



Emplacement pour votre logo

Organisation et Supervision des Équipes d'Étages

Formation Masterclass - Direction d'Hébergement

Sommaire

Introduction : Le Housekeeping, Centre Névralgique de l'Hôtel	3
Module 1 : L'Organigramme du Département des Étages	4
Module 2 : Le Rôle Stratégique de la Gouvernante Générale	5
Module 3 : Les Femmes/Valets de Chambre et les Équipiers	6
Module 4 : Le Dimensionnement des Équipes (Calcul des Ratios)	7
Module 5 : Gestion des Plannings et de la Saisonnalité	8
Module 6 : Les Standards de Propreté (SOPs) et d'Hygiène	9
Module 7 : Techniques de Nettoyage et Ergonomie (Gestes et Postures)	10
Module 8 : L'Inspection des Chambres : Le Contrôle Qualité	11
Module 9 : La Logistique : Gestion du Linge et des Produits d'Accueil	12
Module 10 : L'Inventaire et le Contrôle des Coûts (CPOR)	13
Module 11 : Le Management Humain : Motivation et Rétention	14
Module 12 : La Digitalisation du Housekeeping (App & PMS)	15
Étude de Cas N°1 : Réorganisation face à un Fort Absentéisme	16
Étude de Cas N°2 : Gérer la Transition vers l'Externalisation (Outsourcing)	17
Étude de Cas N°3 : Chute de la Note de Propreté et Plan de Redressement	18
Plan d'Action : Auditer son Département des Étages en 90 Jours	19
Conclusion Générale : De l'Exécution à l'Excellence	20

Introduction Générale

Le Housekeeping, Centre Névralgique de l'Hôtel

Dans l'industrie hôtelière, le département des étages (Housekeeping) est souvent surnommé "le cœur du réacteur". C'est le département qui compte généralement le plus grand nombre d'employés, gère le budget de fonctionnement (OPEX) le plus important après la restauration, et porte la responsabilité du produit principal de l'hôtel : la chambre.

Pour un **Directeur d'Hébergement**, la supervision des équipes de femmes de chambre et de gouvernantes est le défi managérial par excellence. La propreté n'est pas un luxe, c'est une exigence non négociable. Une seule erreur dans une chambre peut ruiner l'expérience globale d'un client et détruire l'e-réputation de l'établissement sur des plateformes comme TripAdvisor ou Booking.com.

Le Double Défi du Management des Étages

Diriger le Housekeeping nécessite un équilibre permanent entre deux forces :

- **L'Exigence Humaine et Physique** : Le métier de femme/valet de chambre est l'un des plus difficiles physiquement. Le Directeur d'Hébergement doit veiller à la santé, à la sécurité (ergonomie) et à la motivation d'une équipe souvent exposée à un fort taux de rotation (turnover).
- **L'Exigence Financière et Temporelle** : Les chambres doivent être nettoyées avec une qualité clinique dans un temps très restreint (souvent entre 20 et 30 minutes), tout en maîtrisant les coûts de main-d'œuvre et de produits d'entretien.

Le Rôle de Facilitateur : Le Directeur d'Hébergement ne nettoie pas les chambres et ne fait pas les plannings quotidiens. Son rôle est de fournir à la Gouvernante Générale les outils (logiciels, équipements, budgets) et la structure (SOPs, formation) nécessaires pour que son équipe puisse atteindre l'excellence de manière constante et reproductible.

Au travers de ces 20 pages, nous allons déconstruire l'organisation du département des étages, des calculs de productivité à l'inspection de la qualité, en passant par le management humain et la digitalisation, pour vous fournir une méthodologie de supervision opérationnelle infaillible.

Module 1 : L'Organigramme des Étages

Structurer pour l'Efficacité

La taille et la structure du département Housekeeping varient en fonction de la capacité de l'hôtel et de son niveau de service (luxe, milieu de gamme, économique). Cependant, une organisation claire est le premier pilier d'une supervision réussie.

L'Architecture Hiérarchique

Dans un hôtel de taille moyenne à grande (150+ chambres), l'organigramme se déploie ainsi :

- **Le Directeur d'Hébergement** : Supervise le département de haut niveau (Stratégie, Budgets, Synergie avec la réception).
- **La Gouvernante Générale (Executive Housekeeper)** : Dirige l'ensemble du département. Elle gère le recrutement, les achats de linge et de produits, et la planification stratégique.
- **L'Assistant(e) Gouvernante Générale** : Remplace la Gouvernante Générale lors de ses absences et supervise les opérations quotidiennes (plannings, gestion des urgences).
- **Les Gouvernantes d'Étage (Floor Supervisors)** : Ce sont les "contrôleurs qualité". Elles inspectent les chambres nettoyées, forment le personnel sur le terrain et gèrent les demandes spécifiques des clients sur leur étage.

