et, sous certaines conditions, de soutenir les acteurs de l'entreprise (direction, médecin du travail, CHSCT, etc.) dans la mise en œuvre des démarches et outils de prévention les mieux adaptés à chaque situation. Ils assurent la mise à disposition de tous les documents édités par l'INRS.

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'INRS, de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite. Il en est de même pour la traduction, l'adaptation ou la transformation, l'arrangement ou la reproduction, par un art ou un procédé quelconque (article L. 122-4 du code de la propriété intellectuelle). La violation des droits d'auteur constitue une contrefaçon punie d'un emprisonnement de trois ans et d'une amende de 300 000 euros (article L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle).

Encadrant d'équipe d'étage

Gouvernant, gouvernante dans l'hôtellerie

Groupe de travail national « Prévention en hôtellerie » :

Groupe de rédaction : Régine Marc (INRS Paris), Agnès Grimoin, Christophe Ballue, Florence Cardon (Cram Île-de-France)

Collaboration des professionnels : Corinne Veyssière (Association des gouvernantes générales, AGGH), Bertrand Lecourt et Julie Artus (UMIH), Jacques Blanchet et Catherine Dufraissaix (CPIH), Geneviève Bahler (SYNHORCAT), Nathalie Le Ru (ASFOREST)

Collaboration des préventeurs : Jean-Denis Clary (Carsat Sud-Est), Nathalie Morais (Carsat Midi-Pyrénées), Loïc Leguenan (Carsat Nord-Picardie), Pascal Schoch (Carsat Alsace-Moselle), Serge Coubes et Philippe Verdeguer (Carsat Aquitaine), Nathalie Chiosi (Cabinet ANTEIS)

Pour information : François Fougerouze, Clara Sabban (CNAMTS)

Remerciements pour leur participation à : Marie-Line Dégage, Pierrette Giegerich, Ewa Janati, Laura Kopecky, Colette Terrin-Perrin-Ferrari, Alexandra Place



Sommaire

1.	L'hôtellerie, un secteur en évolution	6
1.1.	Constat sur le métier d'encadrant d'équipe d'étage (gouvernante)	6
1.2.	Cadre réglementaire	8
1.3.	Fiche métier « Gouvernante »	9
2.	Comprendre l'activité	10
2.1.	La mission	10
2.2.	Le travail réel et son organisation	11
2.3.	Les contraintes du travail, risques d'atteinte à la santé	22
	Le cas particulier de la sous-traitance	27
3.	Repères pour diminuer les contraintes au travail	28
3.1.	L'organisation du travail	28
3.2.	Les outils et les équipements	34
3.3.	Les locaux et les mobiliers	36
3.4.	La formation	38
	Une démarche pour comprendre et agir	40



> L'encadrement d'équipe d'étage

est la mission confiée à une gouvernante.

Le métier est connu sous l'appellation « gouvernante » mais il s'adresse aux femmes comme aux hommes.

Selon la taille, l'organisation et le type d'hôtel, l'encadrement peut être réalisé par une personne ayant d'autres fonctions connexes (direction, réception...) ou, lorsqu'il y a plusieurs gouvernantes d'étage, être supervisé par une gouvernante générale parfois assistée par des adjointes ou assistantes.

La gouvernante organise et encadre le travail des équipes d'étage (femmes de chambre, valets, équipiers, lingère...) garantissant la première exigence du client : disposer d'une chambre et d'un environnement propre et accueillant.

Elle est également garante des standards de l'hôtel (présentation de la chambre, décoration, linge, produits d'accueil, tenues et attitudes du personnel...).

Son travail fait appel à des qualités et compétences variées : organisation, rigueur, diplomatie, sens de l'anticipation et de l'observation, réactivité, polyvalence, discrétion, volonté d'amélioration permanente de l'organisation et du travail...



La mise en œuvre de ces compétences peut être contrainte ou facilitée selon les contextes et les personnes.

Certains contextes exposent à des risques professionnels auxquels les responsables d'établissement doivent apporter des réponses.

La prévention des risques d'atteinte à la santé par l'amélioration des conditions de travail est une réponse indispensable au maintien et au développement de la qualité de service apportée aux clients. Elle est tout à fait compatible avec les démarches d'améliorations engagées dans les hôtels.

Ce document se propose de faire une description du métier de gouvernante à partir des tâches prescrites dans la fiche métier. Il en identifie les contraintes et les risques d'atteinte à la santé afin d'apporter des repères d'actions associant prévention des risques professionnels et qualité de la prestation.

Chacun pourra y retrouver les contraintes présentes dans son propre établissement selon son effectif et son organisation du travail.

> REMARQUE

En cas de recours à la sous-traitance, chaque entreprise demeure responsable de l'application des règles de prévention des risques professionnels. L'entreprise utilisatrice ne se trouve pas en effet déchargée de toute responsabilité. Sa responsabilité pourra être engagée si elle n'a pas satisfait aux obligations spécifiques mises à sa charge par la réglementation (notamment en ce qui concerne le plan de prévention). Voir chapitre « Le cas particulier de la sous-traitance ».

1. L'hôtellerie⁽¹⁾, un secteur en évolution

La chambre est au cœur de l'activité de l'hôtellerie et la qualité du nettoyage a une importance stratégique dans le succès des hôtels, c'est un critère de reconnaissance et de fidélisation majeur pour la clientèle.

« Si l'évolution des attentes des clients, qui semblent se concentrer sur la qualité des chambres notamment en matière de propreté, se confirme, les hôteliers seront probablement amenés à se poser la question des moyens d'atteindre une qualité de service accrue ou de la maintenir. »⁽²⁾

Aujourd'hui, les exigences des clients se manifestent de plus en plus sur les sites Internet (recueil des avis de clients) et dans les questionnaires de satisfaction, forçant les hôteliers à réagir de plus en plus vite.

Par ailleurs, les rénovations pour mise en conformité ou pour modernisation se multiplient dans le secteur.

Au cœur même du système hôtelier, les encadrants d'équipe d'étage (gouvernantes) du service d'hébergement ou *housekeeping*, pour maintenir la qualité de service, voire l'améliorer, doivent être réactifs et faciliter l'adaptation de leurs équipes.

Ce contexte ainsi que la variété et la complexité des situations à gérer, tant du point de vue de la clientèle que de l'équipe, font évoluer la fonction de management.

Mais qu'en est-il de cette évolution? Quel impact sur les conditions de travail des encadrants? De quels moyens doivent-ils disposer pour atteindre leurs objectifs?

En France, le secteur emploie 55 000⁽³⁾ salariés dans plus de 9 000 établissements auxquels il faut ajouter les salariés des hôtels avec restaurant et ceux des entreprises sous-traitantes prestataires de services.

1.1. Constat sur le métier d'encadrant d'équipe d'étage (gouvernante)

Le métier présente des aspects valorisants, comme la possibilité d'utiliser pleinement son savoir-faire au service du confort et du bien-être du client, du prestige de la profession et de l'image de marque de l'hôtel. C'est aussi la possibilité pour la gouvernante de gérer une équipe (femmes de chambre, valets, lingère...) pour mener à bien une mission commune.

Aujourd'hui les encadrants d'équipe d'étage (gouvernantes) des hôtels sont confrontés à des problématiques de plusieurs ordres: les difficultés en lien avec leur propre métier, celles liées à la gestion des équipes et au management.

⁽¹⁾ L'hôtellerie : Toutes les classes d'hôtels, de classe économique à classe « palace » (voir site www.tourisme.gouv.fr).

⁽²⁾ Christine Guégnard et Sylvie-Anne Mériot, « Hôtels et dépendances », *Travail et emploi*, 121, janvier-mars 2010. <http://travailemploi.revues.org/1617>

⁽³⁾ Source CNAMTS 2010 (Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés) pour la branche Hôtellerie (hôtels sans restaurant et foyers). Les hôtels avec restaurants sont comptabilisés dans le secteur Restauration et cafés.

Les difficultés en lien avec leur propre métier

L'intensification du travail et des sollicitations psychologiques (intervention sur de multiples champs, fréquentes interruptions du travail, contraintes temporelles... et exigence des clients) ont pour conséquence l'augmentation du stress et des contraintes physiques (déplacements, gestes répétitifs, efforts, postures, chocs...).

Les difficultés liées à la gestion des équipes

- > Le **vieillessement** des effectifs, dont la santé se fragilise
- > La **démotivation** et les **difficultés de recrutement** liées en partie à l'image d'un métier peu valorisé
- > L'**absentéisme** dû à des accidents du travail ou des maladies professionnelles, qui peut être aussi le reflet d'un mal-être au travail
- > Les **restrictions d'aptitudes** de certains membres de l'équipe pour raisons médicales

Les difficultés liées au management

- > Les relations individuelles et collectives difficiles en raison des caractéristiques de l'équipe évoquées ci-dessus et en raison des schémas de communication acquis lors de la formation traditionnelle au métier (passage de consignes, rappel des exigences comportementales et vestimentaires...)
- > L'**absence ou l'insuffisance de formation** aux relations humaines et au management des équipes
- > La **confrontation à des situations individuelles difficiles** (conditions de vie extraprofessionnelle de personnes fragilisées) tout en maintenant l'équilibre du collectif
- > La **complexité pour prendre en compte la diversité (sociale, culturelle...)**

L'ensemble de ces difficultés sont les principales **sources de risque d'atteinte à la santé** des encadrants d'équipe d'étage (gouvernantes).



1.2. Cadre réglementaire

Tout employeur est tenu d'**assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs**, y compris celles des salariés temporaires.

Cette obligation est matérialisée par l'élaboration d'un « document unique » destiné à **formaliser l'évaluation des risques et le plan d'action qui en découle**.

Cette évaluation consiste tout d'abord à **identifier les dangers et analyser les risques** pour la santé et la sécurité des travailleurs. L'évaluation porte sur :

- > la conception, l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail;
- > les équipements de travail;
- > les substances et préparations chimiques;
- > les situations de travail, dont la définition des postes de travail.

L'inventaire des risques identifiés, le classement des risques ainsi que les propositions d'actions à mettre en place sont à reporter au **document unique**.

À la suite de cette évaluation, l'employeur met en œuvre les actions de prévention ainsi que les **méthodes de travail et de production** garantissant le **meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs**. Il intègre ces actions et ces méthodes à l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement.

Pour l'évaluation des risques, il faut identifier les caractéristiques de l'activité de travail susceptibles de présenter un risque d'atteinte à la santé.

Face à cette situation et à leurs obligations, certains établissements ont commencé à réagir selon des axes de travail parfois différents mais avec le même objectif affiché : « comprendre le travail pour optimiser les choix de prévention ».



RAPPEL DU CODE DU TRAVAIL

Les obligations de l'employeur

Article L. 4121-1

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;
- 2° Des actions d'information et de formation ;
- 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

Article L. 4121-2

L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

- 1° Éviter les risques ;
- 2° Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- 3° Combattre les risques à la source ;
- 4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;

5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;

6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;

7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;

8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;

9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Article L. 4121-3

L'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail.

À la suite de cette évaluation, l'employeur met en œuvre les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il intègre ces actions et ces méthodes dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement.

1.3. Fiche métier « Gouvernante »

Selon la description du ROME (Répertoire opérationnel des métiers et emplois), code G1503

> DÉFINITION DE L'EMPLOI/MÉTIER

- Dirige, encadre, coordonne et contrôle le travail du personnel chargé du nettoyage et de l'entretien de l'établissement (femmes de chambre, équipiers ou lingères).
- Vérifie la propreté des chambres et des parties communes (couloirs, escaliers...), leur agencement et la maintenance des installations et du mobilier.
- Gère les stocks de produits et fournitures (linge en particulier) nécessaires à l'activité de l'équipe. Peut s'occuper des achats de produits et matériels.
- Forme et anime le personnel d'étage suivant son niveau de responsabilités.
- Peut assurer le recrutement, la gestion du personnel et la gestion budgétaire.
- Peut être amené à gérer une buanderie intégrée.

> CONDITIONS GÉNÉRALES D'EXERCICE DE L'EMPLOI/MÉTIER

L'emploi/métier s'exerce dans les établissements hôteliers (hôtels, résidences hôtelières...) et autres établissements d'hébergement (cliniques, maisons de retraite...).

L'activité s'effectue en contact avec la clientèle, certains fournisseurs, la direction, le personnel. Elle implique de fréquentes allées et venues dans l'établissement. Les horaires sont décalés de jour.

