HAL
open science

Ibis et Courtepaille : les déclinaisons de la formation continue

Christine Guégnard, Nathalie Bosse

To cite this version:

Christine Guégnard, Nathalie Bosse. Ibis et Courtepaille : les déclinaisons de la formation continue. 2004, 5 p. halshs-00092912

HAL Id: halshs-00092912

https://shs.hal.science/halshs-00092912v1

Submitted on 12 Sep 2006

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LE TEMPS D'APPRENDRE

Ibis et Courtepaille : les déclinaisons de la formation continue

L'hôtellerie, la restauration et les cafés se caractérisent par un taux d'accès à la formation plus faible que la moyenne nationale. Les chaînes Ibis et Courtepaille se distinguent de ce secteur en proposant de nombreuses actions de formation qui se déroulent sur le temps de travail des salariés, au sein même de l'établissement, ou parfois à l'extérieur (Académie Accor en région parisienne pour Ibis). Elles sont diversement considérées sur le terrain : elles constituent des formations à part entière et les salarié-es en parlent au même titre qu'un stage professionnel, d'autres n'y voient que de pures séances d'information, d'adaptation au poste de travail, certain-es enfin les considèrent comme un facteur stratégique d'évolution. En fait, l'analyse des pratiques révèle que les enjeux associés à la formation semblent être la fidélisation des cadres d'une part, et le management des employé-es d'autre part.

La formation est au cœur de la politique des ressources humaines d'Ibis et de Courtepaille, qui offrent une variété d'actions destinées à connaître l'entreprise, adapter le personnel à l'emploi, développer des compétences, apporter du professionnalisme à des personnes de faible niveau de qualification, voire offrir des perspectives de carrière. Ainsi, Courtepaille a mis en place un programme d'évolution interne permettant d'accéder au poste de directeur ; 719 femmes et 468 hommes ont suivi un stage dans ce cadre en 2001. Quant à Ibis, la formation a concerné la même année 1 157 collaborateurs, et la démarche Acteurs permet une reconnaissance individuelle des compétences et un plan de formation personnalisé.

Formation et fidélisation

La formation constitue un outil de stabilisation des managers, les efforts étant principalement concentrés sur les catégories de techniciens, agents de maîtrise et surtout les cadres. Pour Ibis, ces formations visent l'intégration de jeunes cadres en interne mais aussi de personnes largement recrutées à l'extérieur. L'école du Service Courtepaille est le nom donné à l'ensemble des modules de formations qui accompagnent les promotions internes, et permettent à un employé de franchir toutes les étapes menant du poste de serveur à celui de directeur de restaurant.

"On a tous un cursus à faire pour les personnels d'encadrement. Donc ils sont inscrits automatiquement par le directeur des ressources humaines" (un directeur). *"Dès que je suis arrivé en fait on a fait deux mois de formation qui… qui permettent de voir un petit peu comment ça se passe à droite à gauche. Donc un mois dans une unité, un mois dans une autre unité. Et le troisième mois vous êtes là affecté définitivement"* (un directeur adjoint).

Le ciblage en direction des cadres d'Ibis s'est en réalité considérablement réduit depuis le début des années 2000. Si l'entreprise a globalement diminué son enveloppe de formation, qui est passée de 7 % de la masse salariale sur la période 1997-1999 à 4 % sur 2000-2002, elle a en revanche doublé ses taux de participation des employés (15 % à 30 %), et ceci au détriment des actions destinées aux managers. Ce rééquilibrage interne peut s'expliquer par la mise en place de la démarche Acteurs, qui aurait pour effet de modifier la répartition entre l'effort de formation, au profit d'une plus grande responsabilisation du personnel d'exécution. L'écart demeure toutefois important, les cadres étant quatre fois plus souvent bénéficiaires que les employés. Pour Courtepaille, le taux de formation des cadres (72 %) est le double de celui des employés.

Fonds social européen

Ce projet est animé par :

ACCOR Services — algora (Formation ouverte et réseaux) — Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) — académie Nice — Éducation nationale, enseignement supérieur, recherche — GRETA Tourisme Hôtellerie, la formation continue.