Le Personnel d'Exécution

Le socle opérationnel est divisé en spécialités :

- **Femmes / Valets de Chambre (Room Attendants)** : Responsables du nettoyage des chambres et salles de bains.
- **Équipiers (Housemen / Porters)** : Chargés de la logistique lourde (déplacer les lits, aspirer les couloirs, réapprovisionner les offices en linge propre, descendre le linge sale).
- **Nettoyeurs des Lieux Publics (Public Area Cleaners)** : Entretiennent le lobby, les toilettes publiques, le spa, et les bureaux du back-office.
- **Lingère / Couturière** : Gère le stock de linge, l'entretien des uniformes du personnel et parfois le pressing des clients.

Le Ratio de Supervision (Span of Control)

Le Directeur d'Hébergement doit s'assurer que l'organigramme n'est pas "plat". Une gouvernante d'étage ne peut pas superviser et inspecter le travail de 20 femmes de chambre. La norme hôtelière recommande un ratio de **1 gouvernante pour 5 à 8 femmes de chambre**, garantissant ainsi le temps nécessaire pour une inspection minutieuse et un accompagnement humain.

Module 2 : La Gouvernante Générale

Le Rôle Stratégique du Chef de Département

La Gouvernante Générale (Executive Housekeeper) est le bras droit du Directeur d'Hébergement. C'est l'un des postes les plus cruciaux et les plus difficiles de l'hôtel. Elle doit être à la fois un leader charismatique pour ses équipes et une gestionnaire rigoureuse pour la direction.

Les Missions Managériales

- **Recrutement et Intégration** : Identifier les profils ayant la bonne attitude, même sans expérience, et s'assurer de leur intégration (Onboarding) pour limiter le turnover des premiers mois.
- **Formation Continue** : Organiser les formations sur l'utilisation des produits chimiques (normes d'hygiène), les gestes et postures, et les standards de la marque.
- **Animation des Équipes** : Mener le briefing matinal (Morning Line-up), distribuer les sections de travail, et maintenir la motivation d'une équipe soumise à rude épreuve physique.

Les Missions Administratives et Financières

Le Directeur d'Hébergement doit accompagner la Gouvernante sur ces aspects souvent moins maîtrisés par les profils issus du terrain :

- **Gestion des Plannings (Rostering)** : Créer des horaires adaptés au taux d'occupation prévisionnel (Forecast) pour éviter les heures supplémentaires inutiles ou le manque de personnel.
- **Contrôle des Stocks et Achats** : Piloter l'inventaire du linge, des produits d'accueil (Amenities) et des produits d'entretien. Passer les commandes en respectant le budget alloué par chambre occupée (CPOR).

La Relation DO / Gouvernante Générale : Le Directeur d'Hébergement ne doit jamais "court-circuiter" la Gouvernante Générale en donnant des ordres directs aux femmes de chambre. Il doit renforcer l'autorité de la Gouvernante. Lors des "Gemba Walks" (tours d'inspection conjoints), le DO questionne et conseille la Gouvernante, la laissant ensuite corriger ses équipes. C'est le principe du respect de la chaîne de commandement.

Module 3 : Le Personnel de Terrain

Femmes de Chambre et Équipiers

L'exécution de la promesse hôtelière repose sur le personnel de terrain. Le Directeur d'Hébergement doit comprendre la réalité de leur métier pour pouvoir exiger des résultats tout en préservant leur santé.

Les Femmes / Valets de Chambre (Room Attendants)

Leur mission principale est de transformer une chambre "Sale" (Dirty) en une chambre "Prête à être inspectée" dans un délai standardisé (souvent de 20 à 30 minutes).

- **Le Chariot de Nettoyage (Trolley)** : C'est la station de travail mobile de la femme de chambre. Une règle d'organisation stricte veut qu'un chariot soit toujours préparé et réapprovisionné à *la fin de la journée précédente*, afin que l'employée puisse commencer son travail immédiatement le lendemain matin.
- **Le "Zoning"** : Dans la mesure du possible, une femme de chambre devrait toujours se voir attribuer la même section ou le même étage. Cela développe le sentiment d'appropriation ("Mon étage"), améliore la rapidité (elle connaît les défauts de chaque chambre) et permet aux clients longs séjours de retrouver un visage familier.

Le Rôle Vital de l'Équipier (Houseman / Runner)

L'équipier est le "poumon" logistique du département. Son rôle est d'éliminer les tâches sans valeur ajoutée de la femme de chambre pour qu'elle puisse se concentrer sur le nettoyage et le détail.

Le Modèle de l'Équipier Logistique

Dans un modèle optimisé par le Directeur d'Hébergement, la femme de chambre ne descend jamais à la lingerie. C'est l'équipier qui :

1. Vide les sacs de linge sale des chariots tout au long de la journée.
2. Réapprovisionne les offices d'étages (Pantry) en serviettes propres, draps et produits d'accueil.
3. Passe l'aspirateur lourd dans les couloirs.

Ce modèle réduit considérablement la fatigue (les Muri) et les déplacements inutiles (les Muda de transport), augmentant la productivité globale de l'étage de 10 à 15%.