Les dimanches et jours fériés sont ouverts. Les contrats saisonniers sont fréquents dans certaines régions. La rémunération comprend souvent des avantages en nature (logement, repas...). L'activité nécessite de faire respecter des normes d'hygiène et de sécurité.

> FORMATION ET EXPÉRIENCE

Cet emploi/métier est généralement accessible avec une expérience professionnelle confirmée d'employé d'étage. Cependant, une formation spécifique de niveau III (BTH) permet l'accès direct. Dans le secteur public, l'emploi/métier est accessible par concours sous certaines conditions de recrutement et de niveau de formation.

> APPELLATIONS PRINCIPALES

- Aide-gouvernant/Aide-gouvernante
- Gouvernant/Gouvernante d'étage
- Gouvernant/Gouvernante d'hôtel
- Assistant gouvernant / Assistante gouvernante générale
- Gouvernant général adjoint / Gouvernante générale adjointe
- Gouvernant général / Gouvernante générale

> APPELLATIONS SPÉCIFIQUES

- Gouvernant/Gouvernante de clinique ou de centre hospitalier
- Maître/Maitresse de maison de centre collectif de vacances



2. Comprendre l'activité

2.1. La mission

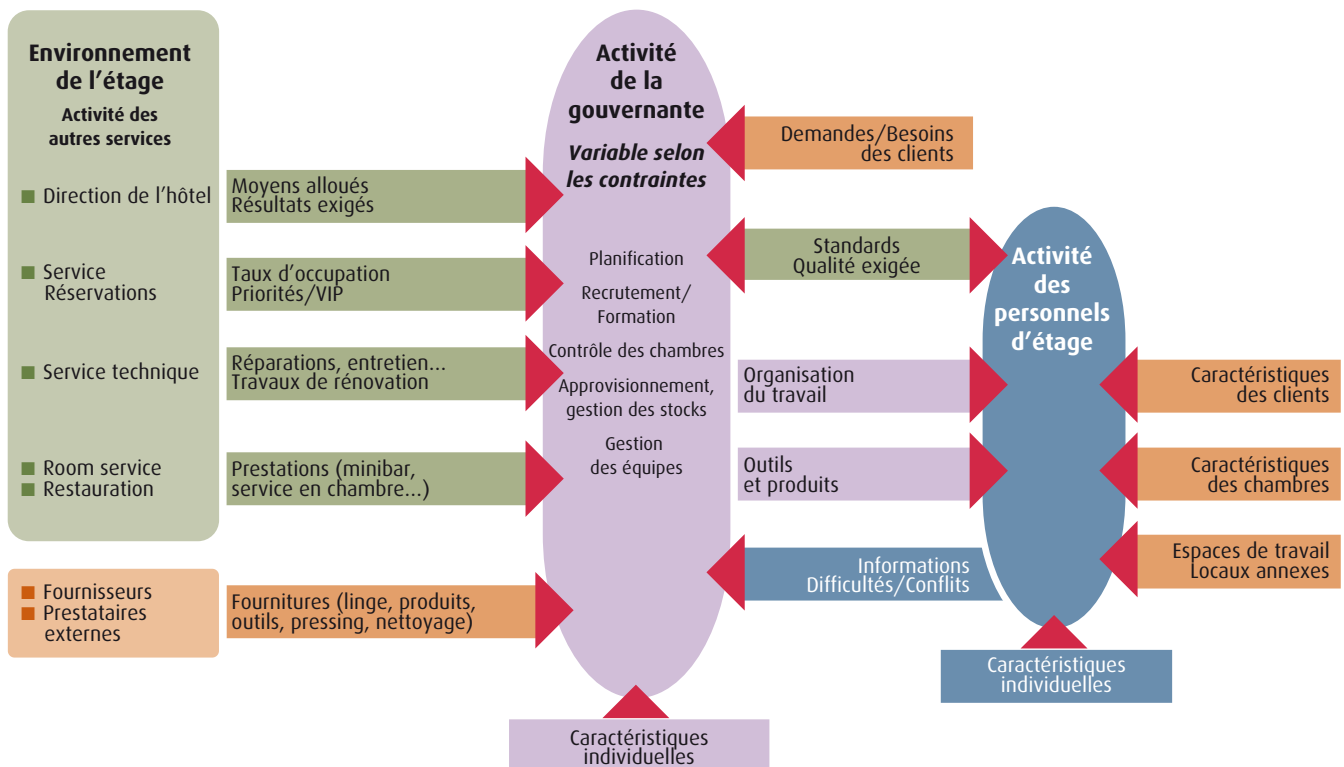
Elle se définit par les consignes, les procédures écrites ou orales, fixant les tâches et opérations à effectuer (voir fiche métier page précédente).

L'observation fait apparaître des différences entre ce travail théorique prescrit et les façons de faire. L'origine de ces écarts se trouve dans la combinaison des différents éléments de la situation de travail (moyens alloués, locaux, organisation, outils...) et les caractéristiques des individus.

Par exemple, la consigne indique de contrôler les trois quarts des chambres de l'hôtel avant 14 heures. Dans le réel, lorsqu'un impératif jugé plus important s'impose (accueil d'un client important, gestion d'un litige, gestion d'aléas techniques...), la gouvernante diffère certains contrôles, voire les délègue à une femme de chambre expérimentée.

L'identification des risques est d'autant plus pertinente qu'elle concerne l'activité telle qu'elle est réalisée concrètement, en tenant compte des variables de la situation de travail: l'individu d'une part, et son environnement d'autre part.

Ainsi pour comprendre le travail réel des gouvernantes, on doit identifier les variables de la situation globale de travail qui sont les **paramètres d'influence** (ou déterminants). Ils déterminent l'activité de travail dans la mesure où lorsqu'un de ces paramètres varie, l'activité est modifiée.



Lorsqu'un paramètre varie ou change, la gouvernante «régule» la situation en modifiant son activité (ajuste sa vitesse d'exécution, son exigence personnelle, diffère des tâches...) au détriment, soit de sa santé, soit de la qualité finale. Tant qu'elle peut réguler, les résultats du travail ne s'en ressentent pas mais sa santé peut être mise en danger.

Par exemple, lorsqu'un client important arrive en avance et qu'il demande un lit d'appoint ou un équipement particulier non prévu à la réservation, la gouvernante est appelée en urgence. Elle devra interrompre son activité, mémoriser l'endroit de son interruption, courir à la recherche des équipements désirés, les mettre en place (ou les faire mettre en place par un équipier), réorganiser la chambre et la contrôler avant de signaler la disponibilité à la réception ou de descendre accueillir le client dans le hall. Mais le retard pris dans son activité devra être rattrapé au prix d'efforts impactant sa santé ou la qualité du travail.

2.2. Le travail réel et son organisation

En fonction de la taille de l'hôtel, de sa catégorie et de l'effectif du service d'étage, les situations sont contrastées pour les encadrants d'équipe, aussi bien au regard de leur statut que de l'exercice de leurs fonctions.

Dans certains cas, l'activité d'encadrant d'équipe d'étage est supervisée et répartie entre plusieurs personnes. Ainsi on trouve : une gouvernante générale, une ou deux adjointes/assistantes gouvernante générale et des gouvernantes d'étage. On trouve aussi des services prenant en charge certaines fonctions (Ressources humaines, Achats, Travaux...).

Dans d'autres cas, l'encadrement du personnel n'est réalisé que par une personne qui peut avoir aussi d'autres fonctions.

Selon les situations (nombre d'encadrants, catégorie de l'hôtel) le contenu prescrit de l'activité d'encadrant d'équipe d'étage comporte des tâches opérationnelles (réalisation d'actions) et des tâches fonctionnelles (organisation, relations, gestion...).

Les principales tâches opérationnelles

- A1. Contrôler les chambres.
- A2. Contrôler les espaces communs.
- A3. Mettre les moyens matériels à disposition des équipes.
- A4. Gérer les objets trouvés et les affaires personnelles laissées en garde par les clients.
- A5. Participer aux tâches annexes du service hébergement.

Les principales tâches fonctionnelles

- B.1. Encadrer, coordonner, gérer les équipes d'étage et les former.
- B.2. Assurer les tâches administratives et la préparation des budgets.
- B.3. Gérer les achats et approvisionnements.
- B.4. Suivre et contrôler le respect du cahier des charges des sous-traitants et des travaux de rénovation.
- B.5. Se coordonner avec les autres services de l'hôtel et assister aux réunions interservices.
- B.6. Assurer l'interface avec la clientèle pour répondre à ses besoins.

La réalisation de ces tâches recouvre en réalité un certain nombre d'opérations dont la complexité est liée aux contraintes et aléas rencontrés.

Le tableau ci-après présente la réalité et les contraintes de l'ensemble des tâches prescrites dans la fiche métier «Gouvernante». Chacun pourra y retrouver les contraintes présentes dans son propre établissement selon son effectif et son organisation du travail.

A. Les tâches opérationnelles de la gouvernante



TRAVAIL PRESCRIT



TRAVAIL RÉEL



EXEMPLES DE CONTRAINTES ET ALÉAS

A.1. Contrôler les chambres.

Contrôler toutes les chambres terminées.



Elle recherche les chambres terminées en suivant le planning du matin ou d'après l'information qu'elle demande aux femmes de chambre (suivi de son équipe).

Après contrôle, elle transmet l'information par téléphone ou sur informatique à la réception (les chambres sont « rendues » pour relocation).

En réalité, toutes les chambres ne sont pas contrôlées au même moment et de la même manière.

Dans chaque chambre.

Contrôler la propreté et l'hygiène de la chambre.

Elle procède à l'examen complet en suivant toujours le même sens. Elle contrôle visuellement toutes les surfaces (sol, placards, bureau, tiroirs, chevets, tête de lit, plinthes, corniches, décorations, luminaires...) et s'assure de la non-présence de poussière en passant la main ou le doigt sur les surfaces non visibles directement. Elle s'attarde sur les endroits importants, notamment le lit et la salle de bains.

Remarque: Le contrôle peut être plus poussé dans une chambre « en départ » que dans une « recouche ».

Contrôler le réassortiment (linge, produits d'accueil, papeterie, set de bureau, questionnaire de satisfaction...)

Elle vérifie que tous les éléments sont présents, à leur place et en nombre suffisant.

Le planning indiquant les priorités et l'ordre de libération prévu est souvent perturbé en raison de non-libération, de difficultés rencontrées dans les chambres ou d'arrivée anticipée du client.

La gouvernante doit alors rechercher les femmes de chambre pour leur demander quelles chambres elles ont finies pour pouvoir les contrôler ou leur indiquer une nouvelle priorité (cas d'arrivée anticipée).

Selon les hôtels et les moyens techniques disponibles, le « rendu » sur informatique ne peut se faire que dans son bureau et donc au coup par coup (déplacement).

Les exigences et la répétitivité du travail de contrôle ne permettent pas de maintenir la vigilance requise (« au bout de 20 chambres on ne voit plus rien »). La gouvernante doit donc se donner des priorités ou déléguer une partie de ce travail.

Un contrôle accru est nécessaire lorsque les femmes de chambre sont peu expérimentées ou rencontrent des difficultés (travail dans l'urgence, diminution des capacités physiques...).

Il arrive que le temps consacré au contrôle soit supérieur à celui qui était prévu (plus de chambres en départ, plus de dégradations de la part des clients...). Il arrive aussi qu'elle soit interrompue par des appels téléphoniques ou qu'elle soit appelée en urgence dans un autre lieu. La gouvernante aura donc moins de temps à consacrer aux autres tâches (formation, réception d'un fournisseur, vérification complète du linge reçu, suivi de travaux...). **Elle doit ainsi faire un choix de priorité pour chacune de ses tâches.**

S'il y a rupture de stock à l'office, la femme de chambre signale les besoins à la gouvernante. Soit cette dernière s'est organisée pour réapprovisionner dans la matinée, soit elle amène les produits lors du contrôle.



TRAVAIL PRESCRIT

Contrôler le fonctionnement des installations électriques et sanitaires...

Contrôler le respect des standards.

Contrôler le confort et l'harmonie.



Respecter les délais.



TRAVAIL RÉEL

Au cours de son circuit de contrôle, elle allume et éteint toutes les lampes, vérifie les robinets (fuites...).

Elle vérifie que l'aspect général et les spécificités liées au « standard » attendu sont corrects.

Elle veille à ce que chaque détail montre l'attention portée au client : elle place ou déplace les oreillers, arrange les fleurs dans les vases, ajuste les plis des rideaux, la tension des draps... et vaporise un parfum d'ambiance.