LE TEMPS D'APPRENDRE

Formation et management

Les formations destinées aux employé-es remplissent plusieurs fonctions. Leur premier objectif est l'adaptation au poste et l'intégration des nouveaux (accueil avec une nuit offerte dans un hôtel Ibis par exemple). Elles permettent également de diffuser la "culture" de l'entreprise, ce qui passe par un développement de la politique marketing, qualité ou management qui doit être mise en œuvre dans la chaîne (formation "contrat 15" par exemple chez Ibis, école du Service chez Courtepaille). Enfin, d'autres actions visent à faire remonter des informations de la base en direction du sommet de la hiérarchie, comme les "tables ouvertes" permettant aux personnels de différents hôtels de rencontrer le directeur régional au cours d'un repas. Cet ensemble facilite l'appropriation d'une culture maison, par la multiplication des échanges et des contacts internes. *"C'est une formation de trois jours pour connaître Accor et Ibis. Débarquant chez Ibis depuis un mois, ça va me permettre de découvrir le produit Ibis"* (un réceptionniste).
"Moi en ce qui concerne les formations depuis cinq ans, je sais qu'ils les font faire surtout au début pour prendre connaissance, pour connaître le système de fonctionnement du groupe, pour connaître la hiérarchie, pour connaître les possibilités d'évolution (…) J'ai dû en suivre quelque chose comme cinq, parce que j'avais demandé… en informatique Excel et Word pour pouvoir les manipuler plus aisément, pour avoir… pour ne pas avoir d'hésitation comme j'avais avant. Et j'ai aussi approfondi ma connaissance de la langue anglaise parce que de plus en plus on est confronté à réserver… à prendre des réservations en langue anglaise" (un réceptionniste).
"J'ai suivi différentes formations à l'Académie Accor. On les passe surtout la première année où on est là. Mais il y a aussi des formations ventes par téléphone, relation clientèle, de deux jours avec mise en scène de clients en colère, qui ne veut rien savoir, de clients timides…, sur le logiciel utilisé en réservation…" (une réceptionniste).

La formation est également présentée comme une condition première d'accès à des promotions internes avec le développement de polycompétences du personnel. Ainsi Acteurs est une démarche pour des salarié-es d'Ibis, qui permet leur évolution au sein du réseau Ibis Europe avec l'opportunité d'apprendre un deuxième métier. La formation a principalement lieu en situation de travail, dans le poste dont la personne fait l'apprentissage, encadrée par un supérieur hiérarchique. La validation des compétences et l'accès à un échelon supérieur (qualifié-expert-leader) procurent des bonifications salariales et promotionnelles. Au terme du programme, l'employé-e peut prétendre à une fonction d'encadrement. La formation vise la connaissance du fonctionnement de l'hôtel, des performances atteintes, de la politique pratiquée, autrement dit, une prise de responsabilité en faveur de la qualité du service et de la compétitivité de l'établissement. *"Au départ j'étais en réception, après j'ai été détachée dans le cadre d'Acteurs en comptabilité où je suis restée huit mois et depuis je suis passée au service réservation. C'est moi qui ai demandé la démarche Acteurs, et c'est vrai qu'au début je voulais faire sur le restaurant. Mais la personne qui était en comptabilité est allée faire un remplacement ailleurs et y est restée. On m'a alors proposé, ça m'a intéressée et j'ai fini par oublier complètement l'idée du restaurant. Cela s'est bien passé, j'ai appris plein de choses. J'ai validé ainsi les compétences qui sont reconnues dans le groupe"* (une réceptionniste).

Les salarié-es vont choisir leur second métier en fonction des besoins de l'entreprise, la mobilité étant incontournable. L'apprentissage d'un deuxième métier est généralement ressenti comme superflu par les diplômé-es de l'hôtellerie-restauration, qui ont déjà tourné sur ces postes au cours de leur formation initiale. Le système s'avère plus intéressant pour les personnes de formation générale car il leur permet de découvrir les différentes facettes d'un métier qu'elles sont en train d'apprendre.

