

Malika Martens

Double diplôme International Business franco-allemand 2013/14

## **LA FIDELISATION DU PERSONNEL EN HOTELERIE DE LUXE SAISONNIERE**

### **Le cas du « Casadelmar » (Porto-Vecchio, Corse)**

Le monde de l'hôtellerie de luxe saisonnière est un monde particulier. Les résultats et chiffres ne s'étendent pas sur une année complète comme les établissements ouverts à l'année. L'intensité de la fréquentation se concentre sur une courte à moyenne période de l'année, les périodes d'ouvertures variant en été entre Avril et Octobre, en hiver entre Décembre et Mars. En été, l'activité connaît son pic généralement pendant les mois de juillet et août, appelés la haute saison. En hiver par contre, la saison est régulière, avec juste des styles de vacanciers différents.

Dans ces conditions d'ouverture spéciales, le secteur de l'hôtellerie et de la restauration de manière générale est un domaine peu attrayant du point de vue d'un salarié. L'image est entachée par sa réputation de difficile, contraignante et peu rémunératrice. En effet, un jeune diplômé ne peut espérer en moyenne pour un premier emploi d'encadrement, qu'une rémunération variant entre 19 000 et 25 000 euros<sup>3</sup>, peu si on tient compte des conditions de travail pénibles et intenses en pleine saison. C'est un secteur singulier car il a longtemps bénéficié d'horaires dérogatoires au Code du Travail et, jusqu'en 2005, de rémunérations nettes inférieures au minimum légal. De fait, la négociation collective et les avancées sociales en faveur du personnel restent relativement limitées, ce qui n'est pas sans répercussions sur les conditions d'emplois et les perspectives professionnelles des salariés de ce secteur.

De la même façon, d'après la convention collective régissant les hôtels, cafés et restaurants, le temps de travail légal est de 39 heures, avec les heures majorées de 10% de 35 à 39 heures. Or dans ce secteur, il est rare que ce taux horaire se voit respecté. Pour les employés saisonniers, cette réglementation est un doux euphémisme et s'ils se lancent volontairement dans ce domaine d'activité, ils en sont conscients et sont prêts à accepter ces conditions rudes, si les récompenses sont à la hauteur par la suite. La

convention collective du 30 avril 1997 a instauré le principe des deux jours de repos par semaine, or dans le cadre saisonnier, surtout en haute saison estivale, ces repos sont rarement respectés mais souvent récupérés plus tard, lorsque la saison devient plus calme.

Alors comment faire pour trouver du personnel formé, compétent et motivé pour travailler dans des conditions aussi peu attrayantes ? Souvent le cadre géographique de ces établissements saisonniers apporte un atout et une motivation. Cependant il est important dans ce monde de prestige et de luxe, de maintenir la qualité du service pour pouvoir la proposer de manière identique voire meilleure encore d'une saison à l'autre. Le meilleur moyen pour arriver à ces fins est également de réussir à maintenir son personnel compétent et motivé, connaissant l'établissement et son fonctionnement et pouvant prendre des initiatives. Il représente un atout important dans l'offre d'un service de qualité supérieure. Or le monde particulier des saisons est également un monde à part pour le personnel saisonnier, qui représente pour la majorité des candidats une opportunité de voyager, découvrir de nouveaux endroits, établissements, de nouvelles cultures... Ils sont à la quête du nouveau et de l'expérience. Ils n'ont pas de points d'attaches à un endroit en particulier et cherchent à varier un maximum. De la même manière, du fait que les établissements saisonniers ferment une grande partie de l'année, les employés saisonniers partent en fin de saison sans savoir encore exactement où ils seront la saison suivante. Il faut alors, de la part des établissements, trouver un moyen de les faire revenir et ce, d'autant plus si la saison s'est bien passée et que l'hôtel a été satisfait de l'employé. Il est de plus en plus difficile de trouver du personnel compétent dans ce secteur, et il est important de développer une fidélisation du personnel. Dans les établissements à l'année, la priorité est de réussir à éviter les départs volontaires des employés, alors que pour les établissements saisonniers, la nuance est qu'ils doivent réussir à motiver leur personnel à revenir d'une saison à l'autre, conscients qu'ils sont entre les deux saisons, dans d'autres établissements.