Elle priorise toutes ses tâches en gardant en mémoire les impératifs d'horaires à respecter.



EXEMPLES DE CONTRAINTES ET ALÉAS

Si des problèmes sont rencontrés ou signalés par la femme de chambre, la gouvernante demande l'intervention du service technique.

Lorsque le standard n'est pas respecté (méconnaissance du standard ou du nouveau standard par la femme de chambre), la gouvernante doit assurer seule ou avec un équipier la remise au standard (déplace les meubles ou les objets...). Elle note de revoir la personne concernée ou d'organiser une nouvelle formation.

La gouvernante manque de temps parfois du fait de la priorité donnée à la propreté et au standard. Elle peut à cette occasion découvrir des problèmes cachés (trou dans un rideau, coussin déformé...). Leur résolution dépend de sa capacité à agir (temps, habileté, moyens...). En cas d'impossibilité, elle peut ressentir un sentiment de travail non fini et courir le risque d'une remarque du client (source de stress).

La désorganisation du planning, la durée des contrôles, le nombre de problèmes et d'aléas rencontrés par la gouvernante impacte le respect des délais. Soit elle respecte les délais au détriment des autres tâches (fonctionnelles) ou de la qualité du travail réalisé. Soit elle anticipe le non-respect et négocie avec son supérieur hiérarchique ou la réception. Cela génère du stress pour elle-même et des risques de tensions avec ses collègues.

A.2. Contrôler les espaces communs.

Contrôler la propreté et l'hygiène.



Contrôler l'état des décorations et le respect des standards.

Elle contrôle visuellement toutes les surfaces (sol, mobilier, plinthes, corniches, décorations, luminaires...).

Elle contrôle visuellement tous les éléments de décoration relevant de sa responsabilité (plantes, fleurs, décorations thématiques occasionnelles...).

Lorsque les espaces communs se salissent rapidement (selon le nombre de personnes et le type de clientèle), les contrôles doivent être plus fréquents. La gouvernante doit alors faire intervenir plus souvent l'équipe de nettoyage. Cependant, lorsqu'elle a l'information en temps voulu, elle peut anticiper cette situation et demander dès le matin une fréquence de nettoyage plus importante en renforçant éventuellement cette équipe.

Ce type de décoration périssable contribue à l'image de l'hôtel. Lorsqu'elles sont fragiles, les interventions d'amélioration de l'état sont plus fréquentes : ôter les feuilles sèches, les fleurs fanées ou les objets dégradés... voire demander l'intervention du service technique ou du fournisseur.



TRAVAIL PRESCRIT

Contrôler le fonctionnement des installations...

Elle contrôle visuellement les installations lors de ses différents déplacements.



TRAVAIL RÉEL



EXEMPLES DE CONTRAINTES ET ALÉAS

Lorsqu'elle découvre des problèmes (lampe défectueuse, panne d'un appareil de chauffage, dysfonctionnement de l'ascenseur...), elle demande et supervise l'intervention du service technique.

A.3. Mettre les moyens matériels à disposition des équipes.**Réceptionner les fournitures.**

Elle réceptionne la livraison des fournitures : elle vérifie le bon de livraison et la conformité à la commande.

Elle vérifie les factures.

Elle range les produits.

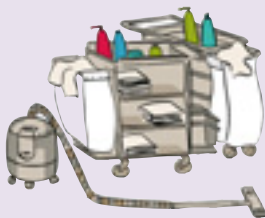
Le rangement des produits nécessite la manutention de charges plus ou moins lourdes et encombrantes.

Lorsque les livraisons arrivent et qu'elle n'est pas disponible, elle doit, soit s'interrompre, soit différer l'opération de réception au risque d'avoir une livraison et une facturation non conformes. Dans ce cas, elle devra également différer le rangement des produits.

Approvisionner les équipes en fournitures.

Elle fait les sorties de stock et apporte les fournitures dans les offices d'étage. Parfois elle les fait apporter par un équipier si disponible.

Cette tâche implique des manutentions, des ports de charges et des déplacements.

Contrôler les équipements de travail de son équipe.

Elle observe l'état des équipements du personnel d'étage (chariots, aspirateurs, rolls...) en cours d'utilisation ou dans leur lieu de rangement. Ou bien elle reçoit les plaintes et demandes émanant du personnel.

Elle fait éventuellement des remarques sur la mauvaise utilisation des équipements, des outils ou des produits afin d'éviter les dégradations et les gaspillages.

Elle fait remplacer ou dépanner les équipements défectueux par le service technique.

Lorsque le matériel est fragile ou inadapté à l'environnement de travail, il subit une dégradation prématurée. Il en est de même lorsqu'il n'est pas utilisé conformément aux recommandations du fabricant.

Quand le nombre d'appareils de remplacement est insuffisant, ou que le délai d'attente du réparateur ou du fournisseur est important, la gouvernante se trouve démunie.

Elle est en difficulté aussi en cas de gaspillage : consommation supérieure à ses prévisions. Elle est en dépassement budgétaire et obligée de rendre compte.

A.4. Gérer les objets trouvés et les affaires personnelles laissées en garde par les clients.

Lorsque des objets sont oubliés par les clients, ou quand des affaires personnelles sont laissées en garde, la gouvernante les répertorie, les étiquette et les stocke durant le temps demandé ou prévu par le règlement de l'hôtel. Elle assure leur restitution ou expédition aux clients qui les réclament.

Après échéance du délai de conservation, elle les distribue au personnel, à des ONG ou autre destinataires, selon le règlement de l'hôtel.

Selon l'espace prévu pour le stockage, le nombre et le volume des objets ou du linge laissés, elle peut être amenée à :

- avoir plusieurs lieux de stockage plus ou moins éloignés ;
- à mémoriser la place de chaque objet pour permettre une recherche rapide.

En cas de distribution au personnel, autant ce geste peut être gratifiant pour ceux qui le reçoivent, autant des tensions peuvent naître au sein de l'équipe ou avec les personnes non « récompensées ».



A.5. Participer aux tâches annexes du service d'hébergement.

En fonction de la situation, elle prend le relais ou apporte son aide aux équipes.
Par exemple :

- elle participe au service des petits déjeuners ;
- elle assure la gestion du minibar (décompte, remplissage...);
- elle participe à l'entretien du linge réalisé en interne ;
- elle assure la maintenance de premier niveau : télévision, téléphone, coffre, tringle rideau, ampoules, lavabo...

Ces différentes tâches ont des degrés de priorité variables selon les situations.

La gouvernante doit s'organiser pour les intégrer dans son planning de journée.

B. Les tâches fonctionnelles de la gouvernante



B.1. Encadrer, coordonner, gérer les équipes d'étage.

Gérer les absences et les congés.



Ajuster les besoins en effectif.

Elle établit les plannings annuel, mensuels, hebdomadaires et quotidiens à partir des présences et absences prévues pour chacune des équipes de travail (étages, communs, lingerie...) – dans le respect de la législation en vigueur.

Elle organise les équipes en fonction du planning d'occupation des chambres et de la charge de travail représentée (recouches/départs).

Elle tient compte autant que possible des besoins et caractéristiques des personnes (horaires et zone de travail préférentiels, choix des jours de repos...).

L'imprévisibilité des absences (maladie, accidents...) ou les variations du taux d'occupation de l'hôtel (augmentations ou diminutions) génèrent un surcroît de travail en urgence pour trouver du personnel de remplacement ou réaffecter les équipes.

Parfois la prise en compte des besoins et caractéristiques des personnes ne peut pas se faire. Elle s'expose alors à des risques de tensions dans l'équipe de travail.

Des tensions peuvent naître aussi lorsqu'elle doit embaucher des personnels à temps partiel (journées de 5 ou 6 heures, sans temps de pause). La pénibilité du travail subie par ce personnel peut la mettre mal à l'aise (conflit de valeurs).

1. En cas de charge de travail importante (taux d'occupation élevé ou absences), elle recherche du personnel de remplacement ou complémentaire.

Le personnel intérimaire employé régulièrement n'est pas toujours disponible dans l'urgence. Il faut alors recourir à des personnes ne connaissant pas l'établissement et dont on ne connaît pas les compétences.

Le suivi et le contrôle de ces personnes devra être plus fréquent et se fera au détriment d'autres tâches, aggravant le niveau d'incertitude de la gouvernante.

2. En cas de sous-charge de travail (taux d'occupation réduit), elle propose des repos compensateur au personnel fixe.

S'il n'est pas possible de donner des repos compensateurs, la gouvernante doit trouver un moyen d'employer le personnel. Ainsi, elle peut organiser :

- des formations internes (métier, entreprise...);
- du travail en binôme (une formatrice avec une nouvelle);
- des groupes de réflexion sur le travail...



TRAVAIL PRESCRIT

Planifier et répartir les tâches quotidiennes.

Avant de distribuer le travail, elle s'enquiert auprès de la réception des départs et des arrivées.

Elle répartit les chambres à faire pour chaque membre de l'équipe en veillant à l'équité (nombre de départs et de recouche, degré de difficultés...).

Elle intègre également dans la planification : des tâches d'entretien de fond (vitres, rideaux, détartrages, nettoyage moquette, désinfection complète...) et les interventions du service technique (réparation, rénovation, remplacement...).

Elle doit gérer l'écart entre les demandes de la réception (pouvoir louer le maximum de chambres) et ses ressources pour avoir toutes les chambres propres et en bon état.

Réguler les relations internes, interpersonnelles, interservices...

Elle communique avec son équipe, avec ses supérieurs et avec les autres services.

Elle fait face à des conflits visibles ou latents :

- entre les membres de l'équipe ;
- entre elle et une personne ;
- entre elle et l'ensemble de l'équipe ;
- avec les autres services ;
- avec ses supérieurs.

Pour une bonne entente et un esprit d'équipe, la gouvernante :

- veille à l'équité de traitement des personnes (charge de travail, horaires, autorisations d'absence...) ;
- écoute toutes les expressions (orales et comportementales) ;
- communique clairement et de manière adaptée à la diversité des personnes.



TRAVAIL RÉEL



EXEMPLES DE CONTRAINTES ET ALÉAS

Les départs et les arrivées de clients imprévus désorganisent la planification des tâches et imposent des reports dans le temps qui peuvent être source de tensions entre les services d'étage, la réception, le service technique, voire le client.

Un taux d'occupation important sur une longue période ne permet pas la planification des tâches d'entretien de fond des locaux ou d'entretien préventif des équipements.

Cette situation dégrade la qualité de la prestation que la gouvernante devrait satisfaire, ce qui génère chez elle un sentiment d'impuissance, source de stress.

À certains moments, la gouvernante ne peut plus réguler seule les situations de conflits ; elle peut alors s'en remettre aux personnes en charge des ressources humaines, à la direction ou aux services médical et social, si cela est possible.

Cette solution n'exclut pas une recherche des causes des conflits dans le travail.

Elle n'exclut pas non plus une réflexion sur sa propre communication et sur l'impact de la multitude de sollicitations auxquelles elle fait face.





TRAVAIL PRESCRIT

Recruter et former le personnel d'étage.

Informer sur le contenu du règlement intérieur affiché et vérifier sa compréhension par l'intéressé.

Veiller au respect du règlement intérieur de l'hôtel.

TRAVAIL RÉEL

Elle reçoit les candidats (entretien et application test).

Elle organise et planifie l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues dès leurs premiers jours.

Elle forme aux techniques et procédures de travail appliquées dans l'hôtel (notamment règles d'hygiène et respect des standards).

Elle contrôle visuellement la tenue du personnel et son comportement.

En cas de besoin, elle fait des remarques et des rappels du règlement présenté lors de l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues.



EXEMPLES DE CONTRAINTES ET ALÉAS

De plus en plus de candidats ont peu ou pas d'expérience et de formation.

Cela a pour conséquence :

- une augmentation du temps de formation nécessaire ;
 - des difficultés d'intégration des nouveaux dans le métier ou au sein des équipes.
- Cette situation peut conduire au départ précoce des nouveaux recrutés et donc à la recherche de nouveaux candidats ou au recours à l'intérim.

Dans l'urgence, la formation peut être superficielle et avoir pour conséquence des difficultés d'apprentissage.

Dans ce cas, le contrôle des chambres sera plus long. Les reprises de chambres seront plus fréquentes. L'intervention de la gouvernante pour explication se trouvera plus souvent mobilisée.

Parfois le règlement intérieur est difficile à expliquer et/ou à faire respecter (obsolète, rigide ou non adapté à la diversité des horizons culturels du personnel, par exemple) et les écarts sont fréquents.

