



CAS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PRÉSENTÉ PAR

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

RÉDIGÉ PAR JUSTINE LECOMTE-ROUSSEAU, CRIA
UQAR CAMPUS DE LÉVIS
PRÉSENTÉ LE 19 NOVEMBRE 2016



SYMPOSIUM GRH
2016

Un été à l'hôtel Le Cartésien

L'hôtel Le Cartésien est situé au centre-ville de Montréal, près du quartier des spectacles. C'est un emplacement recherché par les vacanciers et les artistes. Cet hôtel jouit d'une excellente réputation malgré son statut d'hôtel indépendant. En effet, il s'agit d'un des hôtels du centre-ville ne faisant pas partie d'une chaîne d'envergure internationale et qui réussit à attirer de « gros canons de l'industrie musicale ». L'établissement est reconnu pour son service à la clientèle, la qualité de ses installations, la discrétion du personnel et le respect de l'intimité des personnalités publiques. Il s'agit d'un hôtel utilisé et réputé pour des fonctions particulières, dont préserver la vie privée des vedettes.

Les employés

La main-d'œuvre de l'hôtel Le Cartésien est composée d'un bassin restreint mais stable d'employés réguliers, et de plusieurs employés saisonniers en poste pour l'été, compte tenu de l'augmentation de l'achalandage due au nombre de festivals et d'événements qui ont lieu dans la ville. Le climat de travail est agréable, les gestionnaires sont en place depuis longtemps et ont réussi à établir de bons liens de confiance avec les employés réguliers. L'ensemble du personnel non cadre est syndiqué et est soumis à une période d'essai de 45 jours. Certaines conditions de travail sont assez restrictives, notamment l'interdiction de prendre des vacances pendant les mois de juillet et d'août, mais le personnel est fier de représenter un établissement d'une telle qualité, donc accepte de se plier à cette directive.

La moyenne d'âge des employés réguliers est de 48 ans et celle des employés saisonniers, d'environ 20 ans. La majorité du personnel est féminine, mais le personnel d'encadrement est en majorité masculin. Les employés saisonniers sont pour la plupart des étudiants en gestion hôtelière.

Le climat de travail entre les employés réguliers est assez bon. Toutefois, la forte différence d'âge qui existe entre les deux groupes, réguliers et saisonniers, crée parfois

des frictions. Il n'est pas rare de constater un manque de cohésion et une division en deux groupes distincts lors des activités sociales ou dans le salon des employés.

Le taux de roulement des employés réguliers est bas; la majorité travaille à l'hôtel depuis plus de quatre ans. La situation est plus critique avec les employés saisonniers. Le lien d'emploi des étudiants débute le 1^{er} mai et n'a pas de fin définie. En réalité, après la fin de semaine de la fête du Travail en septembre, ils se font offrir moins d'heures de travail puisque les besoins de l'hôtel sont moins importants. Souvent, les étudiants finissent par démissionner au mois d'octobre puisqu'ils n'ont pas eu d'affectation depuis plusieurs semaines. Cette situation se reproduit chaque année. En fin de compte, seulement 25 % d'entre eux reviennent d'un été à l'autre. Cette situation exige de nombreuses heures de formation et d'ajustement, ce qui demande du temps et de l'argent à la direction de l'hôtel. Lors de la planification des saisons estivales, la question du recrutement est un enjeu important.

L'équipe de la réception et de l'information

Marc est un employé de l'hôtel depuis vingt-deux ans. Comme la majorité des autres gestionnaires, Marc n'a pas de formation en gestion du personnel. Il agit selon son bon jugement. Depuis une dizaine d'années, il est responsable de l'accueil et de l'information. Il est apprécié des clients réguliers et est très discret dans toutes ses interventions. Ses supérieurs apprécient beaucoup son travail. Il est très bien intégré à l'équipe et est d'ailleurs en couple avec Annie, une des gérantes du restaurant de l'hôtel. Ils n'ont pas le même horaire, elle travaillant de soir (de 15 h à 23 h) et lui de jour (de 8 h à 16 h), ce qui amène Marc à revenir sur les lieux du travail en soirée.