Tout au long de l'étude, la problématique est attribuée à un cas concret, qui est l'établissement de luxe, l'hôtel Le Casadelmar, à Porto-Vecchio, en Corse du Sud. C'est un établissement de luxe saisonnier devant faire face au turn-over saisonnier important pour diverses raisons. Il connaît un inconvénient de taille qui est sa situation géographique. Comme évoqué, il est en Corse du sud, une île en Mer Méditerranée, assez difficile d'accès d'un point de vue financier. De la même façon, cette île connaît une difficulté

d'intégration pour des personnes qui ne sont pas considérées comme « locales ». La mentalité corse est un peu particulière, les habitants sont ouverts et accueillants envers les saisonniers qui viennent aider en saison estivale, lorsque la population double voire triple pendant les deux mois de haute saison. Mais concernant l'installation à l'année, ils se montrent un peu plus réticents. Cet inconvénient peut, à l'inverse, se révéler un avantage. Cet endroit idyllique est un aimant pour du personnel saisonnier estival. L'île comprend les plus belles plages de France et des offres d'activités les plus diverses (activités nautiques, randonnées, canyoning, quad, balades à cheval...) proposant souvent des prix spéciaux pour les saisonniers ; Elle ne se trouve qu'à une heure de ferry de la Sardaigne, elle est aussi haut lieu de découvertes. Cet endroit stratégique où se trouve le Casadelmar attire grand nombre de touristes et voyageurs, mais également du personnel compétent et motivé, il ne reste plus qu'à réussir à le fidéliser et le faire revenir aux saisons suivantes, une fois que l'attrait de la nouveauté ne fait plus partie des motivations à venir travailler en Corse. S'ajoute à cela que le bassin de Porto-Vecchio, où se situe l'hôtel, est le premier employeur touristique de la Corse avec 4 644 postes proposés sur 18 193 sur l'ensemble de l'île, soit 25,5%, dont 3 392 postes en hébergement et restauration, soit plus de la moitié<sup>8</sup>. On constate un grand nombre d'opportunités de travailler dans cette région, facteur qui attire le personnel saisonnier.

Les questions qui ont été amené à être posées sont si une démarche de fidélisation du personnel a lieu à l'hôtel Casadelmar à Porto-Vecchio ? Est-elle fructueuse ? Quels sont les points à garder, changer, améliorer pour réussir à faire revenir le bon personnel au sein de cet établissement ?

Dans la revue littéraire, divers auteurs ont été étudié, pour apporter des informations intéressantes au sujet des ressources humaines en hôtellerie. Notamment Alaa Tantawy et Erwin Losekoot qui dans leur étude ont démontré le lien entre la satisfaction du personnel et la satisfaction de la clientèle. Une équipe d'employés satisfaite met plus facilement tout en œuvre pour accomplir le travail le mieux possible, dans le but de satisfaire le plus possible la clientèle.

De la même manière, Andrew Walls a mis en avant dans son étude l'influence que peut avoir la fidélisation du personnel dans un établissement sur le séjour des clients. Le personnel fait partie d'un contexte appelé humain, qui joue un grand rôle dans l'expérience du client. Celle-ci est réussie lorsque l'employé et le client ont réussi à créer et partager un

lien, une identité, sur un plan émotionnel. La meilleure façon de réussir est avec un personnel engagé, qui connaît l'établissement et ses clients fidèles donc des employés fidélisés.