Dans ce cas, la gouvernante informe sa hiérarchie de ces difficultés et de leurs origines afin d'en faire modifier les points bloquants ou d'en assouplir les règles d'application.

B.2. Assurer les tâches administratives et la préparation des budgets.

Elle établit et renseigne les différents tableaux de gestion du travail, du personnel, des approvisionnements...

En fonction de sa mission :

- contrôle les dépenses du service (salaires et achats de biens et de services) ;
- établit le budget prévisionnel.

Elle établit les formulaires de demande et les rapports administratifs relatifs au personnel intérimaire ou aux extras.

Pour réaliser ces tâches, la gouvernante doit s'éloigner des équipes... Elle est souvent interrompue par des demandes plus ou moins urgentes, ce qui gêne la concentration nécessaire.

D'autres contraintes apparaissent en cas de panne informatique, d'apprentissage de nouveaux logiciels, d'éloignement des équipements (fax, imprimante, photocopieur...).

Selon l'aménagement du poste et les outils informatiques utilisés, la réalisation de ces tâches peut engendrer des douleurs physiques (dos, cervicales, bras...). La lecture sur écran peut être difficile lorsque la taille des caractères est réduite pour avoir une vision d'ensemble des plannings, par exemple. La fatigue visuelle s'ajoute à celle produite par les tâches de contrôle dans des lieux pas toujours bien éclairés. L'obligation de lire sur écran peut aussi venir de l'exigence « zéro papier » portée par les démarches de développement durable.

B.3. Gérer les achats de fournitures et les approvisionnements.

Acheter les fournitures nécessaires au service, telles que :

- produits d'accueil et produits d'entretien;
- linge et tenues de travail (achat ou location);
- outils et équipements de travail: balais, plumeaux, lingettes, chariots, aspirateurs...

Elle décide des achats de fournitures, en lien avec la direction et avec les équipes, en fonction du rapport qualité-prix et des besoins.

Elle doit choisir :

- pour les produits d'entretien, ceux qui sont les moins dangereux pour la santé du personnel tout en étant efficaces;
- pour les tenues du personnel, celles qui sont les mieux adaptées à l'activité du personnel et à l'image de l'hôtel;
- pour les outils et équipements, ceux qui sont les plus efficaces, faciles d'utilisation et résistants.

Au-delà de la contrainte économique, la gouvernante doit faire un compromis entre les critères « efficacité, image, durabilité » importants pour l'entreprise, et « inoffensivité, confort, facilité d'usage » importants pour le personnel.

Elle doit aussi faire un compromis entre la nécessité de limiter le stock (contrainte économique) et le besoin de stock tampon pour pallier les aléas.

Gérer les stocks de fournitures (produits, linge, tenues, outils...).

Elle établit et tient à jour les inventaires de fournitures en collaboration avec les équipes (remontées d'informations). Elle établit les bons de commande pour réapprovisionnement et les adresse aux fournisseurs.

En cas de surcharge de travail, la gouvernante peut ne pas être à jour de ses inventaires. Il peut y avoir aussi des difficultés avec les fournisseurs ou une augmentation de l'activité générant une rupture de stock - ce qui engendre la désorganisation du travail des équipes et l'augmentation du stress.

Choisir les fournisseurs et gérer les relations avec eux.

Elle accueille les représentants, consulte les catalogues, visite les salons professionnels... Elle participe à des démonstrations et des expérimentations...

En cas de surcharge, cette activité d'échange, source de connaissances et d'informations pratiques, est sacrifiée aux besoins du service.

B.4. Suivre et contrôler le respect du cahier des charges des sous-traitants et des travaux de rénovation.

Suivre et contrôler les entreprises intervenant dans l'hôtel pour :

- les nettoyages (vitrages, espaces communs, chambres...);
- les interventions d'entretien technique (plomberie, électricité...);
- les prestations annexes (décorations, fleurs...).

La gouvernante définit les prestations attendues pour tous les contrats de sous-traitance qui la concernent (cahier des charges).

Elle contrôle quotidiennement les prestations de façon systématique ou aléatoire, selon les termes prévus au contrat.

Elle met en place une organisation pour identifier les non-conformités au cahier des charges :

- elle sollicite ses équipes ou celles d'autres services (demande de mettre de côté le linge non conforme, de signaler les vitrages non nettoyés, les défauts d'entretien, les fleurs abîmées...);
- elle utilise les questionnaires de satisfaction des clients.

En cas de non-conformité, la gouvernante doit immédiatement intervenir pour réduire son impact.

Par exemple, les problèmes de linge imposent aux équipes d'étage de refaire les lits, d'aller chercher du linge supplémentaire...

La gouvernante doit alors écouter son équipe, réduire la charge de travail ou compléter l'équipe, renforcer le contrôle du linge...





TRAVAIL PRESCRIT

Suivre et contrôler les travaux de rénovation, d'aménagement, de réparation...

TRAVAIL RÉEL

En cas de non-conformité, elle rencontre le sous-traitant pour définir les améliorations à apporter aux problèmes. En dernier recours, elle le signale à sa direction qui peut appliquer des sanctions.

Elle prépare les zones où les travaux doivent se réaliser (retire et stocke les mobiliers).

Elle vérifie l'avancée et la qualité des prestations, assure la réception finale des travaux, s'assure de la levée des réserves émises lors de la réception. Elle en réfère à sa hiérarchie à chaque étape.

Elle veille à la non-perturbation du fonctionnement de l'hôtel durant les travaux.



EXEMPLES DE CONTRAINTES ET ALÉAS

Dans les cas où la gouvernante est amenée à signaler la défaillance d'une entreprise sous-traitante, son action peut avoir des conséquences sur les salariés du sous-traitant (pression, licenciement...). Cette décision, dictée par les exigences de qualité et de gestion économique, n'est pas toujours facile à prendre dans la mesure où elle peut avoir des conséquences humaines. L'émotionnel de la gouvernante est ici mis à l'épreuve.

Ces tâches non courantes pour la gouvernante perturbent son activité quotidienne.

Elles nécessitent des compétences spécifiques qu'elle ne maîtrise pas forcément, ce qui peut être une source de stress supplémentaire.

Elle anticipe les retards, alerte la direction et recherche des solutions pour en compenser au mieux les conséquences.

Elle signale tous les défauts de finition qui peuvent avoir des répercussions sur l'activité de nettoyage/entretien de son équipe.

B.5. Se coordonner avec les autres services de l'hôtel (réception, service technique, room service, banquets...) et assister aux réunions interservices.

La gouvernante est en relation quasi permanente principalement avec :

1. la réception qui lui fait part des besoins en chambres disponibles et à qui elle signale les chambres terminées ;
2. le service technique à qui elle signale les problèmes rencontrés dans les chambres ou les espaces communs ;
3. le room service qui apporte des plateaux dans les chambres et qui doit venir les récupérer quand le client est parti ou quand la chambre a été faite.

Ces relations sont encadrées par des procédures plus ou moins rigides, spécifiques à chaque hôtel (ex. : établir des bons de travaux, faire un état des consommations...).

Les besoins et attentes sont différents d'un service à l'autre. Ces différences peuvent être sources de tensions, voire de conflits.

Les priorités des divers services font pression sur la gouvernante qui n'a pas toujours les moyens (l'autorité nécessaire) de faire prendre en considération les contraintes de son service.



B.6. Assurer l'interface avec la clientèle pour répondre à ses besoins (pressing, lits d'appoint, linge supplémentaire...).

La gouvernante est l'interlocutrice privilégiée des clients en cas de demandes particulières ou de réclamations.

Pour assurer cette mission, elle met en œuvre :

- son savoir-faire (prise de décision rapide, sens de l'initiative...);
- son savoir-être (amabilité, discrétion...);
- ses connaissances des cultures/habitudes des différents types de clientèle, des langues étrangères (anglais notamment)...

Elle assure aussi le traitement des questionnaires de satisfaction et prend les mesures nécessaires pour régler chaque type de réclamation.

Cet aspect de la mission (parmi les plus valorisants du métier) exige un travail émotionnel important, une grande disponibilité/réactivité et implique aussi une charge de travail opérationnel.

Face aux comportements excessifs de certains clients dans leurs demandes ou leurs réclamations (exigences outrancières, mépris, impolitesse, agressivité...), elle doit réprimer ses émotions et rester calme et disponible.

Quand le résultat des questionnaires de satisfaction ne correspond pas aux objectifs fixés, elle doit l'expliquer à la direction et préciser les mesures palliatives mises en œuvre, ou qu'elle compte mettre en œuvre.

Toutes les tâches d'encadrement d'équipe d'étage décrites précédemment font partie de la mission de gouvernante (*voir fiche métier*) et sont à réaliser dans tous les hôtels. Elles peuvent être prises en charge par une ou plusieurs personnes selon la taille, l'organisation et le type d'hôtel.

Ainsi, les gouvernantes sont confrontées à la mise en œuvre de nombreuses tâches sans pouvoir vraiment maîtriser une chronologie dans le temps. Elles subissent des interruptions de tâches fréquentes (toutes les 5 à 10 minutes) et se trouvent souvent débordées. Elles ont la sensation de « courir après le temps » pour tenir les engagements de qualité (*voir encadré*) sans jamais pouvoir tout achever comme elles le désiraient, ce qui peut générer chez elle un sentiment d'impuissance et d'insatisfaction.

Dans le cas où les gouvernantes d'étage ont une activité uniquement de contrôle (monotâche), leurs conditions de travail sont plutôt éprouvantes (pénibilité physique et mentale).



Témoignages

- « *Il faut toujours se dépêcher, d'autant que le nombre de collègues est souvent insuffisant du fait des absences (congé ou maladie) difficiles à remplacer. On doit prendre en charge plusieurs étages et donc monter et descendre plus souvent.* »
- « *On est sans cesse interrompues: c'est difficile de se concentrer.* »

Lorsque les encadrants d'équipe assurent d'autres fonctions, elles partagent souvent une partie des tâches avec les membres de leur équipe.

Témoignages

- « *Les femmes de chambre connaissent l'hôtel "comme leur poche" et sont de bonnes professionnelles. Elles connaissent les habitudes des clients.* »
- « *J'estime avoir "une bonne équipe, à qui on fait confiance".* »
- « *Les femmes de chambre s'autocontrôlent pour les recouches. Elles s'entraident souvent.* »



LA NOTION DE QUALITÉ

Le point de vue sur la qualité est différent selon que l'on est professionnel (femme de chambre, valet, gouvernante...), client ou gestionnaire de l'hôtel :

- **pour le professionnel**, la qualité désigne « le bon travail » dans son métier. Les critères sont construits collectivement et portent non seulement sur le travail fini mais aussi sur la façon de faire;
- **pour le client**, la qualité c'est le bien matériel ou le service fini qu'il juge « de qualité ». Les critères sont idéaux et parfois contradictoires. Il veut, par exemple, de la rapidité et de l'attention personnalisée. Il mesure la qualité à l'aune de ce qu'il pense devoir obtenir pour le prix qu'il a payé et relativement à ce qu'il peut trouver sur le marché;
- **pour le gestionnaire**, la qualité désigne ce qui est conforme aux standards définis, le « zéro défaut » et la satisfaction du client accueilli « comme un invité » devant se sentir « comme chez lui ».

Les gouvernantes et leurs équipes ont à arbitrer entre ces différentes conceptions de la qualité. Elles doivent trouver une solution qui soit à la fois vivable pour elles et acceptable par les clients et les gestionnaires.

Ce travail de médiation et d'organisation est souvent source de pénibilité et d'amertume, surtout lorsqu'il mène à renoncer à « sa » conception de la qualité.

Nota: Les indicateurs de qualité sont élaborés par les directions « fonctionnelles » qui prévoient des dispositifs de contrôle du travail réalisé par les « opérationnels ». Le travail réel pour satisfaire ces indicateurs de qualité est souvent méconnu et non reconnu. Les exigences qualité sont sans limite et sont généralement perçues par les opérationnels comme incohérentes et impossibles à atteindre.

Débatte au sein de l'hôtel pour clarifier la notion de qualité devrait permettre à chaque professionnel de mieux assurer son travail et de limiter les facteurs de stress (impuissance, frustration... ou sur-qualité).

