



RECRUTEMENT ET FORMATION DU PERSONNEL D'ÉTAGE

Manuel de Formation Opérationnelle

Document Confidentiel - Propriété de trainingcenterin

Programme Hôtelier - Module "Management & Ressources Humaines" - Édition
Complète

PARCOURS D'EXCELLENCE

Gouvernante générale

Sommaire du Programme

- **MODULE 1** : Les Défis du Recrutement au Housekeeping
- **MODULE 2** : Définir le Profil Idéal (Savoir-faire vs Savoir-être)
- **MODULE 3** : La Marque Employeur et l'Offre d'Emploi
- **MODULE 4** : Les Canaux de Sourcing (Écoles, Cooptation, Agences)
- **MODULE 5** : Mener un Entretien d'Embauche Efficace
- **MODULE 6** : L'Essai Pratique (Tester les compétences réelles)
- **MODULE 7** : L'Onboarding (L'importance du premier jour)
- **MODULE 8** : Le Système de Parrainage (Le "Buddy" System)
- **MODULE 9** : Créer un Plan de Formation Initiale Structuré
- **MODULE 10** : La Formation aux Standards de Qualité (SOPs)
- **MODULE 11** : La Formation à l'Hygiène, la Sécurité et l'Ergonomie
- **MODULE 12** : La Formation Continue (Cross-Training)
- **MODULE 13** : L'Évaluation Périodique et les Feedbacks
- **MODULE 14** : Fidélisation, Motivation et Qualité de Vie au Travail (QVT)
- **MODULE 15** : Cas Pratique N°1 : Recrutement d'urgence avant la haute saison
- **MODULE 16** : Cas Pratique N°2 : Intégration d'un profil sans expérience hôtelière
- **MODULE 17** : Cas Pratique N°3 : Endiguer un turnover trop élevé
- **CONCLUSION** : Grille d'Évaluation "Gouvernante Formatrice"

MODULE 1: Les Défis du Recrutement

1.1. Un Secteur en Tension

Le département Housekeeping est historiquement celui qui souffre du plus fort taux de rotation (Turnover) et des plus grandes difficultés de recrutement. Pénibilité physique, horaires décalés et manque de valorisation rendent ce métier difficile à "vendre".

1.2. Le Rôle de la Gouvernante Générale

- **Anticipation** : Une Gouvernante d'excellence ne recrute pas dans l'urgence. Elle collabore avec la Direction des Ressources Humaines (DRH) pour anticiper les besoins liés à la saisonnalité.
- **Changement de Paradigme** : Face à la pénurie, l'hôtel ne choisit plus ses candidats ; il doit convaincre les candidats de le choisir. La Gouvernante doit devenir la première "commerciale" de son département.

L'Enjeu Caché

Un mauvais recrutement coûte cher (uniformes, temps de formation, perte de qualité client). Il est plus rentable de passer du temps à bien recruter et former que de gérer des départs incessants.

MODULE 2: Définir le Profil Idéal

2.1. Savoir-faire vs Savoir-être

Dans l'hôtellerie de luxe, la technique s'apprend, mais l'attitude ne s'invente pas. La Gouvernante Générale doit définir les critères non-négociables avant même de lancer le recrutement.

2.2. Les Compétences Recherchées

Le Savoir-être (Soft Skills) - Indispensable	Le Savoir-faire (Hard Skills) - Formable
L'Honnêteté absolue : Les employés travaillent seuls dans les chambres des clients, entourés d'objets de valeur.	Connaissance des produits chimiques (Code couleur, dilutions).
L'Endurance Physique : Capacité à rester debout, plier les genoux, pousser des charges lourdes.	Maîtrise de la "Marche en avant" et de la réfection du lit "au carré".
Le Sens du Détail : La capacité naturelle à voir ce qui n'est pas aligné ou poussiéreux.	Utilisation du logiciel PMS (changement des statuts de chambre).