Module 4 : Le Dimensionnement (Staffing)

Calculer les Ratios de Productivité

La question la plus importante pour un Directeur d'Hébergement est : *Combien de personnes dois-je planifier demain ?* Le sur-staffing détruit la rentabilité ; le sous-staffing détruit la qualité et épuise le personnel.

Le Crédit de Chambres (Room Credit)

Historiquement, on attribuait un nombre fixe de chambres à faire par jour (ex: 15 chambres). Cependant, toutes les chambres ne demandent pas le même effort. Une chambre en départ (Check-out) prend beaucoup plus de temps qu'une chambre en recouche (Stay-over). Une Suite demande plus de temps qu'une chambre Standard.

Le Système par Points (Ou Minutes Per Room - MPR)

L'organisation moderne utilise un système de pondération. Chaque action est mesurée en points ou en minutes.

- Exemple : 1 Point = 30 minutes de travail.
- Une femme de chambre a un contrat de 7h30 de travail effectif = 15 Points.

Type d'Action	Temps Alloué (MPR)	Valeur en Point
Chambre Standard - Recouche (Stay-over)	15 minutes	0,5 Point
Chambre Standard - Départ (Check-out)	30 minutes	1 Point
Suite - Départ	60 minutes	2 Points

Exemple de Calcul Pratique : Si une femme de chambre doit produire 15 points dans sa journée, sa feuille de route (Board) pourrait être composée de :

- 10 Départs Standards ($10 \times 1 = 10$ pts)
- 8 Recouches Standards ($8 \times 0,5 = 4$ pts)
- 1 Départ Suite ($1 \times 2 = 2$ pts)

Total = 16 pts (Légère surcharge qu'il faudra équilibrer le lendemain, ou demander l'aide de l'équipier pour compenser).

Le rôle du Directeur d'Hébergement est d'établir ce standard de temps (Time & Motion Study) avec la Gouvernante, en veillant à ce qu'il soit réaliste, puis d'exiger que les plannings soient strictement alignés sur ce calcul.

Module 5 : Gestion des Plannings

Saisonnalité et Flexibilité

L'activité hôtelière est soumise à des fluctuations majeures. Un hôtel d'affaires peut être plein du mardi au jeudi et vide le week-end. Un Resort sera complet en été et fermé en hiver. Le Directeur d'Hébergement doit construire une équipe "élastique".

La Pyramide des Effectifs (Staffing Tiers)

Pour gérer les coûts et protéger les employés fixes, l'organisation idéale du Housekeeping se construit en trois niveaux :

1. **Le Noyau Dur (Les Contrats Fixes / CDI)** : Dimensionné pour absorber le Taux d'Occupation (T.O.) minimum garanti de l'année (ex: 40%). Ce sont les garants de la qualité et de la culture d'entreprise. Ils forment les nouveaux. En basse saison, ils soldent leurs congés ou procèdent aux grands nettoyages (Deep Cleaning).
2. **Les Contrats Flexibles (CDD / Saisonniers)** : Ils viennent renforcer l'équipe pendant les mois de haute saison ou les grosses périodes d'activité prévisibles.
3. **La Variable d'Ajustement (Intérim / Outsourcing)** : Utilisée uniquement pour absorber les pics d'activité imprévisibles ou très ponctuels (un très gros week-end événementiel).

L'Importance du Forecast (Prévisionnel)

La Gouvernante Générale établit son planning le jeudi pour la semaine suivante. Elle ne peut le faire qu'en s'appuyant sur le **Forecast** fourni par la Réception et le Revenue Management.

Le Lissage de l'Activité (Heijunka)

Une mauvaise organisation subit les pics. Une bonne organisation les lisse. Si l'hôtel affiche 100 départs le dimanche et 20 le lundi, l'équipe va exploser le dimanche. La stratégie du Directeur d'Hébergement :

- Ne nettoyer "à fond" le dimanche que les chambres qui sont revendues le dimanche soir.
- Pour les chambres invendues le dimanche soir, la femme de chambre fait uniquement le "gros" (enlever le linge sale et les poubelles pour éviter les odeurs).
- Le nettoyage minutieux de ces chambres est "poussé" au lundi, où l'équipe a plus de temps, permettant ainsi de lisser la charge de travail et d'éviter les heures supplémentaires coûteuses le dimanche.

Module 6 : Les Standards (SOPs)

Procédures de Propreté et d'Hygiène

La qualité en hôtellerie ne repose pas sur le talent individuel, mais sur l'application stricte de procédures. Les **SOPs (Standard Operating Procedures)** sont le manuel d'instructions de l'hôtel. Le Directeur d'Hébergement en est le garant institutionnel.

Que doit contenir une SOP Housekeeping ?

Une procédure efficace pour le nettoyage d'une chambre ne doit pas être un pavé de texte illisible. Elle doit être visuelle et chronologique. Elle définit :

- **Le Matériel** : Quels produits utiliser (Code couleur des chiffons microfibres : rouge pour les sanitaires, bleu pour les miroirs, jaune pour la poussière, pour éviter la contamination croisée).
- **La Séquence** : L'ordre de nettoyage (Entrer, ouvrir les fenêtres, tirer la chasse d'eau et appliquer le produit, vider les poubelles, faire le lit, faire la salle de bain, faire les poussières, aspirer en reculant vers la porte).
- **Le Standard Visuel** : Des photos montrant exactement comment les coussins doivent être placés ou comment les produits d'accueil doivent être alignés sur le lavabo.