Voir article « Qualité: de quoi parle-t-on ? » de Marie-Anne Dujarier, sociologue du travail, Santé et travail, n° 64, octobre 2008: http://www.sante-et-travail.fr/qualite-de-quoi-parle-t-on_fr_art_791_39489.html

2.3. Les contraintes du travail, risques d'atteinte à la santé

Les principaux risques professionnels auxquels sont exposées les gouvernantes sont le **stress** (voir définition ci-contre et encadré page suivante) chronique et l'épuisement professionnel (risques psychosociaux), des risques physiques (provoquant des troubles musculosquelettiques, des troubles veineux...), ainsi que, dans une moindre mesure, des risques chimiques et biologiques.

2.3.1. Éléments constitutifs du stress

De la description du travail réel évoqué précédemment, il ressort les éléments ci-dessous.



DÉFINITION

D'après l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le stress « survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité. »

Le stress lié à l'intensité et la complexité du travail à effectuer

- > Multitude de tâches et de responsabilités différentes
- > Variabilité de la charge de travail pour la gouvernante et pour l'équipe
- > Interruptions de tâches très fréquentes (toutes les 5 à 10 minutes)
- > Travail sous contraintes temporelles multiples (heures limite de rendu des chambres en recouche ou départ)
- > Gestion de temporalités différentes: le quotidien voire l'immédiat de l'opérationnel des étages, le moyen terme des commandes ou de l'entretien de fond et le long terme des travaux, par exemple
- > Multiples aléas: rupture de stock, linge abimé ou tâché, indisponibilité du service technique, défaillance des équipements...
- > Variabilité de qualité et de rapidité des membres de l'équipe influant sur son propre travail:
 - La satisfaction du client dépend de la qualité du travail des femmes de chambre et du contrôle effectué avant de la rendre.
 - Le rendu des chambres ne peut se faire que lorsqu'elles sont finies et contrôlées. Le travail dans les chambres varie en fonction de l'état dans lequel elles ont été laissées par les clients, mais les heures limites de rendu restent fixes et les marges de manœuvre réduites (voir plus loin sous-chapitre «Stress lié à des marges de manœuvre limitées »).
- > Difficulté de gestion des équipes (difficultés sociales des collaborateurs, absences inopinées, multitude de demandes et de souhaits personnels exprimés...) d'autant plus quant elles sont peu motivées ou peu expérimentées, d'horizons culturels différents... Cette difficulté peut pousser à développer un management de type « affectif » qui ne résout pas tous les problèmes et parfois génère des tensions supplémentaires.

Le stress lié aux exigences émotionnelles du métier

Le « travail émotionnel⁽⁴⁾ » consiste à maîtriser ses propres émotions, afin de maîtriser celles ressenties par les personnes avec qui on est en relation lors du travail. Les exigences émotionnelles peuvent causer de la souffrance et des troubles de la santé.

⁽⁴⁾ Hochschild A., *The managed heart: Commercialization of human feeling*, University of California Press, 1985.

> FAMILLES DE FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS)

Intensité et complexité du travail :

- Contraintes de rythmes de travail
- Niveau de précision des objectifs de travail
- Adéquation des objectifs de travail avec les moyens et les responsabilités alloués
- Compatibilité des instructions de travail
- Gestion de la polyvalence
- Interruption dans le travail
- Attention et vigilance dans le travail

Horaires de travail difficiles :

- Durée hebdomadaire du travail
- Travail en horaires atypiques
- Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail
- Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement
- Conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle

Exigences émotionnelles :

- Confrontation à la souffrance d'autrui
- Tension avec le public
- Maîtrise des émotions

Faible autonomie au travail :

- Autonomie dans la tâche
- Autonomie temporelle
- Utilisation et développement des compétences

Rapports sociaux au travail dégradés :

- Soutien social de la part des collègues
- Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques
- Violence interne au travail
- Reconnaissance dans le travail

Conflits de valeurs :

- Qualité empêchée
- Travail inutile

Insécurité de l'emploi et du travail :

- Insécurité socio-économique, insécurité de l'emploi, du salaire ou de la carrière
- Conduite du changement dans l'entreprise

Source : brochure publiée par l'INRS, Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU, ED 6040.

Il peut s'agir de :

- > devoir dissimuler⁽⁵⁾ et simuler ses émotions ;
- > avoir peur de subir un accident, de la violence ou un échec.

Le métier de gouvernante en contact avec la clientèle, la hiérarchie, les collègues des autres services, les personnels de l'équipe et leurs délégués exige d'être sans cesse disponible, aimable et enjoué. Il faut parfois réprimer ses émotions et « mimer » mécaniquement des émotions qu'on ne ressent pas.

La gouvernante peut être confrontée aux difficultés sociales de certains de ses collaborateurs. Elle doit néanmoins gérer le collectif de travail et rester dans une attitude d'encadrant en réprimant ses émotions. Ce qui exige de sa part d'être à la fois dans l'empathie et dans la distance requise par sa mission.

Le stress lié aux horaires de travail difficiles

Le rythme de travail est celui des hôtels : ouverture 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24. Les gouvernantes peuvent travailler soit le matin, soit le soir ou en journée, tous les jours de la semaine, mais aussi les week-ends et jours fériés selon l'organisation interne de l'hôtel.

Les changements de plage horaire ou l'allongement des journées de travail ont des conséquences sur les rythmes biologiques et la santé. Leur non-prévision suffisamment en avance engendre des difficultés supplémentaires qui impactent la vie privée (personnelle, familiale et sociale).

Le caractère irrégulier du rythme de travail est plus sensible dans les établissements qui n'ont qu'une petite équipe de travail pour les étages et dans des régions très touristiques. Il est lié aux variations de fréquentation et de charge de travail à assurer avec un personnel restreint. Une certaine souplesse est exigée dans ces cas qui, à l'extrême, peut mettre en danger la santé du personnel.



⁽⁵⁾ Certaines recherches ont mis en évidence une corrélation possible entre la répression des émotions au travail (celle de la colère par exemple) et l'augmentation des troubles musculosquelettiques et de l'hypertension artérielle, au-delà des troubles psychiques eux-mêmes.

Le stress lié à des marges de manœuvre limitées

La gouvernante bénéficie de la liberté :

- > de décider de l'organisation de son travail ;
- > d'utiliser pleinement son savoir-faire et de développer ses compétences (nombreuses occasions d'apprendre des choses nouvelles).

Cependant elle est contrainte par :

- > l'imprévisibilité du travail (variation du taux d'occupation, des demandes spécifiques des clients, de l'état des chambres au départ des clients...) et l'imprévisibilité des moyens dont elle peut disposer (absences, retards du personnel...);
- > la dépendance au travail d'autres personnes (son équipe) en termes de qualité et de respect des délais.

Le stress lié aux conflits de valeur

Les conflits de valeurs peuvent faire ressentir une souffrance éthique.

Il y a conflit de cet ordre pour une personne quand :

- > on lui demande d'agir en opposition avec ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles ;
- > elle doit faire un travail d'une façon non conforme à son savoir-faire professionnel ou un travail dont la qualité ne correspond pas à son sentiment du travail bien fait (qualité empêchée) ;
- > elle a le sentiment de faire un travail inutile à ses propres yeux (dont elle ne comprend pas l'intérêt).

Le travail des gouvernantes est émaillé de conflits de valeurs.

Par exemple, lorsque des femmes de chambre sont embauchées avec un contrat de 6 heures pour lequel il n'y a pas de pause prévue, la gouvernante peut être mal à l'aise face à cette situation qu'elle sait très pénible pour ces femmes de chambre et peu propice à la qualité.

Ou bien, lorsque des ressaisies d'informations sont demandées dans certaines tâches administratives, la gouvernante peut ne pas en percevoir l'intérêt et les juger inutiles. Il peut en être de même pour certains rapports (*reportings*) dont elle sait qu'ils ne sont pas exploités par sa hiérarchie.

Le stress lié aux relations de travail

Le degré de stress engendré par les relations sociales au sein de l'hôtel est fonction :

- > du **soutien de la part des collègues** :
 - possibilités de coopération entre gouvernantes et avec les autres services,
 - soutien dans les situations difficiles, solidarité, convivialité... ;

- > du **soutien de la part des supérieurs hiérarchiques** :
 - proximité de la relation hiérarchique, prise de position et assistance en cas de difficultés imprévues,
 - compétence professionnelle du supérieur (légitimité reconnue),
 - connaissance (et donc reconnaissance) des exigences du travail par la hiérarchie,
 - évaluation réaliste du travail à partir de l'entretien individuel et non des seuls indicateurs de performance,
 - non-discrimination concernant le salaire, la carrière ou la tâche;
- > de la **violence interne au travail** : conflits entre collègues, avec la hiérarchie ou avec les collaborateurs et leurs représentants...;
- > de la **reconnaissance** :
 - qualité du statut, bon niveau du salaire, perspectives de carrière...,
 - consultation et participation lors du choix et de la mise en place des changements organisationnels ou techniques,
 - satisfaction des clients, sentiment d'utilité, prestige de la profession.

Le rôle et le statut de la gouvernante au sein des hôtels est reconnu de façon variable selon les contextes.

Le stress lié à l'insécurité de l'emploi et du travail

Les projets de rénovation, les changements de direction, d'enseigne ou de groupe hôtelier induisent une insécurité socio-économique et peuvent engendrer des craintes pour la sécurité de l'emploi, le salaire ou la carrière.

La manière de conduire le changement dans l'entreprise peut aussi générer de l'incertitude et des tensions.

2.3.2. Éléments constitutifs des risques physiques, chimiques et biologiques

Aux risques de stress chronique et d'épuisement professionnel, évoqués précédemment, auxquels sont exposées les gouvernantes durant l'activité quotidienne, s'ajoutent des risques physiques, chimiques et biologiques⁽⁶⁾ tels que :

- > **lombalgies** et douleurs au niveau du dos, liées à la manutention de charges (sacs de linge, produits d'entretien, meubles...) et au contrôle des parties basses (notamment sous les lits);
- > **cervicalgies, affections périarticulaires**, douleurs dans les membres supérieurs suite à l'ouverture des portes lourdes (plus de 100 fois par jour dans certains cas), à l'accès aux parties hautes à contrôler (placards, décorations, appliques...) et aux gestes répétitifs de l'ensemble poignet/mains lors des contrôles;
- > **troubles veineux** et douleurs au niveau des membres inférieurs du fait de monter et descendre les escaliers et de marcher (2 à 4 km par jour constatés dans certains hôtels);
- > **contusions, fractures...** dues à une chute lors des déplacements;
- > **contusions ou écrasements** lors du déplacement des mobiliers et de chocs aux angles, principalement en raison de la rapidité nécessaire dans le travail (pression temporelle et urgences « prioritaires »);

⁽⁶⁾ Source : fiche métier « Bossons futé » n° 328 : Gouvernante en hôtellerie. www.bossons-fute.fr

- > **brûlures, irritations** de la peau ou des muqueuses lors de la manipulation ou l'utilisation de produits chimiques corrosifs, toxiques, irritants ou allergisants comme les détergents, désinfectants, solvants, parfums, produits antiparasitaires... ;
- > **contamination par les déchets biologiques** (selles, urines, sang...) lors de la manipulation du linge sale, des ordures, du nettoyage des sanitaires... ; **accident d'exposition au sang** en cas de piqûre avec une seringue retrouvée dans une chambre ;
- > **électrisation** en cas de contact avec une prise ou un fil électrique endommagés... ;
- > augmentation du risque de **fausse couche** spontanée chez les femmes enceintes du fait des contraintes de postures (debout, en flexion, en extension...), de la marche, des manutentions...

En résumé, le travail réel de gouvernante :

- > C'est un nombre très important de tâches opérationnelles et fonctionnelles qui s'enchaînent et se combinent tout au long de la journée de travail avec de nombreuses interruptions et demandes urgentes prioritaires.
- > C'est aussi, au plan physique, des déplacements incessants, des gestes répétitifs, des positions contraignantes, des manipulations de charges... réalisés à un rythme soutenu.
- > **Avec en plus des aléas** récurrents comme les fluctuations du taux d'occupation et des urgences, les absences du personnel, l'indisponibilité du service technique..., le linge défectueux, les produits manquants...
- > Le tout **dans un contexte de forte exigence** (quantité / qualité), avec parfois peu de soutien et de reconnaissance, qui favorise ou aggrave l'état de **stress**.

Ainsi, parmi les atteintes à la santé des gouvernantes, **on constate une forte prévalence des pathologies de type stress chronique / épuisement professionnel** et des **atteintes périarticulaires (TMS)** générées par la répétition des postures et les gestes contraignants.

