

Formation Direction des Opérations

Gestion du Housekeeping et Entretien des Chambres

Le département du **Housekeeping (Gouvernance et Étages)** est le cœur battant de l'hôtellerie. Il s'agit du département qui emploie le plus grand nombre de collaborateurs et dont l'impact sur la satisfaction client est le plus immédiat : un client peut pardonner un sourire crispé à la réception, mais il ne pardonnera jamais une chambre sale. Pour le **Directeur des Opérations (Director of Operations - DO)**, piloter le Housekeeping ne se limite pas à inspecter la poussière ; c'est un défi complexe mêlant gestion de masse salariale, logistique industrielle, protection du patrimoine et management humain.



Le Gardien de l'Actif Immobilier

Le Housekeeping est souvent perçu à tort comme un simple service de nettoyage. En réalité, la Gouvernante Générale (Executive Housekeeper) est le premier gardien de l'actif immobilier. Un entretien méticuleux et quotidien des moquettes, de la literie, des marbres et des boiseries prolonge de plusieurs années la durée de vie du mobilier et repousse les lourds investissements de rénovation (Capex).

1. Architecture et Organisation du Département

La structure du département varie selon la taille de l'hôtel, mais les principes de supervision restent identiques.

A. La Hiérarchie Opérationnelle

- **La Gouvernante Générale (Executive Housekeeper)** : C'est le bras droit du DO pour tout ce qui concerne la propreté. Elle gère le budget, les plannings, les achats de produits et la relation avec les sous-traitants.
- **Les Gouvernantes d'Étages (Floor Supervisors)** : Elles sont chargées du contrôle qualité. Une gouvernante inspecte entre 60 et 80 chambres par jour pour valider le travail avant de libérer la chambre dans le PMS pour la réception.
- **Les Femmes/Valets de Chambre (Room Attendants)** : Les exécutants directs. Leur productivité dicte la rentabilité du département.
- **Les Équiers (Housemen / Porters)** : Ils gèrent les tâches lourdes : transport du linge propre/sale, nettoyage des couloirs, manutention des lits supplémentaires.

B. Gestion en Interne vs Sous-Traitance (Outsourcing)

C'est l'une des décisions stratégiques majeures du Directeur des Opérations :

- **Internalisation** : Permet un meilleur contrôle de la qualité, une culture d'entreprise plus forte et une loyauté des employés. Recommandé pour l'hôtellerie de luxe.
- **Sous-traitance** : L'hôtel paie une société externe "à la chambre nettoyée". Avantage : variabilisation totale du coût (pas de coûts fixes en basse saison). Inconvénient : turn-over très élevé des prestataires et perte de l'ADN de la marque.

2. Productivité et Pilotage Financier

Le Housekeeping est le centre de coûts numéro un de la *Rooms Division*. Le DO doit maîtriser les ratios de rentabilité au centime près.

A. Le Calcul de la Productivité (Credits ou Minutes per Room)

Il est impossible d'attribuer un nombre de chambres arbitraire à une femme de chambre sans tenir compte de la difficulté.

- **Temps alloué** : Nettoyer une chambre "en recouche" (Stayover) prend généralement entre 15 et 20 minutes, tandis qu'une chambre "à blanc" ou "en départ" (Check-out) nécessite entre 30 et 45 minutes selon le standing de l'hôtel.
- **Le système de Crédits** : Une chambre standard vaut 1 crédit, une suite vaut 2 crédits. La charge de travail journalière d'une femme de chambre est calculée en crédits (souvent entre 14 et 16 crédits par jour) pour garantir l'équité.

B. Le CPOR (Cost Per Occupied Room)

C'est l'indicateur roi pour le Directeur des Opérations. Il inclut :

- **Le coût salarial direct** : Salaire des femmes de chambre et des gouvernantes.
- **Le coût du linge (Linen)** : Lavage, usure et remplacement des draps et serviettes.
- **Les produits d'accueil (Amenities)** : Savons, shampoings, capsules de café.
- **Les produits d'entretien (Chemicals)** : Détergents, aspirateurs.

Exemple : Si le CPOR du Housekeeping dérape de 15€ à 18€, sur un hôtel de 200 chambres à 80% d'occupation annuelle, cela représente une perte de profit net (GOP) de plus de 175 000 € par an.

3. Les Standards de Qualité et l'Inspection

L'hygiène ne souffre d'aucune subjectivité. Le DO s'assure que des standards stricts (SOP) sont en place.

A. La Séquence de Nettoyage

Une femme de chambre ne nettoie pas au hasard. Elle suit une séquence circulaire et logique pour éviter la contamination croisée :

1. Aération de la chambre et retrait des déchets.
2. Désinfection des sanitaires (Laisser agir les produits).
3. Réfection du lit (Bed making).
4. Dépoussiérage des surfaces (de haut en bas).
5. Nettoyage final de la salle de bain.
6. Aspiration et lavage des sols (en sortant de la pièce).