Les Normes d'Hygiène et de Sécurité (HACCP / Santé)

L'utilisation de produits chimiques dans des espaces confinés est dangereuse. Le Directeur d'Hébergement veille à ce que la Gouvernante applique les règles de sécurité :

- Formation obligatoire sur l'utilisation des produits (Ne jamais mélanger d'eau de Javel avec de l'ammoniaque).
- Port des Équipements de Protection Individuelle (EPI) fournis par l'hôtel (gants, chaussures adaptées).
- Ventilation obligatoire de la chambre pendant le nettoyage.

La "Touch-Point" Policy (Points de Contact) : Suite aux récentes crises sanitaires mondiales, les SOPs ont évolué. Le nettoyage doit mettre un accent majeur sur la désinfection des zones fréquemment touchées (Télécommandes, poignées de portes, interrupteurs, thermostats). Le DO doit exiger l'utilisation de produits virucides spécifiques sur ces zones.

Module 7 : Techniques et Ergonomie

Préserver la Santé des Équipes (Gestes et Postures)

Le métier des étages est l'un des secteurs professionnels générant le plus de Troubles Musculo-Squelettiques (TMS), d'accidents de travail et d'arrêts maladie (mal de dos, tendinites). Un Directeur d'Hébergement responsable ne gère pas seulement des lits, il protège des colonnes vertébrales.

L'Enjeu Financier de l'Ergonomie

L'absentéisme coûte extrêmement cher à l'hôtel : paiement des indemnités, coût de recrutement d'intérimaires en urgence, baisse de la qualité due au manque d'effectifs. Investir dans l'ergonomie est un acte de gestion financière autant qu'humaine.

Les Risques Majeurs (Les 3 actions critiques)

1. **Faire le lit** : Soulever un matelas lourd des dizaines de fois par jour détruit les lombaires.
2. **Nettoyer la baignoire** : Se pencher en avant avec le dos courbé pour frotter.
3. **Pousser le chariot** : Un chariot plein peut peser plus de 80 kg. Le tirer ou le pousser sur une moquette épaisse crée des lésions aux épaules.

Les Solutions Managériales et Techniques (Le rôle du DO)

Le Directeur d'Hébergement doit investir dans la prévention :

- **Achat d'équipements adaptés** : Valider le budget (CAPEX) pour des lits équipés de systèmes de levage mécaniques ou à pédale (Ergo-lits) qui se soulèvent pour permettre de border les draps sans se baisser.
- **Formation "Gestes et Postures"** : Organiser annuellement une formation par un ergonome professionnel ou un kinésithérapeute (apprendre à plier les genoux, à utiliser le poids du corps plutôt que la force des bras).
- **Équipements allégés** : Acheter des aspirateurs dorsaux légers, des balais télescopiques pour ne pas s'étirer, et motoriser les gros chariots de linge.

L'Échauffement Matinal

Une pratique de plus en plus courante, supervisée par les Gouvernantes : intégrer 3 minutes d'étirements musculaires collectifs (Stretching) à la fin du briefing matinal, avant que les équipes ne partent dans les étages.

Module 8 : L'Inspection des Chambres

Le Contrôle Qualité

"La confiance n'exclut pas le contrôle". Si la femme de chambre produit le nettoyage, c'est la Gouvernante d'étage qui **garantit** le produit fini. La chambre n'est vendable à la réception qu'après avoir été inspectée.

Le Processus d'Inspection

La gouvernante entre dans la chambre et suit un cheminement précis (souvent en spirale, du plafond vers le sol, ou de l'entrée vers le fond) pour ne rien oublier. Elle s'appuie sur une **Checklist d'Inspection** numérisée ou papier.

- **Propreté (Hygiène)** : Cheveux dans la baignoire, poussière sur le haut des cadres, traces sur les miroirs, odeurs.
- **Présentation (Esthétique)** : Alignement des oreillers, symétrie des produits d'accueil, pliage du papier toilette, ouverture des rideaux.
- **Technique (Maintenance)** : La gouvernante doit allumer la télévision, tester les lumières, la chasse d'eau et le coffre-fort. Une ampoule grillée doit générer un ticket de maintenance immédiat.

Que faire en cas d'erreur ? (Feedback immédiat)

L'inspection n'est pas un acte punitif, c'est un acte de formation. Si la chambre présente des défauts mineurs, la gouvernante corrige elle-même pour gagner du temps. Si les défauts sont majeurs ou répétés, la gouvernante appelle la femme de chambre pour qu'elle constate et corrige le défaut elle-même. C'est le principe de responsabilisation (Accountability).