Il faut **identifier et comprendre pour agir !**

- La santé et la sécurité des salariés ne peuvent plus être dissociées du fonctionnement de l'entreprise.
- Une démarche de prévention s'appuyant sur la compréhension de l'activité de travail permet d'élargir la recherche de solutions au-delà des équipements de protection individuelle ou des consignes.
- Elle contribue également à améliorer la performance de l'entreprise sur les plans humain et économique.

Le cas particulier de la sous-traitance

On parle de sous-traitance quand, dans le cadre d'un contrat commercial, un hôtel (**entreprise utilisatrice**) confie une ou plusieurs opérations à un sous-traitant (**entreprise extérieure**).

Il peut s'agir de plusieurs types de prestations qui vont de l'entretien des espaces verts, par exemple, à la prise en charge de la prestation dans les étages et les parties communes.

Dans ce dernier cas, la gouvernante de l'hôtel délègue une grande partie de son travail allégeant ainsi ses propres contraintes. Elle vérifie cependant la conformité du travail exécuté (au regard du cahier des charges donné) lors d'un contrôle conjoint avec l'encadrant d'équipe du prestataire.

Mais qu'en est-il de la situation de travail de l'encadrant d'équipe du prestataire ?

Contraintes du travail de l'encadrant d'équipe dans une entreprise prestataire :

Les contraintes de l'encadrant prestataire peuvent être plus importantes que celles présentées dans ce document. Elles dépendent des contrats commerciaux et du cahier des charges de la prestation demandée (cadences, exigences qualité, conditions d'accueil...).

La pénibilité du travail d'encadrant dans l'entreprise prestataire est caractérisé par :

- > un travail complexifié :
 - par la vérification de son contrôle par la gouvernante de l'entreprise utilisatrice, ce qui rend les relations parfois plus tendues entre prestataire et utilisateur mais aussi entre l'encadrant prestataire et son équipe,
 - par la nécessité d'exécuter la mission définie dans le cahier des charges mais aussi de veiller au respect du règlement intérieur de l'hôtel utilisateur et à celui de son entreprise;
- > moins de marges de manœuvre ou de possibilité de négociation directe avec l'entreprise utilisatrice sans passer par sa propre hiérarchie du fait du contrat commercial;
- > une coactivité (plusieurs entreprises travaillant simultanément sur un même site) potentiellement génératrice de risques;
- > l'aggravation des facteurs de stress et des risques selon le niveau d'intégration dans l'équipe de l'hôtel. En effet, le niveau d'intégration proposé (vestiaires, repas, tenues, outils, locaux collectifs) va induire le comportement des personnels de l'entreprise utilisatrice envers les personnels du prestataire (mépris, provocation, concurrence...).

La conséquence est une aggravation des risques professionnels (stress et troubles musculosquelettiques).

Le suivi des indicateurs d'atteinte à la santé des gouvernantes et de leurs équipes devrait être coordonné entre les CHSCT des entreprises utilisatrices et prestataires.

Pour plus d'information, consulter :

- *Recommandation R 429* Recours aux entreprises extérieures, 2007.
- *Brochure* Intervention d'entreprises extérieures. Aide-mémoire pour la prévention des risques, 2009, ED 941.
- Site www.inrs.fr, Accueil > Situations de travail > Sous-traitance et maintenance > Sous-traitance.
- *Code du travail*: articles R. 4511-5 à 11, R. 4512-2 à 12, R. 4513-1 à 7 et R. 4514-1 à 5.

3. Repères pour diminuer les contraintes au travail

Pour améliorer les situations de travail, **on peut agir** sur différents éléments : l'organisation du travail, les outils et les équipements, les locaux et les mobiliers ou encore la formation.

3.1. L'organisation du travail

L'organisation est un facteur d'influence particulièrement fort sur les conditions de travail des gouvernantes et de leurs équipes – surtout dans un contexte d'exigences croissantes et de recherche de productivité.

3.1.1. L'organisation du travail des gouvernantes

Au regard du travail réel des gouvernantes, plusieurs actions peuvent être menées, par exemple :

Pour réduire la multitude des tâches opérationnelles et fonctionnelles

- > Rechercher des méthodes de travail pour limiter les pertes de temps (commencer par les étages du haut, sens du contrôle dans les chambres, astuces pour mémoriser les endroits où il faut revenir...).
- > Examiner les possibilités de « déléguer » de certaines tâches à d'autres personnes de l'équipe ou de l'hôtel, voire en créant un poste d'adjointe ou d'assistante.
- > Alléger le travail de contrôle en instaurant l'autocontrôle par les femmes de chambre (sous réserve d'une compétence suffisante), supervisé toutefois par les gouvernantes.

Pour réduire l'impact de la variabilité de la charge de travail

Les variations de charge sont liées à la fluctuation du taux d'occupation avec une équipe limitée. Des actions sont possibles pour en limiter l'impact :

- > se concerter avec la réception (espaces partagés dans le système informatique, logiciels communs par exemple) pour avoir des informations réciproques de façon à organiser le travail et répondre au mieux à la demande. Par exemple, selon le taux d'occupation, prévoir des équipiers supplémentaires ou en profiter pour réaliser des tâches de fond ;
- > pouvoir demander des fermetures de chambre (pour des tâches de fond ou des travaux d'entretien ou encore parce qu'elles ne pourront pas être terminées).

Pour réduire les interruptions des tâches en cours

Les interruptions sont dues aux arrivées imprévues des clients ou départs tardifs, aux demandes des femmes de chambre, du service technique, des clients, de la direction, à l'arrivée de livraisons... Pour les réduire, il est possible de :

- > se concerter avec la réception sur les conditions d'acceptation des « imprévus » (ex. : prévoir de donner un bon de consommation au bar pour faire patienter les clients en avance) ;



- > améliorer la transmission des consignes données aux femmes de chambre ou au service technique (ex.: mieux formaliser les informations sur les fiches de travail des femmes de chambre ou mieux préciser les bons de travaux... et s'assurer de leur compréhension);
- > assurer une formation régulière des femmes de chambre (en les accompagnant quotidiennement) pour améliorer la qualité de leur travail et réduire ainsi les sollicitations de gouvernantes;
- > planifier de manière précise avec les fournisseurs les jours et horaires de livraison, de préférence hors activité de pointe;
- > faire identifier les colis pour indiquer leur lieu de stockage en cas de non-disponibilité, afin qu'ils n'encomrent pas le hall (leur contrôle devra cependant être différé);
- > informer quotidiennement la réception de l'affectation des gouvernantes d'étage pour limiter le nombre d'appels inopportuns;
- > globalement, « se donner le temps » et l'opportunité de comprendre la nature et le pourquoi des interruptions pour pouvoir les anticiper.

Pour améliorer la gestion des temporalités différentes

Gérer l'immédiat du quotidien et de l'opérationnel des étages, le moyen terme des commandes et de l'entretien de fond, le long terme des rénovations, par exemple, est un exercice éprouvant.

- > Rechercher ou créer des outils de planification et de suivi sur papier ou sur informatique.
- > S'imposer des « routines ».
- > Créer des aide-mémoire (marque-pages, post-its, alarmes...).



Pour réduire les aléas

Rupture de stock de fournitures

- > S'aider d'outils logiciels de gestion de stock générant automatiquement les commandes en fonction d'un niveau seuil déterminé permettant de maintenir un stock tampon.
- > Négocier avec les fournisseurs pour qu'ils assurent un dépannage d'urgence.

Linge défectueux

- > Identifier, isoler et compter le linge en question pour éviter qu'il soit remis dans le circuit.
- > Impliquer le fournisseur pour trouver des solutions qui suppriment ou diminuent le nombre de pièces défectueuses.

Indisponibilité du service technique

- > Négocier la possibilité de fermeture de la chambre impropre à la location.

Malfaçons dans le service des prestataires extérieurs (linge, entretien...)

- > Impliquer ces prestataires dans la recherche de solutions.
- > Organiser des visites-rencontres entre ses équipes et celles des prestataires. Leur permettre d'échanger et de comprendre les difficultés de chacun.

Défaillance des équipements

- > Organiser une maintenance préventive.
- > Rechercher les causes des dégradations (fragilité, inadaptation, mauvais usage...);
- > Organiser une formation des équipes par le fournisseur du matériel;
- > En cas de problèmes récurrents analyser collectivement les modes de travail et d'utilisation des équipements, rechercher de nouveaux équipements ou de nouveaux fournisseurs.
- > Globalement pour pouvoir anticiper les aléas, «se donner le temps» et l'opportunité de les repérer et de comprendre leur origine.

Pour réduire la charge émotionnelle

La confrontation aux exigences des clients, de la hiérarchie, des collègues des autres services, des personnels de l'équipe et de leurs représentants impose un travail émotionnel aux encadrants.

Pour réduire la charge, il est possible de :

- > rechercher des soutiens permettant la distanciation (prendre du recul, rester réaliste...);
- > envisager des formations permettant de :
 - développer la capacité d'écoute interindividuelle et en groupe,
 - développer la capacité de compréhension des situations relationnelles (interactions),
 - apprendre à prévenir et à désamorcer les conflits.

Pour atténuer l'impact des horaires difficiles

Selon la taille, le type et l'organisation de l'hôtel, des aménagements d'horaires peuvent être mis en place en fonction des contraintes individuelles des gouvernantes. Les solutions sont à rechercher en collaboration avec leurs collègues du service et aussi des autres services.

Pour améliorer les marges de manœuvre et l'autonomie

Engager une réflexion avec la direction et l'impliquer dans la recherche de moyens pour agir sur l'imprévisibilité de la charge de travail, les heures limites de rendu des chambres et la gestion des priorités. Par exemple :

- > permettre d'anticiper les difficultés et de prévoir des moyens supplémentaires;
- > faciliter le contrôle ou en déléguer une partie;
- > décaler l'heure de mise à disposition des chambres aux clients;
- > prévoir les conditions d'attente des clients dont les chambres ne sont pas encore disponibles.

Pour éviter ou gérer les conflits de valeur

Devoir faire un travail d'une façon non conforme à son savoir-faire professionnel ou un travail dont la qualité ne correspond pas à ses propres exigences est particulièrement pénible.

Pour réduire l'écart entre sa vision du travail bien fait (conforme à son savoir-faire professionnel) et ce qui est demandé ou possible de faire, on peut :

- > travailler/réfléchir avec la direction et l'impliquer sur la définition de la mission confiée et sur le travail des équipes fixes ou occasionnelles ;
- > éventuellement « revisiter » ou adapter les standards ;
- > rechercher les tâches les moins utiles et réfléchir à la nécessité de leur maintien.

Pour améliorer les relations de travail

Travailler/réfléchir avec la direction ou la DRH sur les moyens :

- > d'améliorer le soutien entre collègues (coopération/solidarité) et réduire les sources de conflits ou de violence interne. Par exemple, permettre une meilleure connaissance réciproque des métiers et des contraintes rencontrées dans les services hôteliers ;
- > d'améliorer le soutien de la hiérarchie en cas de difficulté... ;
- > d'améliorer la reconnaissance au travail (source de légitimité et d'autorité professionnelle et sociale) par :
 - le statut, le salaire, les perspectives de carrière,
 - la consultation et la participation lors du choix et de la mise en place des changements organisationnels ou technologiques.



3.1.2. L'organisation du travail des équipes d'étage

Le mode d'organisation de l'encadrement et le type de gestion choisis ont un impact sur les conditions de travail et la santé des équipes.

**Comment diminuer les contraintes de l'équipe par un management adapté ?
Comment mobiliser les collectifs sur des pratiques évolutives, les fidéliser et réduire l'absentéisme ?**

La reconnaissance des compétences et de la réelle technicité nécessaire à l'exercice du métier de femme de chambre, valet, lingère...

- > Reconnaître leur compétence par exemple par une VAE (validation des acquis de l'expérience) et/ou un CQP (certificat de qualification professionnelle).
- > Développer leur autonomie par la formation (métier, langues, alphabétisation, expression écrite...).
- > Développer la pratique de l'autocontrôle par les femmes de chambre afin de renforcer les relations de confiance réciproque et l'intérêt du métier.
- > Donner la possibilité d'accéder à des postes qualifiés (première femme de chambre, femme de chambre experte, aide gouvernante...).