Ensuite, les auteurs Leonidas Maroudas, Olivia Kyriakidou et Artemis Vacharis, ont étudié la motivation des employés dans le secteur de l'hôtellerie de luxe. Ils dénoncent effectivement que les offres sont souvent standardisées et que la seule partie des services offerts qui est très difficile à standardisée est celle fournie par les employés. Ils sont au cœur du bon fonctionnement des services apportés aux clients, c'est pour cela qu'il faut leur créer un environnement qui les pousse à adopter un comportement focalisé sur les clients. Dans leur travail, les auteurs avaient pour objectifs de mesurer l'importance et le poids des outils servant à la motivation des employés dans l'hôtellerie de luxe et d'examiner le lien entre les comportements des individus et les primes proposées par l'entreprise pour essayer de les motiver. Il est donc essentiel de créer une politique de ressources humaines efficace avec des pratiques permettant de motiver les employés compétents qui sauront contribuer à l'accomplissement des objectifs.

Les auteurs Marcia Taylor et Dori Finley ont travaillé sur le phénomène du manque de personnel qualifié et compétent dans le secteur de l'hôtellerie et la restauration. Ils proposent six solutions pour faire face et éviter la disparition des forces de travail et qui pourraient être appliquées dans l'industrie hôtelière.

Enfin, Stowe Shoemaker et Robert C. Lewis sont les derniers auteurs étudié dans ce travail, pour traiter du sujet de la fidélisation de la clientèle. Ils mettent en avant qu'elle est en lien étroit avec le personnel et par ce fait sa fidélisation. Pour démontrer cela, ils ont utilisé plusieurs modèle théorique très connu, comme le GAP modèle ou le « Loyalty Triangle ».

Dans cette étude, un premier sondage auprès de saisonniers de manière générale a été effectué, puis un sondage plus ciblé auprès des employés du Casadelmar. Le premier a totalisé 56 participants, dont plus de la moitié est composé de saisonnier du service de la restauration, suivi par celui de la réception. La suite du sondage est ciblé sur les saisonniers ayant plus d'expérience, donc ayant effectué plus de sept saisons. On constate que les résultats sont mitigés, lorsqu'une fidélisation est présente, elle se justifie par l'ambiance, les équipes et le cadre, et souvent les saisonniers sont fidèles aux

établissements en hiver alors qu'en été ils désirent de changer et de découvrir de nouveaux endroits. De la même manière, les raisons évoquées touchant au changement d'établissement, sont le manque de moyens et la mauvaise gestion de la part des établissements. Mais une des raisons principales et qui revient souvent pour les saisonniers de ne pas revenir dans un même établissement, est l'esprit nomade de ceux-ci, le désir de voyager et de découvrir un maximum d'endroits différents, surtout pour les débutants, entamant leur carrière saisonnière. De l'autre perspective, sur 56 sondés, 21 ont témoigné avoir reçu des propositions pour les motiver à revenir la saison suivante.

Une deuxième enquête a été menée auprès du personnel du Casadelmar, dans un premier temps les saisonniers présents l'été 2013 puis dans un second temps le personnel fixe, employé à l'année. Ceci ayant pour but de mettre en avant les différentes perceptions et constater un éventuel problème ou au contraire les techniques de l'établissement pour son bon fonctionnement. Les résultats sont triés par service, en réception nous constatons des avis divergents sur l'expérience vécue. Les principaux points positifs sur la saison en termes de conditions de travail et gestion du personnel sont la bonne ambiance, une équipe soudée bien que variée dans les niveaux de formation, les logements étaient convenables et les horaires dans l'ensemble respectés. Dans les points négatifs relevés on trouve notamment un manque de formation. Le recrutement n'a pas été forcément effectué en fonction de l'expérience et la qualification requise, comme on pourrait le croire pour un tel hôtel. De plus, toute l'équipe était constituée de nouveaux saisonniers qui ne connaissaient pas l'établissement et son fonctionnement, ce qui a rendu l'intégration et l'adaptation difficile si on considère qu'aucune formation particulière n'a été proposée en début de saisons. En restauration ont été récoltés le plus de témoignages et nous remarquons un évident problème au niveau de la gestion du personnel et du recrutement. Si des tentatives de fidélisations sont envisagées, la manière dont se déroule la saison n'incite pas les saisonniers à retourner dans cet établissement. Les raisons clés qui feraient changer d'avis certains, seraient un changement d'organisation, de coordination et peut-être de responsable de restauration, qui se montrerait plus professionnel, respectueux et qui réussirait un meilleur recrutement et une répartition des tâches plus judicieuse et logique. En cuisine une fidélisation se fait quasi automatiquement. Une certaine solidarité s'est formée pendant toutes ces saisons entre les cuisiniers qui se retrouvent tous les étés en Corse pour y passer la saison ensemble. Cet effet est dû à une mentalité professionnelle différente. Ces employés ne sont pas dans l'optique saisonnière