Le Rôle de Contrôle du Directeur d'Hébergement : Le DO ne doit pas faire confiance aveuglément. Il doit pratiquer "**L'Audit de l'Audit**". Une fois par semaine, il choisit aléatoirement une chambre validée comme "Parfaite" (Clean & Inspected) par la Gouvernante, et l'inspecte en détail (Show Around). Cela permet de calibrer le niveau d'exigence (L'œil du client) de ses cadres intermédiaires et de s'assurer qu'ils ne valident pas des chambres sales par précipitation.

Module 9 : La Logistique

Gestion du Linge et des Produits d'Accueil

Un hôtel est un gouffre à fournitures. Si la chaîne logistique (Supply Chain) se rompt, les étages s'arrêtent de fonctionner. Le Directeur d'Hébergement doit superviser la fluidité des approvisionnements gérés par la Gouvernante Générale.

La Gestion du Linge (Linen Management)

Le linge (draps, serviettes, peignoirs) représente une fortune en immobilisation financière. L'hôtel doit opérer avec **3 à 4 "Parités"** (Pars) :

- 1 Parité dans la chambre.
- 1 Parité sale (à la blanchisserie).
- 1 Parité propre dans les offices d'étage.
- (Éventuellement 1 Parité en réserve centrale pour parer aux imprévus).

L'externalisation de la Blanchisserie : Très peu d'hôtels lavent encore leurs draps en interne (coût en eau, électricité, machines). Le linge est envoyé à un prestataire externe. Le cauchemar du DO est "la rupture de linge" : la femme de chambre a nettoyé la chambre, mais il n'y a plus de draps propres pour faire le lit. Le contrôle strict des livraisons et des bons de retour (pour traquer le linge perdu ou abîmé par le prestataire) est vital.

Les Produits d'Accueil et d'Entretien

La gestion des Amenities (Savons, Shampoings, Café, Thé) nécessite une prévision basée sur l'occupation.

La Règle du "First In, First Out" (FIFO)

Dans l'économat central du Housekeeping, les produits doivent être rangés de manière à ce que les produits les plus anciens soient utilisés en premier, particulièrement pour les produits périssables ou les produits d'accueil organiques. Les livraisons récentes sont toujours stockées "au fond" ou "en dessous".

La Protection des Actifs (Vol et Perte)

Les produits d'accueil et le beau linge sont très tentants, à la fois pour les clients (qui "empruntent" les peignoirs) et parfois pour le personnel. Le DO doit mettre en place des procédures de contrôle : casiers fermés à clé pour les stocks de valeur dans les offices d'étage, et facturation automatique des peignoirs manquants à la réception.

Module 10 : Contrôle des Coûts (CPOR)

L'Inventaire et la Gestion Financière

Le Directeur d'Hébergement est un gestionnaire de centre de profit. Il doit prouver à la Direction Générale qu'il maîtrise ses dépenses. L'indicateur roi pour mesurer la performance financière du Housekeeping est le **CPOR (Cost Per Occupied Room - Coût par chambre occupée)**.

Calcul et Suivi du CPOR

Plutôt que d'analyser une facture globale (ex: 5000€ de shampoing ce mois-ci), le DO ramène toute dépense à la chambre louée. Cela permet de comparer des mois très actifs avec des mois très calmes de manière équitable.

Formule : Dépense totale de la catégorie / Nombre total de chambres louées sur la période.

Le DO et la Gouvernante suivent généralement trois CPOR :

1. **Le CPOR Nettoyage (Produits d'entretien).**
2. **Le CPOR Linge (Facture du blanchisseur externe).**
3. **Le CPOR Guest Amenities (Produits offerts au client).**

Si le CPOR "Amenities" budgété est de 2,50€ par chambre, et qu'il passe soudainement à 4,00€, il y a un problème (vol, gaspillage, femmes de chambre qui mettent 4 bouteilles d'eau au lieu de 2).

La Réalisation des Inventaires

L'inventaire n'est pas une simple corvée administrative annuelle. C'est un outil de contrôle financier (pour le Directeur Administratif et Financier - DAF). L'inventaire de la blanchisserie et des produits d'accueil se fait généralement une fois par mois (Fin de mois).

Traquer les Écarts d'Inventaire : Lors de l'inventaire du linge, le DO compare le stock initial + les achats, avec le stock final compté physiquement. La différence représente le "Rebut" (Linge déchiré ou taché irréversiblement) et la "Perte" (Vols ou linge égaré par le blanchisseur). Un taux de perte supérieur à 3-5% doit déclencher une enquête immédiate de la part du Directeur d'Hébergement.

Module 11 : Le Management Humain

Motivation, Diversité et Rétention

Diriger les étages, c'est avant tout diriger des hommes et des femmes. Le travail de femme de chambre est souvent peu valorisé socialement, physiquement épuisant, et rémunéré au salaire minimum. Le Directeur d'Hébergement doit construire une culture d'entreprise qui génère fierté, loyauté et rétention.