Le renforcement du collectif autour du travail

- > Favoriser l'expression et la résolution collective des difficultés rencontrées (*brainstorming*). Par exemple, créer des groupes de travail occasionnels ou permanents sur des sujets définis (capacité des chariots d'étage, problèmes du linge, comportement de certains clients...), définir ensemble des règles de distribution des objets trouvés ou affaires personnelles de clients non réclamés, si cette pratique existe dans l'hôtel.
- > Créer un sentiment d'appartenance à une équipe et à un hôtel en rendant collectives les remarques positives et négatives.
- > Ne pas laisser un membre de l'équipe seul face à une personne mécontente (d'un autre service ou client).
- > Partager les événements heureux ou les félicitations reçues (nouvelle étoile, certification, remises de diplômes, voire les mariages, naissances...).
- > Manifester de la compassion lors d'événements douloureux.

Le développement du respect et de la valorisation des individus

- > Valoriser le travail des équipes et leur savoir-faire, auprès de la direction, des autres services et de la clientèle.
- > Permettre au groupe de s'exprimer en dehors de toute hiérarchie. Par exemple, créer des groupes d'expression autour du travail, animés par une personne « neutre » (employé des ressources humaines, intervenant extérieur, infirmier du travail...).
- > Ne pas porter des jugements de valeur sur les personnes, c'est-à-dire ne pas associer l'évaluation de la qualité du travail à des caractéristiques personnelles (physiques, ethniques, religieuses, sociologiques, comportementales...).
- > Être dans la résolution de problème (identifier les causes et chercher des solutions) plutôt que dans une attitude de stigmatisation de la personne.
- > Éviter la mise en compétition ou la comparaison des personnels...

L'accompagnement des changements

Lors de l'introduction de nouveaux standards, de rénovations, de changements d'organisation, d'outil ou de produit...

- > Partir des compétences et de la technicité maîtrisée par les femmes de chambre et valets pour les aider à faire évoluer leurs pratiques et à se recréer de nouveaux repères. La création d'un groupe de travail permettant l'échange entre « gens du métier » favorise l'appropriation de la nouvelle situation.



3.2. Les outils et les équipements

Une recherche sur les outils est généralement la première voie empruntée par les établissements pour améliorer les conditions de travail. Cette action peut être rapide et parfois peu onéreuse; elle permet de dynamiser le processus d'amélioration et de réaliser des avancées visibles.

Au regard des contraintes du travail des gouvernantes et des difficultés qu'elles rencontrent, certains outils ou équipements peuvent, dans certains cas, améliorer leurs situations :

Pour faciliter l'exécution des tâches

- > Disposer d'un fax, d'une imprimante (formats A4 et A3), d'un photocopieur... à proximité du bureau.
- > Choisir un écran d'ordinateur grand format, pour mieux visualiser tableaux et plannings.
- > Prévoir un téléphone portable:
 - avec une autonomie importante;
 - envisager l'utilisation d'un système mains libres (micro-casque, oreillette...).
- > Disposer d'une aide à la manutention des charges adaptée et dédiée au service.
- > Choisir un uniforme confortable, adapté aux mouvements.
- > Pour les gouvernantes de petites structures dont l'activité est multitâche: disposer d'un sac ou d'une sacoche pour transporter les documents, les petits objets et outils (téléphone ou tablette, listings, produits d'accueil complémentaires...). Le modèle à porter (épaule, bandoulière, main...) est à définir pour chaque hôtel en fonction de la tenue de travail.



REMARQUE

Le choix du système mains libres, est à valider avec le médecin du travail qui vérifiera s'il y a des incompatibilités individuelles.

Pour réduire les interruptions

- > Doter la réception d'un outil de suivi des communications avec les étages pour limiter les appels redondants.

Pour réduire les déplacements et les risque de chute (dénivelés, escaliers...)

- > Équiper les femmes de chambre et équipiers d'un téléphone portable pour pouvoir les joindre sans avoir à se déplacer et à chercher dans quelle chambre ils sont.

Pour améliorer les tâches de gestion et de communication

- > S'aider de supports écrits ou informatisés pour programmer et suivre l'entretien de fond des chambres et des parties communes, ainsi que la maintenance des équipements, outils et matériels; utiliser des codes ou alarmes pour se rappeler des tâches non quotidiennes et éviter d'être interrompu en cours de travail (ex.: alarme à 9 heures le mercredi pour la livraison des produits).
- > S'aider d'outils logiciels de gestion de stock générant automatiquement les commandes en fonction d'un niveau seuil déterminé.
- > Disposer dans le système informatique de l'hôtel d'espaces partagés avec la réception, la conciergerie, le service Entretien... pour des informations plus rapides et limiter les communications téléphoniques.

> Avoir les informations partagées toujours accessibles. Pour cela, il est possible d'envisager l'acquisition d'une tablette tactile ou console de travail⁽⁷⁾ compatible avec les logiciels hôteliers de réservation et de gestion des chambres... Ce type d'outil permet de gérer le statut des chambres, les stocks, les objets trouvés, les bons de travaux et les différents inventaires...

Pour faciliter le travail des équipes

Choisir, après une réflexion collective, des outils et équipements adaptés au travail et aux personnes.

Des repères et pistes de solutions sont proposés dans les brochures publiées par l'INRS :

- *Femme de chambre et valet en hôtellerie*, ED 991 ;
- *Linger, lingère en hôtellerie*, ED 6033.



> REMARQUE

Prévoir que l'introduction de ces nouveaux outils devra être accompagnée par une formation. L'intégrer à d'autres formations proposées au chapitre 3.4. « La formation » permettra d'optimiser l'apprentissage et l'utilisation de ces outils.

⁽⁷⁾ Ces outils ont été développés dans le cadre du concours de Meilleur ouvrier de France (MOF) par deux gouvernantes. Ils sont en cours de commercialisation au moment de la rédaction de ce document.

3.3. Les locaux et les mobiliers

La conception et l'implantation des locaux et des mobiliers influencent les conditions de travail des personnels qui doivent les entretenir et contrôler leur état.

Parmi les éléments pouvant être contraignants :

- > la nature des matériaux composant les sols et les murs des chambres, des salles de bains et des locaux communs ;
- > la forme des meubles, leur poids, leur volume... ;
- > la hauteur et l'accessibilité des décorations murales (corniches, tableaux, miroirs...);
- > les volumes et l'accessibilité des espaces et mobiliers de rangement ;
- > les espaces de circulation (pour éviter les chocs...);
- > les conditions d'intervention des services techniques (internes et externes);
- > ...

Même si on ne change pas de locaux ou de mobilier au quotidien, il convient de ne pas laisser passer le cap de la **rénovation**⁽⁸⁾ ou de la **création** pour intervenir.

Cette occasion permet en effet de rassembler différents acteurs autour du projet : décisionnaires, utilisateurs, agences, décorateurs, parfois même des clients. Le cahier des charges enrichi des remarques de chacun permettra d'évoluer vers un résultat optimisé tant du point de vue de l'exploitation que du confort apporté au client.

La mise en œuvre de chambres-témoins permet le recueil de ces informations et de mettre en situation réelle le personnel et le client de façon à identifier tout ce qui est à améliorer.

Concernant les locaux annexes (lingerie, buanderie, office, room service...), il convient de prendre en compte l'activité de travail futur afin de les implanter judicieusement pour éviter des trajets inutiles, des stocks de linge dans les couloirs ou des chariots en surcharge...

Le choix pourra être fait d'options techniques spécifiques comme une aspiration centralisée, un système (réseau) d'évacuation du linge sale vers la lingerie/buanderie ou d'approvisionnement en linge propre.

⁽⁸⁾ Cf. brochures publiées par l'INRS : *Rénovation des hôtels*, ED 6082, et *Conception des lieux et des situations de travail*, ED 950.

Pour limiter les risques encourus par les gouvernantes au cours de leur travail, il peut être proposé en particulier de :

- > prévoir des espaces de circulation confortables, sans obstacles...;
- > choisir des angles arrondis pour les locaux et le mobilier ;
- > veiller au poids et à la maniabilité du mobilier ;
- > éclairer suffisamment les zones à contrôler, les circulations et les locaux de stockage.

Outre les chambres et les espaces communs de l'hôtel, la réflexion doit intégrer les locaux de travail pour le personnel.

Le **bureau de la gouvernante** doit répondre à la réglementation et aux normes de confort⁽⁹⁾ en termes de surface par personne, vision sur l'extérieur, lumière naturelle, qualité de l'éclairage artificiel, température, isolation acoustique...

Le mobilier, les équipements et les outils informatiques doivent être adaptés au travail prévu et capable d'évoluer au gré des transformations prévisibles. Leur implantation et leur réglage doivent être particulièrement soignés pour éviter les risques liés aux positions de travail et au travail sur écran.



⁽⁹⁾ Cf. brochure INRS : ED 23 « L'aménagement des bureaux » ; ED 922 « Mieux vivre avec votre écran » et ED 923 « Le travail sur écran en 50 questions »

3.4. La formation

Pour accéder au métier d'encadrant d'équipe d'étage, en matière de formation initiale, il existe plusieurs options accessibles :

- > brevet professionnel par apprentissage ;
- > baccalauréat technologique hôtellerie ;
- > BTS hôtellerie-restauration option hébergement (niveau bac + 2).

En matière de formations permettant d'accéder au titre de gouvernante, on note de grandes disparités au niveau de la durée des stages (de 6 semaines de stage à 5,5 mois).

En général, les encadrants d'équipe d'étage progressent en interne et ont assuré d'autres fonctions au sein des hôtels (femme de chambre, réception...).

Certains de ces encadrants ont été peu, voire pas formés au management.

Aujourd'hui, les accords de branche permettent d'accéder à des formations afin d'obtenir une certification CQPIH « Gouvernante » (certificat de qualification professionnelle de l'industrie hôtelière) via les contrats de professionnalisation ou par validation des acquis de l'expérience.

Pour réduire les difficultés du travail

- > Développer les compétences organisationnelles (savoir s'organiser dans son travail).
- > Former l'ensemble de l'équipe d'encadrants à l'ensemble des tâches (contrôle, planning, commandes, suivi RH...) pour permettre l'alternance des tâches et la flexibilité organisationnelle.

Pour réduire les difficultés dans le management des équipes

Les gouvernantes d'étage ne sont pas en capacité d'être des formatrices à proprement parler : d'une part elles ne sont pas formées pour cela, et, d'autre part, elles n'en ont pas le temps.

Un axe d'amélioration serait de renforcer les compétences pédagogiques de tous les encadrants d'étage par une formation de tuteur.

Par ailleurs, il semble essentiel que les gouvernantes d'étage puissent avoir le temps de travailler avec les femmes de chambre au quotidien. Dans le cas contraire, le rôle de manager est difficile à développer, notamment l'accompagnement des femmes de chambre pour les faire évoluer, réfléchir sur leurs pratiques ou pour accompagner les changements (rénovations, nouveaux outils...).



Un axe d'amélioration serait de :

- > renforcer les compétences en management et notamment l'écoute (apprendre à entendre, à tenir compte sans se laisser envahir), la psychologie du travail, la sociologie des organisations...;
- > apprendre la résolution de problème pour dépasser l'attitude de stigmatisation des personnes ;
- > apprendre à communiquer de façon positive (avec des mots « positifs »).

Pour améliorer la reconnaissance du rôle de gouvernante au sein des hôtels

- > Faire progresser la connaissance du métier par des formations croisées entre la réception et les encadrants d'équipe d'étage, entre la réception et les femmes de chambre...

La formation aussi... pour prévenir les risques d'atteinte à la santé des équipes, améliorer leurs conditions de travail et lutter contre l'absentéisme maladie

(Voir chapitre 3.1.2. L'organisation du travail des équipes d'étage.)

L'approche en termes de prévention des risques professionnels pour les équipes se résume encore trop souvent à une formation « gestes et postures » visant à adapter les personnes à leur travail. Cette approche, lorsqu'elle ne s'accompagne d'aucune autre mesure, se révèle généralement insuffisante pour réduire les pathologies musculosquelettiques.

Il est intéressant de pouvoir, à cet effet, posséder dans l'établissement les ressources nécessaires à une réflexion sur le travail et ses contraintes. Ces ressources peuvent être formées lors d'une action ou intervention ergonomique par exemple. Une démarche de formation participative permet d'apporter des réponses globales et en accord avec la réalité du travail (*voir encadré sur la démarche page suivante*).

Une telle démarche permet également à tous les personnels de mieux comprendre le contexte dans lequel ils évoluent et d'intégrer les contraintes économiques et techniques qui en font partie.

Autres effets positifs d'une démarche de formation participative tant pour les équipes que pour les encadrants :

- > Bien connaître son métier contribue à être reconnu comme un professionnel et à se comporter comme tel.
- > Cette attitude professionnelle contribue également à la satisfaction des clients et renforce l'image de marque de l'hôtel.