Chaque été, l'équipe de Marc s'agrandit de manière significative. Il forme ses nouveaux employés en groupe en leur précisant que le respect et la confidentialité des personnalités publiques sont primordiaux. Il ajuste sa formation en fonction des besoins et des questions de ses recrues. Aucun document n'existe afin de guider les membres de son équipe ni en matière de confidentialité. Il reste disponible pour répondre aux questions par téléphone, même à l'extérieur de ses heures de travail. Il profite d'ailleurs

de ses visites en fin de soirée pour s'assurer de la bonne marche de son service de réception.

Sarah a 18 ans et occupe son premier emploi en hôtellerie. Elle est entrée en fonction le 1^{er} mai. Elle est très fière de faire partie de l'équipe de réception du prestigieux hôtel Le Cartésien. Elle adore interagir avec la clientèle et est fébrile à l'idée de rencontrer des personnalités de la sphère musicale. Elle est consciente qu'elle doit tenir les informations confidentielles, mais elle garde des comptes Instagram et Facebook secrets sur lesquels elle sait que des photos de ses vedettes préférées seront en sécurité. Elle a d'ailleurs intégré l'équipe de Marc avec plusieurs de ses collègues de classe, et ils se sont promis de partager des *potins de stars* entre eux.

L'utilisation du cellulaire

Marc remarque que Sarah a souvent son téléphone à portée de main lors de ses affectations à la réception. Cette situation le chicote, mais il se dit que tant qu'elle ne l'utilise pas, il n'y voit pas d'inconvénient. Il remarque que d'autres personnes le font également, et ce, dans tous les services de l'hôtel (au service aux chambres, dans la salle des sports, au restaurant). Sarah alimente son compte secret de photos et de potins de stars. Par ailleurs, d'autres collègues ont suivi ses traces et échangent avec elle sur différents réseaux sociaux.

Une journée particulièrement achalandée, Marc demande à Sarah de cesser d'utiliser son cellulaire et de le ranger dans son casier, puisqu'il considère que ce n'est pas professionnel. Sarah, qui travaille de soir (de 15 h à 23 h), attend que Marc parte et reprend son cellulaire puisqu'elle attend des informations importantes sur le déroulement de sa fin de soirée. Marc revient vers 22 h 45 chercher sa conjointe et passe par la réception. Il constate que Sarah est encore en train d'envoyer des SMS. Il lui répète gentiment de mettre son cellulaire de côté.

Marc observe cette situation pendant plusieurs quarts de travail et décide de resserrer sa surveillance sur l'utilisation que Sarah fait de son cellulaire. Il n'existe pas de code de conduite formel sur l'usage des téléphones cellulaires en milieu de travail, mais les employés sont sensibilisés à l'importance du professionnalisme et de la discrétion.

Un peu irrité, Marc est plus sec avec Sarah. Celle-ci constate que plusieurs de ses collègues font la même utilisation qu'elle, sans conséquence. Au début du mois d'août, elle choisit d'en faire une publication sur son compte secret, en mentionnant que « *les vieux boss de l'hôtel Le Cartésien ne savent pas s'adapter aux jeunes qui leur font de la publicité* ». Sa publication devient virale et des clients contactent la direction de l'hôtel mentionnant le manque de professionnalisme. Les comptes secrets des employés sont découverts (avec les photos et les potins), ce qui inquiète l'équipe de direction.

La plainte

Le lendemain, Sarah dépose une plainte aux ressources humaines puisqu'elle considère que Marc la traite de manière injustifiée et inéquitable par rapport à ses collègues. Plusieurs employés saisonniers se rallient à ses propos, mentionnant le manque d'adaptation du personnel régulier aux nouvelles réalités. Le climat de travail s'envenime et deux clans se créent : les *vieux réguliers* et les *jeunes saisonniers*. Plusieurs alliés de Sarah mentionnent qu'ils ne souhaitent pas revenir l'été suivant puisque leurs besoins sont mal compris par l'équipe de gestionnaires.

Le même jour, plusieurs réservations sont annulées en raison des manquements au respect de la vie privée observés sur les différents réseaux sociaux.

Votre mandat

La direction de l'hôtel fait appel à l'équipe des ressources humaines, dont vous faites partie. Elle vous demande de préciser la problématique actuelle dans l'établissement, en dressant la liste des éléments à améliorer. Elle veut une priorisation de solutions à court, moyen et long termes. Le directeur général de l'hôtel a une très mauvaise perception des ressources humaines, puisque la problématique s'est dégradée, et il pense se départir des services du coordonnateur RH et assumer lui-même les fonctions. Que faites-vous?