Comprendre son Équipe (Diversité et Inclusion)

Le département Housekeeping est souvent l'un des plus diversifiés de l'hôtel (multiples nationalités, barrières linguistiques, employés parfois analphabètes dans la langue du pays). Le DO et la Gouvernante doivent adapter leur communication :

- Utiliser des supports visuels (Pictogrammes, photos) plutôt que de longs textes écrits pour les procédures (SOPs).
- Célébrer la diversité culturelle (ex: Repas du personnel à thème selon les nationalités présentes dans l'équipe).

Reconnaissance et Valorisation

Le manque de reconnaissance est le premier facteur de démission. Le Directeur d'Hébergement doit institutionnaliser la reconnaissance :

- **Le "Employé du Mois"** : Non pas basé sur la complaisance, mais sur des critères objectifs (Aucune absence, meilleurs scores de propreté sur l'étage assigné).
- **Partage des Commentaires Positifs** : Si un client cite le nom de Maria sur TripAdvisor pour la propreté de sa chambre, le DO doit l'imprimer, l'afficher dans les locaux du personnel et féliciter Maria publiquement au Morning Briefing.
- **Célébration Internationale** : Organiser chaque année l'"International Housekeeping Week" (Semaine internationale de la gouvernance), avec des petits déjeuners offerts par la direction,

des massages de 15 minutes, ou des jeux pour valoriser leur travail invisible aux yeux du grand public.

L'Écoute Active et le Plaidoyer

Le Directeur d'Hébergement doit être l'avocat (l'Advocate) du Housekeeping auprès du Directeur Général. S'il refuse d'investir dans de nouveaux aspirateurs car le budget est serré, l'équipe se sentira abandonnée. Le DO doit se battre pour obtenir les budgets CAPEX qui amélioreront concrètement la vie de ses employés (nouveaux chariots plus légers, pause-café décente).

Module 12 : La Digitalisation des Étages

L'Application Housekeeping et le PMS

Le Directeur d'Hébergement moderne doit orchestrer la transition technologique de son département. Fini le tableau papier de la gouvernante avec ses ratures au crayon. L'ère est à la digitalisation mobile.

L'Application Mobile (Le "Housekeeping App")

Chaque femme de chambre et gouvernante est équipée d'un smartphone (ou iPod Touch) de fonction. Le système (comme Optii, Hotelkit, ou le module mobile du PMS Mews/Opera) transforme radicalement l'organisation :

- **Le Planning Dynamique** : L'employée voit sa liste de chambres sur son écran. Si un client demande à la réception un "Late Check-out", la chambre glisse automatiquement à la fin de la liste de la femme de chambre. Elle ne perd plus de temps à frapper à une porte occupée.
- **Mise à jour en Temps Réel** : Lorsqu'elle finit le nettoyage, elle clique sur "Clean". La Gouvernante reçoit une alerte "À Inspecter". Lorsqu'elle inspecte et valide, elle clique sur "Inspected". La réception voit instantanément sur son écran que la clé peut être donnée au client.
- **Le Ticketing de Maintenance** : La femme de chambre prend en photo le sèche-cheveux cassé via l'application. La photo est envoyée directement sur le téléphone du technicien de garde avec le numéro de la chambre.

L'Analyse des Données de Productivité (Analytics)

L'application mesure tout. Le DO dispose d'un tableau de bord redoutable pour optimiser son département :

- **Suivi du MPR (Temps Réel)** : Le logiciel calcule combien de temps chaque employée passe *réellement* dans chaque chambre (puisqu'elle clique en entrant et en sortant). Le DO peut identifier une employée en difficulté (qui met 45 minutes par chambre) pour lui offrir une

formation supplémentaire, ou repérer une employée "trop" rapide (10 minutes) qui bâcle le travail.

- **Cartographie des Pannes** : Le logiciel révèle que 80% des tickets de maintenance du mois concernent la climatisation. Le DO peut exiger une intervention globale du Directeur Technique plutôt que des petites réparations chambre par chambre.

La Conduite du Changement Technologique : Imposer un smartphone à une équipe peu à l'aise avec la technologie génère des craintes ("On va me flicker", "Je ne sais pas m'en servir"). Le DO doit accompagner ce changement, expliquer que l'outil est là pour supprimer les allers-retours inutiles (Muda de mouvement) et réduire leur fatigue, en formant patiemment avec des "Super-Users" (des employées plus jeunes ou à l'aise qui forment leurs collègues).

Étude de Cas N°1

Réorganisation face à un Fort Absentéisme

Contexte : Hôtel "Business Hub" (200 chambres). En plein mois de novembre (haute saison Corporate), le département Housekeeping connaît une crise : 20% des femmes de chambre sont en arrêt maladie (lombalgies, épuisement). Le taux d'occupation est de 95%. La Réception est incapable de donner les chambres avant 17h00. Les plaintes clients explosent.

Le Diagnostic du DO (La Surcharge - Muri)

Le Directeur d'Hébergement mène l'enquête (Gemba Walk). Il s'aperçoit que pour compenser les absences, la Gouvernante Générale a simplement augmenté le quota des employées restantes, passant de 15 à 20 chambres par jour. Résultat : la fatigue engendre encore plus d'arrêts maladie. Le cercle vicieux est enclenché.