comme dans les autres services. Mais ce service propose tous les ans des évolutions de poste et de légères augmentations salariales, qui contribuent au retour des salariés. La reconnaissance, bien qu'absente au niveau de la direction, est assurée par le responsable de service, qui rend le travail intéressant par son expérience et son talent, et qui propose des méthodes exceptionnelles et hors du commun à ses employés, avides d'en apprendre toujours d'avantage.

La deuxième partie du sondage au sein de l'établissement a été faite auprès des chefs de service, pour constater leurs méthodes, stratégies et points de vue sur la fidélisation du personnel. Comme pour le personnel saisonnier, les résultats sont triés par service. Dans l'ensemble, sur tous les chefs de service interrogés, nous constatons que la fidélisation est un sujet très important à leurs yeux. Mais nous remarquons également que tous ne la perçoivent pas de la même manière et n'en tiennent pas forcément compte.

En réception nous avons remarqué un recrutement systématique de stagiaires, ce qui ne nous poserait pas plus de problème que cela si nous n'avions pas appris par les saisonniers, que l'équipe de la réception comprenait des profils inexpérimentés et sous-qualifiés, mais à qui le même travail avec des responsabilités égales était confié. Il est nécessaire et avantageux de recruter des stagiaires, ce sont de futurs employés qualifiés, mais il ne faudrait pas les considérer comme du personnel qualifié et leur attribuer les mêmes responsabilités et tâches. Il serait intéressant de procéder comme en pâtisserie, de placer un stagiaire sous tutelle d'un employé qualifié, pour le former et lui montrer le travail à faire, dans des conditions idéales et respectueuses aux engagements avancés au préalable. Une différence importante avec le service pâtisserie est que la réception est en contact direct avec le client, qui dans ce type d'établissement n'aime pas forcément voir des novices en formation. Mais heureusement les clients sont indulgents et conscients que les élèves sont l'avenir et qu'ils sont bien obligés de commencer quelque part. En restauration nous avons pu constater un problème certainement relationnel entre la responsable et le personnel. Il serait important de changer de comportement et montrer du respect envers son personnel, valoriser son travail et lui faire confiance en lui donnant les responsabilités nécessaires à un travail de qualité. De même, il serait judicieux de pouvoir proposer d'autres motivations et offres au personnel en dehors de la renommée de l'établissement sur le CV pour le fidéliser. Une évolution de poste avec augmentation salariale serait un exemple intéressant qui donnerait au saisonnier une preuve de la satisfaction de son supérieur et de la valorisation apportée à son travail.

Et enfin en pâtisserie et gouvernante nous avons pu constater une technique managériale efficace et saine. Ces deux responsables restent humains et proches de leurs employés, leur donnant ainsi la certitude qu'ils sont accessibles même en tant que supérieurs. Ils arrivent à prendre le risque de la situation de donnant-donnant, à confier des responsabilités à leur personnel et lui faire confiance, que ces responsabilités soient gérées comme telles et qu'en retour le travail soit de qualité et à la hauteur, et qu'ils ne profitent et n'abusent pas de la situation. Ces deux chefs de service misent sur la loyauté de leur personnel et jusqu'à présent n'en tirent que du positif.

Le thème de la fidélisation du personnel est un sujet souvent traité, généralement comme posant problème pour la plupart des entreprises. En hôtellerie, du fait que c'est un secteur peu attrayant, proposant des conditions de travail particulières, souvent contraignantes et pénibles, la fidélisation du personnel est un problème de base, encore plus souligné en hôtellerie saisonnière.