Des étapes d'évolution sont également mises en place chez Courtepaille pour le personnel avec la possibilité d'accéder aux fonctions d'encadrement. La formation permet également à l'entreprise de constituer des viviers de futurs managers. Le passage d'un échelon à l'autre se traduit par une augmentation de salaire, pas toujours considérée comme suffisante. *"Il n'y a pas trop de différence entre un confirmé et un expert. Il devrait peut-être y en avoir plus d'ailleurs. Ce serait motivant"* (une serveuse). Le travail des serveurs se fonde sur une grande polyvalence. L'organisation du travail est différente de la restauration traditionnelle : sans cuisinier, l'ensemble de l'équipe pratique à la fois le service et les préparations, c'est-à-dire occupe des postes situés à la fois en cuisine et en salle. L'acculturation à ces pratiques maison passe par une prise en charge des nouveaux par des formateurs relais en responsabilisant de jeunes professionnels dans l'accueil des nouveaux arrivants et l'organisation de leur activité.

Des perceptions contrastées

Les responsables soulignent l'importance de la formation au sein de leur entreprise. Si elle se fait parfois à la demande du salarié, *"je l'ai voulue, je l'ai provoquée"*, elle se déroule le plus souvent suite à une proposition de l'employeur, et est définie en fonction des besoins de l'entreprise. Les souhaits des employé-es sont cependant pris en considération. Une responsable évoque ainsi *"un échange"* entre l'entreprise et les salarié-es qui participent à des actions pouvant s'inscrire dans une logique de carrière. Si certaines formations sont obligatoires, d'autres sont proposées, et cette liberté de choix apparaît alors comme un élément de motivation.*"[Elles se font à l'initiative] des chefs de service, en fonction des besoins du groupe, de nos besoins"* (un directeur).

"Lorsqu'on fait les entretiens d'évaluation en fin d'année, on essaie de savoir ce qu'ils aimeraient savoir connaître, et on essaie de mettre cela en phase avec une formation qui existe. On essaie de les orienter sur des formations qui sont intéressantes pour nous aussi" (un cadre).
"Lors des entretiens, on parle des formations qu'on aimerait plus ou moins faire, et après tout dépend des dates, de ce que l'on doit savoir faire" (une chef réceptionniste).
"Il doit y avoir deux ou trois stages qui sont obligatoires à l'arrivée" (un réceptionniste).
"Il y a un catalogue, c'est à nous d'y jeter un coup d'œil. Ici on gère ça nous-mêmes, on nous propose de choisir ce qu'on veut. Si on n'a pas envie de faire celle-là, on ne la fait pas et on choisit. Je trouve que ça implique plus les gens. C'est de l'autonomie, le fait de pouvoir s'occuper de soi" (un réceptionniste-serveur).
"Au début, les formations on ne me les a pas imposées mais on m'a dit : ça sera un plus pour toi, et après je les ai demandées" (un réceptionniste).

Les formations sont généralement perçues de façon positive, elles sont jugées utiles notamment pour l'acquisition des normes à respecter, la gestion de la relation au client… Plusieurs salarié-es les considèrent comme une occasion de rompre le quotidien et de rencontrer des personnes venant d'autres horizons. *"Mais j'ai bien aimé parce que j'ai rencontré d'autres personnes de différents univers, Novotel, Sofitel, etc. et cela c'est plus le côté ambiance, découverte, c'était super"* (une responsable hébergement).
"C'est comment se comporter par rapport au client. On était avec un comédien pendant deux jours, c'est des sketches, des jeux de rôles, c'est génial" (une réceptionniste).
"[Elles sont] instructives. Surtout au niveau de l'hygiène, de la cuisine, des aliments, il y a beaucoup de choses que j'avais oubliées et que j'ai apprises aussi" (un cuisinier).
"En général, elles sont très bien faites les formations au sein du groupe Accor. Toutes celles que j'ai suivies étaient très intéressantes, très bien faites, les formateurs sont très professionnels" (un réceptionniste).

Quelques personnes cependant font part de réserves. La plupart des employés-es qui ont suivi une formation, affirment n'avoir obtenu aucun diplôme professionnel. Ces programmes débouchent sur des certificats de compétences reconnus uniquement au sein de la marque, et ne donnent pas une réelle validation des acquis au niveau du secteur professionnel. De plus, certaines actions trop tardives ne présentent plus d'intérêt, d'autres ont un contenu décevant. Des personnels d'Ibis les perçoivent parfois comme luxueuses, voire comme une forme d'endoctrinement. Elles permettent la diffusion d'une discipline de travail mais aussi d'un esprit maison, auquel les salariés se montrent inégalement réceptifs.