Le Plan d'Action d'Urgence (Crisis Management)

Le DO intervient pour briser le cercle vicieux et protéger les équipes restantes :

- 1. Réduction immédiate du Périmètre de Nettoyage (Task Reduction)** : Pour les chambres en "Recouche" (Stay-over), le DO, en accord avec le DG, allège temporairement la SOP. On ne fait plus les poussières des plinthes et on ne change plus les draps tous les jours, mais tous les 3 jours. Le temps de nettoyage d'une recouche tombe de 15 à 8 minutes.
- 2. Mobilisation Générale ("All hands on deck")** : Le DO suspend toutes les tâches non critiques des autres départements. Les équipiers, et même des membres de la réception et de l'administration (en tenue de sport), viennent aider dans les étages pour "stripper" (défaire les lits et retirer les poubelles) avant le passage des femmes de chambre.
- 3. Recours à l'Intérim** : Un contrat d'urgence est signé avec une agence externe pour envoyer 5 nettoyeurs le lendemain matin pour absorber le choc.

Résultat et Analyse Post-Mortem

La crise immédiate est contenue sans effondrement total du service. Le mois suivant, le DO et la Gouvernante révisent totalement les standards d'ergonomie, achètent des lève-lits (Ergo-lits) et imposent un quota maximum de chambres non négociable par employée, pour éviter que la situation ne se reproduise.

Étude de Cas N°2

Transition vers l'Externalisation (Outsourcing)

Contexte : L'Hôtel "Le Métropolitain" (150 chambres, 4 étoiles) n'arrive plus à recruter. Les coûts fixes du personnel Housekeeping pèsent trop lourd les mois de basse saison. La Direction Générale décide d'externaliser (sous-traiter) le nettoyage des chambres à une entreprise de propreté externe (Prestataire). Le DO doit piloter cette transition périlleuse.

Le Risque Qualitatif (Le Danger de l'Outsourcing)

L'entreprise externe paie souvent ses employés au rendement ("à la chambre"). Le risque est que les sous-traitants bâclent le nettoyage pour faire du volume, détruisant la note de propreté de l'hôtel.

Le Plan d'Organisation Stratégique du DO

Le DO décide d'opter pour un **Modèle Hybride** pour garder le contrôle absolu sur la qualité :

- 1. Internalisation du Contrôle :** L'hôtel sous-traite les bras (Les femmes de chambre et équipiers sont employés par la société externe), mais garde la "tête" en interne. La Gouvernante Générale et les Gouvernantes d'étages restent salariées de l'hôtel. Ainsi, le contrôle qualité (l'inspection) est réalisé par du personnel qui défend les intérêts de l'hôtel, et non ceux du prestataire.
- 2. La Négociation du SLA (Service Level Agreement) :** Le DO impose une clause de qualité dans le contrat. L'hôtel paie l'entreprise externe "à la chambre conforme". Si une chambre est inspectée par la gouvernante interne et refusée pour saleté, la chambre n'est pas facturée par le prestataire, qui doit renvoyer quelqu'un pour corriger le défaut.
- 3. Intégration Culturelle :** Le personnel externe porte l'uniforme de l'hôtel (avec un badge discret mentionnant l'entreprise partenaire) et mange à la cantine avec les employés de l'hôtel. Le DO exige qu'ils participent aux fêtes du personnel.

Résultat

L'hôtel a "variabilisé" ses coûts (il ne paie le ménage que si la chambre est occupée), sécurisant sa rentabilité hivernale, tout en maintenant un standard de propreté de 4 étoiles grâce au maintien d'une inspection draconienne en interne.

Étude de Cas N°3

Chute de la Note de Propreté et Plan de Redressement

Contexte : L'Hôtel "Ocean Resort" (300 chambres) a vu sa note globale de propreté sur Booking.com s'effondrer de 9.0 à 7.4 en l'espace d'une saison estivale. Le Directeur Général exige un redressement immédiat. Le nouveau Directeur d'Hébergement prend ses fonctions et doit agir.

L'Analyse des Données (Data-Driven Root Cause Analysis)

Le DO ne se fie pas aux intuitions. Il extrait les 200 derniers commentaires négatifs et utilise une analyse sémantique (via un outil comme TrustYou). Il découvre que 60% des plaintes de propreté ne concernent pas la chambre elle-même, mais la **salle de bain** (moisissure sur les joints, cheveux, vitres mal nettoyées).

Le Gemba Walk (Observation)

Le DO accompagne incognito une équipe de nettoyage. Il constate l'origine de la défaillance (Le "Defect" au sens Lean) :

- Les femmes de chambre utilisent le même chiffon en coton pour nettoyer les toilettes, puis le lavabo, puis les vitres. Cela étale la saleté.
- Les produits détartrants fournis sont écologiques mais inefficaces contre l'eau très dure (calcaire) de la région, forçant le personnel à frotter sans succès.