B. Le Processus d'Inspection

La gouvernante inspecte la chambre avec une application sur tablette (ou une grille papier). Le contrôle visuel ne suffit pas ; il faut s'attarder sur les points aveugles :

- Le dessus des armoires, les plinthes, l'arrière des toilettes, et la propreté des filtres de climatisation.
- L'odeur de la chambre (absence de tabac ou d'humidité).
- La vérification du fonctionnement technique (télévision, ampoules, coffre-fort).



La Gestion des "Lost and Found" (Objets Trouvés)

C'est un processus hyper-sensible géré par le Housekeeping. Tout objet oublié par un client doit être consigné, étiqueté, mis dans un sac scellé et enregistré dans le PMS.

La restitution rapide et honnête d'un objet de valeur (bijou, ordinateur) génère une fidélité client inébranlable.

4. La Logistique du Linge (Linen Management)

Le linge est le deuxième poste de dépense du département après les salaires. Une rupture de linge paralyse l'hôtel tout entier.

A. Le Niveau de Par (Par Stock Level)

Le DO doit s'assurer que l'hôtel possède le bon niveau de linge en circulation. Un "Par" représente la quantité totale de linge nécessaire pour équiper 100% des chambres de l'hôtel une seule fois.

- **L'objectif** : Maintenir un niveau de **3 à 4 Par** : 1 Par dans les chambres, 1 Par sale à la buanderie, 1 Par propre dans les offices (prêt à l'emploi), et 1 Par en réserve/repos pour éviter l'usure prématurée.

B. Pressing Interne vs Externe

- **Blanchisserie interne (On-Premise Laundry)** : Nécessite un investissement lourd en machines, de l'espace, et augmente la facture énergétique et salariale. Cependant, elle garantit un contrôle total de la qualité et réduit les délais.
- **Pressing externe** : Externalisation du nettoyage à une usine industrielle. Le DO doit négocier des contrats de location-entretien où la casse et l'usure (Ragging) sont encadrées.

5. RSE et Technologie dans le Housekeeping

Le département des étages est en première ligne de la transition écologique et de la digitalisation.

A. La Digitalisation du Statut des Chambres

Les chariots des femmes de chambre sont désormais équipés de tablettes connectées au PMS de l'hôtel.

- Fini l'impression des feuilles de route qui sont obsolètes en 5 minutes. La femme de chambre voit en temps réel si le client a fait son Check-out à la réception.
- Lorsqu'elle termine le nettoyage, elle valide sur l'application. La chambre passe en statut "Dirty -> Clean". La gouvernante est notifiée, inspecte, et passe le statut en "Clean -> Inspected". La réception peut alors remettre la clé au nouveau client.
- Possibilité de signaler une panne technique en prenant une photo avec la tablette, créant automatiquement un ticket pour la maintenance.

B. Les Initiatives Éco-Responsables (Green Housekeeping)

Le DO impulse la stratégie RSE du département :

- **Produits chimiques** : Remplacement des détergents agressifs par des produits éco-labellisés, ou utilisation d'eau ozonée (Nettoyage sans chimie).
- **Opt-out du nettoyage** : Encourager les clients en long séjour à refuser le nettoyage quotidien de leur chambre en échange d'une récompense (points de fidélité, cocktail offert, ou don à une ONG). Cela réduit drastiquement les coûts d'eau, de produits et de main-d'œuvre.

Synthèse : Les Indicateurs de Pilotage du DO

Le Directeur des Opérations ne fait pas les lits, mais il s'assure que les mathématiques du département sont saines.

Catégorie de
Contrôle

Indicateur Clé (KPI)

Objectif du Directeur des Opérations

Financier	CPOR (Cost Per Occupied Room)	Maintenir le coût en dessous du budget prévu sans dégrader la qualité des produits fournis au client.
Productivité	Minutes Per Room (MPR)	S'assurer de l'équilibre des plannings (Rostering) : pas de sureffectif les jours calmes, pas de sous-effectif générant de la fatigue.
Qualité Client	Scores de propreté (Cleanliness Score) via GSS/TripAdvisor.	Atteindre et maintenir un score supérieur à 9/10 ou 90%. La propreté est le pilier non-négociable.
Santé Sociale	Taux d'absentéisme et d'accidents du travail.	Prévenir la pénibilité (TMS). Investir dans du matériel ergonomique (chariots légers, aspirateurs silencieux).

Conclusion

La gestion du Housekeeping est une véritable chorégraphie logistique. C'est un métier physique, exigeant et souvent peu visible, mais qui détermine fondamentalement le succès financier et la réputation de l'hôtel. Le Directeur des Opérations doit porter une attention toute particulière à ces équipes : en leur fournissant les outils adéquats, en veillant à l'ergonomie de leur poste de travail et en valorisant leur contribution inestimable à l'expérience client. À travers les plateformes d'apprentissage spécialisées comme trainingcenterin.com, la transmission de ces standards de rigueur devient un atout majeur, permettant de forger des profils d'excellence au sein de la communauté hôtelière (notamment sur des réseaux d'expertise tels que tcin.ma) prêts à relever les défis de l'hospitalité de demain.