MODULE 3: La Marque Employeur

3.1. Rendre l'offre d'emploi attractive

Les annonces du type "Recherche femme de chambre, motivée et dynamique" ne fonctionnent plus. L'offre doit se démarquer et donner envie d'intégrer l'équipe de l'hôtel.

3.2. Les Clés d'une Bonne Annonce

- **Le Titre Valorisé** : Utiliser des termes comme "Valet de chambre", "Employé(e) d'étage", ou "Assistant(e) Gouvernante" plutôt que des termes dévalorisants.
- **La Transparence** : Indiquer clairement les horaires (ex: "Pas de coupure", "Travail un week-end sur deux"), et les avantages financiers (13ème mois, mutuelle, prise en charge des repas).
- **L'Engagement de Formation** : Préciser "Débutants acceptés, formation complète assurée en interne". Cela attire les profils motivés qui cherchent à apprendre un métier, et rassure face à l'exigence du luxe.

MODULE 4: Les Canaux de Sourcing

4.1. Où trouver les talents ?

Le recrutement passif (attendre qu'un CV arrive) ne suffit plus. La Gouvernante Générale doit activer plusieurs canaux pour remplir son vivier de candidatures.

4.2. Stratégies de Sourcing

Canal	Avantage et Application
La Cooptation (Referral)	Demander aux excellents employés actuels de recommander des proches. Offrir une prime financière à l'employé si sa recommandation valide sa période d'essai. C'est le canal le plus fiable.
Écoles et Lycées Hôteliers	Prendre des stagiaires et des alternants. Ils sont la pépinière des futurs Gouvernants d'étages. La Gouvernante Générale doit intervenir dans ces écoles pour présenter son métier.
Agences Spécialisées / Intérim	Pour le sourcing rapide ou les extras. Attention : L'hôtel doit former l'intérimaire à ses standards avant de le lâcher dans les étages, même s'il est "expérimenté".

MODULE 5: L'Entretien d'Embauche

5.1. Évaluer l'invisible

La Gouvernante Générale doit mener l'entretien non pas comme un interrogatoire, mais comme une découverte mutuelle. Le candidat postule autant que l'hôtel recrute.

5.2. Les Questions Comportementales (STAR)

La méthode STAR (Situation, Tâche, Action, Résultat) permet d'évaluer la vraie réaction du candidat face à une difficulté, plutôt que d'écouter des réponses toutes faites.

- **L'Honnêteté** : "Racontez-moi une fois où vous avez fait une erreur dans votre travail. Qu'avez-vous fait ?" (On cherche la capacité à avouer).
- **La Résistance à la pression** : "Décrivez une situation où vous étiez très en retard sur votre planning avec des chambres en 'Rush'. Comment vous êtes-vous organisé ?"
- **L'Empathie Client** : "Racontez-moi une fois où un client s'est plaint à vous. Quelle a été votre réaction ?"

MODULE 6: L'Essai Pratique

6.1. Le test de la réalité

Dans les métiers manuels, un excellent entretien oral ne garantit pas de bonnes compétences physiques. L'essai pratique (souvent rémunéré) est obligatoire avant validation définitive.

6.2. Organiser le "Trial"

- **Le Format** : Accompagner une femme de chambre expérimentée pendant 4 heures. Le candidat observe d'abord, puis fait un lit et une salle de bain sous supervision.
- **Ce qu'on évalue** :
 - *La dextérité et l'endurance* : Le candidat est-il essoufflé au bout de 20 minutes ? Plie-t-il les genoux ?
 - *L'attitude* : Pose-t-il des questions pertinentes ? Est-il respectueux envers sa formatrice ?
 - *Le sens du détail* : Remarque-t-il le cheveu caché ou l'absence de symétrie ?
- **Le Débriefing** : La Gouvernante Générale interroge la femme de chambre tutrice : "Est-ce que tu aimerais travailler avec cette personne tous les jours ?"