Le Plan de Redressement (Kaizen & SOP)

1. **Le Code Couleur :** Le DO introduit immédiatement un système de lavettes microfibres par code couleur (Rouge = WC, Jaune = Lavabo/Baignoire, Bleu = Miroirs). Une formation obligatoire de 30 minutes est organisée.
2. **Le Changement d'Équipement :** En accord avec la Gouvernante, le DO change de fournisseur de produits chimiques pour trouver un détergent anticalcaire adapté à la région.

3. **Le Focus d'Inspection** : Les Gouvernantes reçoivent la consigne de ne plus faire de contrôle "global et rapide", mais de consacrer 80% de leur temps d'inspection à scruter minutieusement les salles de bain pendant 3 semaines (Le principe du "Laser Focus").

Résultat

En un mois, l'application stricte du code couleur élimine les traces sur les vitres et l'hygiène douteuse. Le nouveau produit dissout le calcaire sans effort physique supplémentaire. Les plaintes sur les salles de bain disparaissent, et la note remonte à 8.6/10 à la fin du trimestre.

Plan d'Action Stratégique

Auditer son Département des Étages en 90 Jours

Lors de votre prise de poste en tant que Directeur d'Hébergement, voici une feuille de route pour diagnostiquer, stabiliser et optimiser l'organisation de vos équipes d'étages et gouvernantes.

Mois 1 : Diagnostic Terrain (Observer et Écouter)

- **Semaine 1** : "Gemba Walk". Enfilez une tenue de service et passez une journée complète avec une femme de chambre, puis une journée avec un équipier. Expérimentez la difficulté physique du métier. N'émettez aucune critique, écoutez leurs frustrations (Muri/Surcharges).
- **Semaine 2** : Analysez les rapports de "Discrepancy" (Écarts PMS/Terrain) avec la Réception. Le Housekeeping communique-t-il bien ses statuts de chambres ?
- **Semaine 3-4** : Plongez dans les finances. Calculez le CPOR (Cost Per Occupied Room) actuel du linge et des produits de nettoyage. Demandez le taux de turnover de l'équipe sur les 12 derniers mois aux RH. Identifiez la "fuite" (financière ou humaine) la plus grave.

Mois 2 : Nettoyage des Procédures (SOP)

- **Semaine 5-6** : Auditez les chariots de nettoyage et les offices d'étage. Si c'est le désordre, imposez une opération "5S" (Trier, Ranger, Nettoyer, Standardiser, Maintenir). Un office bien rangé fait gagner 20 minutes de productivité par jour à chaque employée.
- **Semaine 7-8** : Révissez la méthode de calcul du staffing (Le temps alloué par chambre). Est-il réaliste ? Implémentez ou corrigez le système de "Points" pour répartir la charge de travail de manière parfaitement équitable.

Mois 3 : Rituels Managériaux et Qualité

- **Semaine 9-10** : Mettez en place "L'Audit de l'Audit". Accompagnez vos Gouvernantes (Floor Supervisors) pendant leurs inspections. Recalibrez leur niveau d'exigence (L'œil de l'aigle) pour qu'il corresponde exactement à la promesse de la marque.

- **Semaine 11-12** : Instaurez la culture de la reconnaissance. Mettez en place un tableau d'affichage des commentaires TripAdvisor positifs. Lancez l'"Employé du mois". Célébrez les premiers "Quick Wins" (victoires rapides) avec l'équipe pour ancrer votre leadership et instaurer une dynamique d'amélioration continue.

Conclusion Générale

De l'Exécution à l'Excellence Hôtelière

Le département des étages est l'âme silencieuse de l'hôtel. Si la réception est le sourire qui accueille le client, le Housekeeping est le lit confortable, les draps immaculés et le parfum de propreté qui transforment un simple bâtiment en une véritable "Maison loin de la Maison" (Home away from home).

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que l'organisation et la supervision des femmes de chambre et des gouvernantes ne sauraient se réduire à une simple gestion d'aspirateurs et de chiffons. C'est une discipline managériale complexe qui exige du **Directeur d'Hébergement** une expertise multidimensionnelle :

- **Financière** : Pour optimiser les budgets (Linge, Amenities) et le Labor Cost (dimensionnement au quart d'heure près selon le Yield Management).
- **Opérationnelle** : Pour chasser les gaspillages (Muda), instaurer des standards (SOPs) visuels clairs et embrasser la digitalisation (Applications mobiles de nettoyage).
- **Et surtout, Humaine** : Car ce département, souvent composé d'une main-d'œuvre vulnérable, a besoin d'un leadership bienveillant, équitable, et protecteur (Ergonomie, reconnaissance).

"Un grand hôtel ne brille pas par le lustre de ses lustres de cristal, mais par le soin invisible que des dizaines de mains apportent à l'entretien de chaque recoin de l'établissement."

En maîtrisant l'art de superviser les étages, vous ne vous contentez pas de garantir la propreté. Vous protégez l'actif immobilier de vos investisseurs, vous propulsez l'e-réputation de votre établissement vers les sommets, et vous fédérez la plus grande équipe de l'hôtel autour de la fierté du travail bien fait. C'est le marqueur absolu d'un dirigeant d'excellence.

Fin de la Masterclass - Organisation et Supervision des Étages