Le monde des saisons est un monde à part. Les personnes faisant partie de cette vie n'ont pas les mêmes objectifs et désirs que des employés en CDD ou CDI traditionnels. Ils désirent voyager, découvrir de nouveaux horizons, et loin est l'idée de s'installer en ménage, dans un pays ou une ville pour une durée indéterminée. Ils aiment être conscients du fait qu'ils ne s'installent que pour quelques mois et qu'ensuite ils continuent leur périple, d'établissement en établissement. Voilà pourquoi il est très difficile pour les hôteliers saisonniers de réussir à faire revenir ses mêmes équipes de saison en saison. Les établissements de luxe pourtant se doivent de fournir un service et une prestation de qualité, unique, à leurs clients. Avoir tous les ans les mêmes employés qui connaissent l'établissement, son fonctionnement, la clientèle, est donc un avantage de taille et qu'il faut exploiter le mieux possible. De part de leur situation géographique généralement attrayante, les établissements doivent trouver des raisons supplémentaires à présenter au personnel saisonnier pour qu'il revienne travailler dans le même établissement. Une stratégie de fidélisation du personnel est à mettre en place, qui surpasse les envies et tendances à voyager des saisonniers et propose des offres difficiles à refuser.

Dans la situation de l'hôtel Le Casadelmar en Corse du Sud, nous avons pu constater que le problème de fidélisation est présent dans certains services alors que dans d'autres il est réglé de manière satisfaisante. Après avoir rassemblé les témoignages d'un côté de saisonniers qui y ont travaillé et du côté des chefs de service, nous pouvons en conclure

que dans les deux services affectés par le problème de fidélisation, persiste un manque de volonté et de moyens. D'une part, un manque de volonté car bien que conscient de l'importance de fidéliser, aucun effort n'a été fait. Un ensemble de contradictions a montré qu'en restauration la volonté de fidélisation est juste émise parce qu'il est bon de le spécifier mais une absence notable d'offres intéressantes ou motivantes à revenir n'est à signaler. Et d'autre part un manque de moyens certainement aussi car les chefs de service ne peuvent pas avancer de propositions vides, il faut qu'elles soient acceptées par la direction, elle-même plutôt dans une optique d'économies et bénéfiques. Il serait nécessaire pour la direction de l'établissement de considérer son personnel comme un investissement et non comme une charge. Fidéliser ses bons éléments apporte sur le long terme des bénéfices, la compétence doit être considérée comme une richesse, notamment pour une entreprise de service. Une communication entre la direction et les responsables de services est à améliorer, qu'elle soit à double sens. Les chefs de service doivent pouvoir exprimer leurs besoins et mécontentement et savoir qu'ils seront entendus, comme les saisonniers auprès de leurs responsables. Il est important que les salariés ne soient pas tenus à l'écart mais plutôt tenus au courant de ce qui se passe dans l'établissement. Au Casadelmar les informations sont transmises aux chefs de services mais elles ne sont pas communiquées aux employés, cela ne les encourage pas à s'impliquer dans leur travail. Il faut donc favoriser la communication interne et plus particulièrement la communication descendante.

Finalement, il ressort de toute cette analyse que la mise en place d'un service de Ressources Humaines détaché du service comptabilité/finances est de rigueur pour pallier à ses difficultés dont la plupart proviennent de la politique des ressources humaines. La séparation des deux entités me semble aussi à considérer pour permettre aux chefs de service de mieux gérer leurs équipes, dans une meilleure proximité. Il n'est pas certain que le surcoût salarial soit supérieur à l'accroissement de recettes qu'une meilleure attention au client, qu'une équipe plus expérimentée et mieux encadrée entraînerait probablement. Cet hôtel doit investir dans la formation du personnel, tant au niveau du service à la clientèle que dans l'utilisation des logiciels. Mais le risque encouru et avéré reste que le salarié saisonnier une fois formé n'aille trouver meilleure rémunération ailleurs. Il faut alors sans aucun doute repenser la politique salariale pour réussir à fidéliser les personnels, ce qui réduirait les dépenses de formation tout en accroissant l'expérience des employés.

impEct