MODULE 7: L'Onboarding (L'Intégration)

7.1. Le moment critique

20% du turnover en hôtellerie a lieu dans les 45 premiers jours. Si le premier jour se résume à "Voici ton chariot, la chambre 112 t'attend", l'employé démissionnera.

7.2. Le Programme du Premier Jour

Temps	Action Managériale
Matin (Accueil)	Accueil par la Gouvernante Générale avec un café. Remise du Livret d'Accueil, de l'uniforme (à la bonne taille), du casier et du badge nominatif.
Milieu de journée	Le "House Tour" : Visiter l'hôtel <i>depuis l'entrée principale comme un client</i> (Lobby, restaurant, spa, puis les back-offices). Cela donne du sens au travail.
Fin de journée	Présentation à l'équipe lors du Briefing. Bilan de fin de journée : "Comment t'es-tu senti aujourd'hui ?"

MODULE 8: Le Système de Parrainage

8.1. Le "Buddy System"

La Gouvernante Générale n'a pas le temps de former individuellement chaque nouvelle recrue pendant 2 semaines. Elle doit s'appuyer sur des "Marraines" ou "Parrains" au sein de son équipe.

8.2. Choisir le bon Formateur Terrain

- **L'Erreur Classique** : Mettre le nouveau avec l'employé "le plus rapide". Le plus rapide brûle souvent les étapes et transmettra ses mauvaises habitudes (Shortcuts).
- **Le Bon Profil** : Choisir l'employé le plus **rigoureux et patient**, celui qui respecte les SOPs à la lettre, même s'il est plus lent.
- **La Prime de Formation** : Le temps passé à former ralentit la production du parrain. Il faut réduire son "Board" (nombre de chambres à faire) et lui accorder une prime de "Tutorat" pour valoriser son rôle.

MODULE 9: Le Plan de Formation Initiale

9.1. La montée en puissance progressive

Il faut en moyenne 3 à 4 semaines pour qu'une femme de chambre soit totalement autonome et atteigne la vitesse de croisière exigée (ex: 14 chambres/jour).

9.2. Le Calendrier Pédagogique

- **Semaine 1 (Observation & Pratique Lente)** : Travail en binôme constant. Apprentissage de la "Marche en avant", du code couleur, et de la réfection du lit. L'objectif est la perfection, le temps n'importe pas.
- **Semaine 2 (Pratique Supervisée)** : Le nouveau se voit attribuer la moitié d'un étage (7 chambres). La marraine l'assiste et la Gouvernante d'étage inspecte rigoureusement.
- **Semaine 3 (Autonomie & Vitesse)** : Le nouveau reçoit un "Board" complet. Le focus se porte sur l'optimisation des déplacements et la gestion du temps (Time Management).

MODULE 10: Formation aux Standards (SOP)

10.1. Garantir l'Excellence

Les Standards Operating Procedures (SOPs) sont la "loi" de l'hôtel. La nouvelle recrue ne doit pas nettoyer "comme à la maison", mais "comme l'exige l'hôtel 5 étoiles".

10.2. Outils de Formation aux SOPs

L'Outil	Mise en Application
Les "Photo Standards"	Des photos plastifiées affichées dans l'office des étages montrant exactement comment le plateau de courtoisie ou les produits d'accueil doivent être disposés géométriquement.
Le Jeu des Erreurs	La Gouvernante prépare une chambre avec 5 erreurs volontaires (ex: logo à l'envers, cheveu dans le lavabo). La recrue doit les trouver. Excellente méthode visuelle.
Formation LQA / Forbes	Enseigner les critères des auditeurs internationaux : L'orientation des cintres dans les penderies, le pliage du papier toilette en pointe.

MODULE 11: Hygiène, Sécurité et Ergonomie

11.1. Préserver la santé de l'équipe

La formation la plus importante de la première semaine concerne la prévention des risques professionnels. C'est une obligation légale et morale pour la Gouvernante Générale.