> UNE DÉMARCHE POUR COMPRENDRE ET AGIR

Pour comprendre ce qui se passe dans l'activité de travail, il faut dans un premier temps l'analyser. Des hôtels ont franchi le pas en s'initiant à la démarche ergonomique. Cette démarche a pour but de rechercher dans les situations de travail les causes d'atteinte à la santé et de proposer des mesures de prévention pour supprimer ou diminuer ces causes.

Exemple d'un hôtel qui, après avoir constaté des difficultés au niveau de son service d'hébergement, a souhaité se doter en interne des ressources nécessaires à une action d'amélioration, en partenariat avec le service Prévention d'une Carsat/Cram.

Une démarche par étapes qui s'inscrit dans le temps

MOBILISER

Information de tous lors d'une réunion de sensibilisation pour l'ensemble des personnels : cadres, employés de différents secteurs (hébergement, gestion, maintenance...).

INVESTIGUER

Constitution d'un groupe pluridisciplinaire volontaire.
Formation du groupe à l'analyse de l'activité, au repérage des situations à risque et à la proposition de mesures de prévention.

TRANSFORMER

Définition et mise en œuvre d'un plan d'action.
Suivi : Le groupe évalue l'impact des actions et affine sa connaissance des situations.

Bilan de cette action d'accompagnement

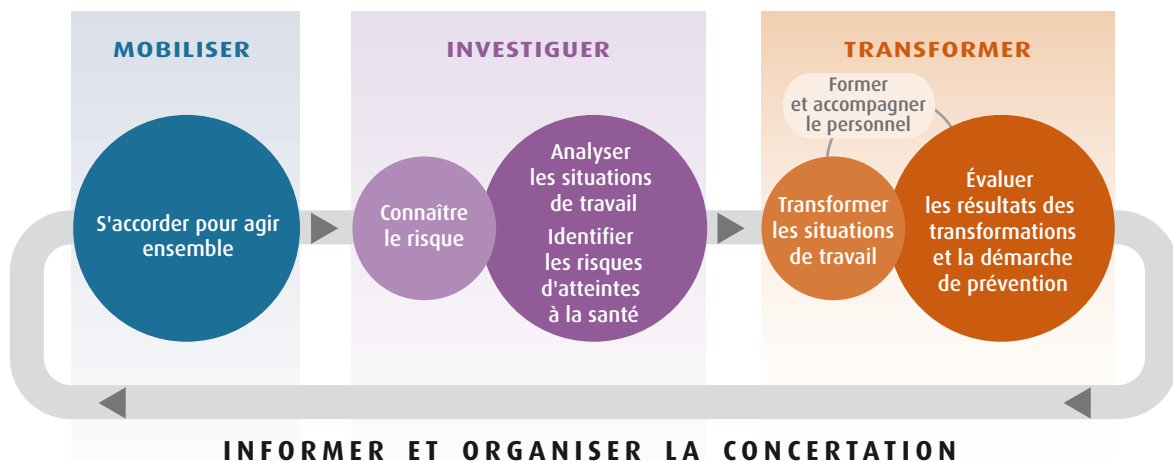
> Les stagiaires ont retenu :

la richesse des communications dans le groupe, la découverte d'une méthode d'approche des risques et la possibilité de trouver en interne des solutions adaptées à leur situation de travail ; par exemple, des outils d'aide au nettoyage, des ateliers d'expression, une étude approfondie sur le nettoyage des salles de bain...

> L'hôtel a retenu :

la capacité de son personnel à se mobiliser sur un projet transversal, l'importance des conséquences des décisions commerciales, qualitatives, techniques... sur l'activité de travail de chacun et la nécessité de considérer ces impacts dans ses futurs projets techniques, organisationnels et humains.

Au-delà d'une méthode, la démarche permet de regarder le travail différemment. Il n'en reste pas moins que la réussite du projet est étroitement liée à la volonté et à l'implication de la direction.



Pour obtenir en prêt les audiovisuels et multimédias et pour commander les brochures et les affiches de l'INRS, adressez-vous au service Prévention de votre Carsat, Cram ou CGSS.

Carsat ALSACE-MOSELLE

(67 Bas-Rhin)
14 rue Adolphe-Seyboth
CS 10392
67010 Strasbourg cedex
tél. 03 88 14 33 00
fax 03 88 23 54 13
prevention.documentation@carsat-am.fr
www.carsat-alsacemoselle.fr

(57 Moselle)
3 place du Roi-George
BP 31062
57036 Metz cedex 1
tél. 03 87 66 86 22
fax 03 87 55 98 65
www.carsat-alsacemoselle.fr

(68 Haut-Rhin)
11 avenue De-Lattre-de-Tassigny
BP 70488
68018 Colmar cedex
tél. 03 88 14 33 02
fax 03 89 21 62 21
www.carsat-alsacemoselle.fr

Carsat AQUITAINE

(24 Dordogne, 33 Gironde,
40 Landes, 47 Lot-et-Garonne,
64 Pyrénées-Atlantiques)
80 avenue de la Jallère
33053 Bordeaux cedex
tél. 05 56 11 64 36
fax 05 57 57 70 04
documentation.prevention@carsat-
aquitaine.fr
www.carsat.aquitaine.fr

Carsat AUVERGNE

(03 Allier, 15 Cantal, 43 Haute-Loire,
63 Puy-de-Dôme)
48-50 boulevard Lafayette
63058 Clermont-Ferrand cedex 1
tél. 04 73 42 70 76
fax 04 73 42 70 15
preven.carsat@orange.fr
www.carsat-auvergne.fr

Carsat BOURGOGNE et FRANCHE-COMTÉ

(21 Côte-d'Or, 25 Doubs, 39 Jura,
58 Nièvre, 70 Haute-Saône,
71 Saône-et-Loire, 89 Yonne,
90 Territoire de Belfort)
ZAE Cap-Nord, 38 rue de Cracovie
21044 Dijon cedex
tél. 08 21 10 21 21
fax 03 80 70 52 89
prevention@carsat-bfc.fr
www.carsat-bfc.fr

CGSS GUADELOUPE

Immeuble CGRR, Rue Paul-Lacavé, 97110 Pointe-à-Pitre
tél. 05 90 21 46 00 – fax 05 90 21 46 13
lina.palmont@cgss-guadeloupe.fr

CGSS GUYANE

Espace Turenne Radamonthe, route de Raban,
BP 7015, 97307 Cayenne cedex
tél. 05 94 29 83 04 – fax 05 94 29 83 01

Carsat BRETAGNE

(22 Côtes-d'Armor, 29 Finistère,
35 Ille-et-Vilaine, 56 Morbihan)
236 rue de Châteaugiron
35030 Rennes cedex
tél. 02 99 26 74 63
fax 02 99 26 70 48
drpcdi@carsat-bretagne.fr
www.carsat-bretagne.fr

Carsat CENTRE

(18 Cher, 28 Eure-et-Loir, 36 Indre,
37 Indre-et-Loire, 41 Loir-et-Cher, 45 Loiret)
36 rue Xaintraillies
45033 Orléans cedex 1
tél. 02 38 81 50 00
fax 02 38 79 70 29
prev@carsat-centre.fr
www.carsat-centre.fr

Carsat CENTRE-OUEST

(16 Charente, 17 Charente-Maritime,
19 Corrèze, 23 Creuse, 79 Deux-Sèvres,
86 Vienne, 87 Haute-Vienne)
37 avenue du président René Coty
87048 Limoges cedex
tél. 05 55 45 39 04
fax 05 55 45 71 45
cirp@carsat-centreouest.fr
www.carsat-centreouest.fr

Cram ÎLE-DE-FRANCE

(75 Paris, 77 Seine-et-Marne,
78 Yvelines, 91 Essonne,
92 Hauts-de-Seine, 93 Seine-Saint-Denis,
94 Val-de-Marne, 95 Val-d'Oise)
17-19 place de l'Argonne
75019 Paris
tél. 01 40 05 32 64
fax 01 40 05 38 84
prevention.atmp@cramif.cnamts.fr
www.cramif.fr

Carsat LANGUEDOC-ROUSSILLON

(11 Aude, 30 Gard, 34 Hérault,
48 Lozère, 66 Pyrénées-Orientales)
29 cours Gambetta
34068 Montpellier cedex 2
tél. 04 67 12 95 55
fax 04 67 12 95 56
prevdoc@carsat-lr.fr
www.carsat-lr.fr

Carsat MIDI-PYRÉNÉES

(09 Ariège, 12 Aveyron, 31 Haute-Garonne,
32 Gers, 46 Lot, 65 Hautes-Pyrénées,
81 Tarn, 82 Tarn-et-Garonne)
2 rue Georges-Vivent
31065 Toulouse cedex 9
tél. 0820 904 231 (0,118 €/min)
fax 05 62 14 88 24
doc.prev@carsat-mp.fr
www.carsat-mp.fr

Carsat NORD-EST

(08 Ardennes, 10 Aube, 51 Marne,
52 Haute-Marne, 54 Meurthe-et-Moselle,
55 Meuse, 88 Vosges)
81 à 85 rue de Metz
54073 Nancy cedex
tél. 03 83 34 49 02
fax 03 83 34 48 70
documentation.prevention@carsat-nordest.fr
www.carsat-nordest.fr

Carsat NORD-PICARDIE

(02 Aisne, 59 Nord, 60 Oise,
62 Pas-de-Calais, 80 Somme)
11 allée Vauban
59662 Villeneuve-d'Ascq cedex
tél. 03 20 05 60 28
fax 03 20 05 79 30
bedprevention@carsat-nordpicardie.fr
www.carsat-nordpicardie.fr

Carsat NORMANDIE

(14 Calvados, 27 Eure, 50 Manche,
61 Orne, 76 Seine-Maritime)
Avenue du Grand-Cours, 2022 X
76028 Rouen cedex
tél. 02 35 03 58 22
fax 02 35 03 60 76
prevention@carsat-normandie.fr
www.carsat-normandie.fr

Carsat PAYS DE LA LOIRE

(44 Loire-Atlantique, 49 Maine-et-Loire,
53 Mayenne, 72 Sarthe, 85 Vendée)
2 place de Bretagne
44932 Nantes cedex 9
tél. 02 51 72 84 08
fax 02 51 82 31 62
documentation.rp@carsat-pl.fr
www.carsat-pl.fr

Carsat RHÔNE-ALPES

(01 Ain, 07 Ardèche, 26 Drôme, 38 Isère,
42 Loire, 69 Rhône, 73 Savoie,
74 Haute-Savoie)
26 rue d'Aubigny
69436 Lyon cedex 3
tél. 04 72 91 96 96
fax 04 72 91 97 09
preventionrp@carsat-ra.fr
www.carsat-ra.fr

Carsat SUD-EST

(04 Alpes-de-Haute-Provence,
05 Hautes-Alpes, 06 Alpes-Maritimes,
13 Bouches-du-Rhône, 2A Corse-du-Sud,
2B Haute-Corse, 83 Var, 84 Vaucluse)
35 rue George
13386 Marseille cedex 5
tél. 04 91 85 85 36
fax 04 91 85 75 66
documentation.prevention@carsat-sudest.fr
www.carsat-sudest.fr

CGSS LA RÉUNION

4 boulevard Doret, 97704 Saint-Denis Messag cedex 9
tél. 02 62 90 47 00 – fax 02 62 90 47 01
prevention@cgss-reunion.fr

CGSS MARTINIQUE

Quartier Place-d'Armes, 97210 Le Lamentin cedex 2
tél. 05 96 66 51 31 et 05 96 66 51 32 – fax 05 96 51 81 54
prevention972@cgss-martinique.fr
www.cgss-martinique.fr

L'encadrement d'équipe d'étage est la mission confiée à une gouvernante. Le métier est connu sous l'appellation « gouvernante » mais il s'adresse aux femmes comme aux hommes. Ce document se propose de faire une description du métier de gouvernante à partir des tâches prescrites dans la fiche métier. Il en identifie les contraintes et les risques d'atteinte à la santé afin d'apporter des repères d'actions associant prévention des risques professionnels et qualité de la prestation. Chacun pourra y retrouver les contraintes présentes dans son propre établissement selon son effectif et son organisation du travail.



Institut national de recherche et de sécurité
pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
65, boulevard Richard-Lenoir 75011 Paris • Tél. 01 40 44 30 00
Internet: www.inrs.fr • e-mail: info@inrs.fr

Édition INRS ED 6149

1^{re} édition • mai 2013 • 3 000 ex. • ISBN 978-2-7389-2064-5