11.2. Le Trio Sécuritaire

- **Le Risque Chimique** : Formation stricte : "On ne mélange JAMAIS deux produits" (ex: Javel et détartrant). Apprentissage de la lecture des étiquettes et des Fiches de Données de Sécurité (FDS).
- **L'Ergonomie (TMS)** : Apprendre les "Gestes et Postures". Comment plier les genoux pour faire un lit (ne pas courber le dos), comment répartir le poids sur le chariot, utiliser les "lève-lits".
- **La Sécurité des Biens** : Procédure stricte sur la règle de la porte : "Toujours garder le chariot en travers de la porte ouverte. Ne jamais laisser un inconnu entrer dans une chambre pendant le nettoyage."

MODULE 12: La Formation Continue

12.1. L'évolution perpétuelle

La formation ne s'arrête pas après la période d'essai. Pour éviter la routine et faire grandir ses talents, la Gouvernante Générale doit instaurer un apprentissage continu.

12.2. Le Cross-Training (Polyvalence)

- **Casser la monotonie** : Former une femme de chambre expérimentée au rôle de Lingerie, ou à la réalisation des compositions florales.
- **Viser la Promotion** : Identifier les profils ayant du "Leadership" naturel et les former petit à petit à l'inspection de chambre pour en faire les futures Gouvernantes d'Étages.
- **Le "Training Flash"** : Des formations ultra-courtes de 10 minutes (pendant le briefing du matin) sur un sujet précis. Ex: "Aujourd'hui, rappel sur la désinfection des télécommandes."

MODULE 13: L'Évaluation et les Feedbacks

13.1. Corriger et Valoriser

Un employé ne peut pas s'améliorer s'il ne sait pas où il en est. Le feedback régulier est l'outil principal de la Gouvernante Générale.

13.2. Le Rythme d'Évaluation

Périodicité	Type de Feedback
Quotidien	Feedback "On the Spot" lors de l'inspection de la chambre. Utiliser la méthode sandwich : Compliment + Correction + Encouragement.
À 30 Jours	Entretien de validation (ou renouvellement) de la période d'essai. Basé sur des faits objectifs (Vitesse acquise, respect des procédures, ponctualité).
Annuel	L'entretien d'évaluation formel. Discuter des objectifs de l'année, des envies d'évolution de l'employé, et des besoins en formation (Upskilling).

MODULE 14: Fidélisation, Motivation et QVT

14.1. Combattre l'usure

Le plus grand échec d'une Gouvernante est de former parfaitement un employé et de le voir démissionner 6 mois plus tard à cause d'une mauvaise Qualité de Vie au Travail (QVT).

14.2. Les leviers de Fidélisation

- **La Considération** : Le premier facteur de démission est le manque de respect. La Gouvernante doit connaître le prénom de tous, dire bonjour en regardant dans les yeux, et écouter les doléances (Chariots cassés, aspirateurs lourds).
- **La Célébration** : Fêter les anniversaires lors des briefings. Afficher les bons commentaires TripAdvisor mentionnant l'équipe des étages dans l'office central.
- **L'Équité** : Ne pas avoir de "chouchous". Distribuer les chambres difficiles et les jours de repos (week-ends) de manière strictement équitable entre tous les membres de l'équipe.

MODULE 15: Cas Pratique N°1

Recrutement d'urgence avant la haute saison

Contexte : Il est fin avril. L'hôtel sera complet à partir de juin. Vous avez 4 postes de femmes de chambre vacants et vous ne recevez aucun CV via les annonces classiques.

L'Action de la Gouvernante Générale (Sourcing Agressif) :

1. **Le Programme de Cooptation :** Lors du briefing matinal, vous annoncez à votre équipe une prime de 300€ pour toute personne recommandant une recrue qui validerait sa période d'essai. L'équipe devient votre meilleur recruteur.
2. **La Journée "Portes Ouvertes" :** Vous organisez avec les RH une "Session de Recrutement Sans CV". Vous invitez des candidats locaux à visiter l'hôtel, tester la réfection d'un lit avec vous, et échanger. Le savoir-être primera sur l'absence d'expérience.
3. **Formation Accélérée :** Dès mai, vous associez les recrues aux "Marraines" pour qu'elles maîtrisent parfaitement les standards avant le choc de l'occupation à 100% en juin.

MODULE 16: Cas Pratique N°2

Intégration d'un profil sans expérience

Contexte : Vous recrutez Lucas, 20 ans, qui n'a jamais travaillé dans l'hôtellerie mais qui a montré une motivation et une politesse exceptionnelles lors de l'entretien. Il est très lent lors de sa première semaine.

L'Action Managériale et Pédagogique :

1. **Rassurer et Cibler :** Vous prenez Lucas à part. Vous le rassurez : "La vitesse s'acquiert avec le temps, ce que je veux aujourd'hui, c'est la perfection." Vous lui expliquez qu'il fait trop d'allers-retours dans la chambre.
2. **Enseigner la "Marche en Avant" :** Vous l'accompagnez en "Shadowing". Vous lui dessinez sur un papier le parcours circulaire qu'il doit faire dans la chambre pour économiser ses pas.
3. **La Montée en Charge :** Semaine 2, il fera 6 chambres par jour. Semaine 3, 10 chambres. Vous le félicitez publiquement pour sa progression fulgurante, créant une loyauté indéfectible envers l'établissement.

MODULE 17: Cas Pratique N°3

Endiguer un turnover trop élevé

Contexte : Depuis un an, vous constatez que les femmes de chambre quittent l'hôtel après seulement 3 à 4 mois d'ancienneté. Les frais de recrutement explosent et la qualité s'effondre.

L'Action d'Audit RH (Gouvernante Générale) :

1. **Mener des "Exit Interviews"** : Interroger celles qui partent sans les juger. Vous découvrez que ce n'est pas le salaire le problème, mais le matériel : les aspirateurs pèsent 9 kilos et détruisent le dos de l'équipe, et les plannings sont changés à la dernière minute.
2. **L'Action Corrective (QVT)** : Vous demandez un budget CAPEX d'urgence à la Direction pour racheter 15 aspirateurs ultra-légers à dos. Vous vous engagez à publier les plannings avec 15 jours d'avance stricts.
3. **Le Rétablissement** : En supprimant les "irritants" du quotidien et en prouvant que la Direction écoute le terrain, le turnover chute drastiquement en moins de 6 mois. L'équipe se stabilise.

CONCLUSION: Grille d'Évaluation

La Gouvernante Formatrice

La valeur d'une Gouvernante Générale ne se mesure pas seulement à la propreté de son hôtel, mais à sa capacité à construire, faire grandir et fidéliser une équipe soudée.

Checklist "Recruitment & Training Manager" :

- [] Lors des entretiens, est-ce que je privilégie toujours l'attitude (Savoir-être) et l'honnêteté par rapport à l'expérience brute ?
- [] Le programme d'intégration (Onboarding) de mon hôtel est-il clair, accueillant et structuré pour la première semaine ?
- [] Ai-je mis en place un "Système de Parrainage" avec des employés volontaires, pédagogues et récompensés pour cela ?
- [] Les formations obligatoires sur la sécurité chimique, l'ergonomie (TMS) et la Marche en Avant sont-elles tracées et signées ?
- [] Est-ce que j'utilise les erreurs quotidiennes non pas pour punir, mais pour créer des "Training Flashes" de 10 minutes ?
- [] L'équité (jours de repos, chambres difficiles) est-elle la règle d'or de mes plannings pour éviter les frustrations ?
- [] Est-ce que je m'assure de valoriser et remercier mon équipe chaque jour pour le travail physique accompli ?

Fin du Manuel de Formation

Document certifié conforme - Programme Management & Ressources Humaines

Ce document est la propriété exclusive de trainingcenterin. Toute reproduction non autorisée est interdite.