"En général, les formations que j'ai faites, je ne les ai pas trouvées spécifiquement intéressantes, comme par exemple les formations sur Ibis qui arrivaient trop tard" (une chef réceptionniste).
"Non, j'ai été assez déçue par le contenu (...) La formation manager chef d'équipe, j'ai trouvé assez décevante parce que pas assez approfondie, très long et pas assez profond" (une responsable hébergement).
"Ils dépensent des milliers et des milliers, des sommes astronomiques en formation, et ils ne sont pas capable de prendre une personne en plus sur le service. Ils pensent à tout mais peut-être pas à l'essentiel" (un serveur).
"… Académie Accor où tout est fait pour le bien-être ! C'est bien sûr un endroit, effectivement, qui est agréable à vivre, etc., mais qui n'a aucun rapport avec les établissements dans lesquels on travaille tous les jours. Pour moi c'est un peu de l'illusion et une espèce d'Eurodisney. Chez Accor c'est, on va avoir la salle de gym, le massage, le sauna… après une formation on peut aller faire ça. Oui, c'est agréable, mais on va vivre ça pendant trois jours en formation, et c'est des formations de trois jours qu'on a une fois par an, et encore, si tout se passe bien…" (un réceptionniste).

Une part relativement importante des personnels recrutés ne sont pas diplômés de l'hôtellerie-restauration, et apprennent leur métier *"sur le tas"*. Ils sont pris en charge par d'autres salarié-es qui assurent leur formation. Ces derniers ont parfois suivi un stage afin d'assurer cette fonction et regrettent que cette activité ne soit pas rémunératrice. *"J'ai juste fait le relais formateur (…) C'est sensé en fait nous apprendre comment prendre en main les nouveaux qui arrivent, les mettre en condition, leur apprendre et tout ça (…) À la base moi ça m'intéressait. Et puis à la base en même temps c'était payé. Mais en fait moi je n'ai jamais été payée. Alors moi je leur ai dit, maintenant vous formez vous-mêmes vos nouveaux "* (une serveuse).

Formation et carrière

Le dispositif de formation est fréquemment associé dans les propos des salarié-es aux possibilités d'évolution au sein de l'entreprise. L'institution pour chaque personne d'une grille de compétences complétée au fur et à mesure des nouvelles acquisitions, donne une visibilité à leur carrière et à leurs objectifs. Les perspectives de promotions internes sont en effet mises en avant par tous, les responsables comme les employés : *"Il est facile de monter dans la hiérarchie si on le veut vraiment. Si on a envie de le faire on le fait, on choisit souvent un deuxième métier à côté que l'on apprend, permettant ainsi d'augmenter les acquis"* (une réceptionniste).
"Pendant six mois j'ai été formé pour avoir un poste à responsabilités et connaître le métier de responsable (…) comme j'avais l'intention de quitter la restauration parce que… je ne voyais pas exactement l'évolution vis-à-vis de mon poste. Donc j'en ai parlé à mon responsable et mon

responsable m'a dit si vous souhaitez de… évoluer dans le poste dans ce cas on vous fait une formation… une formation de six mois et au bout de six mois vous aurez un poste…" (un assistant maître d'hôtel).

S'il existe un accord entre les salarié-es et la direction sur l'importance de la formation, elle n'est pas pour autant considérée comme décisive, tant qu'elle n'est pas qualifiante : *"J'ai tout appris sur le tas"* précise une leader restaurant. Compte tenu de certains cursus antérieurs et peut-être de la nature particulière de l'hôtellerie de chaîne, ce "tas" joue un rôle essentiel dans les parcours et l'adhésion à l'établissement ou au groupe. De fait, la démarche Acteurs intéresse principalement ceux qui recherchent une promotion, elle permet également de valider les paliers de formation et organise la visibilité de la progression. *"Chez Accor, on met beaucoup en avant le plan de carrière […] et pour parler plus particulièrement d'Ibis, le plan de carrière est suivi au quotidien, au jour le jour, au mois le mois, au moyen d'un outil, d'un outil de mesure de la compétence acquise, il s'agit du projet Acteurs"* (un directeur).
"C'est vrai qu'au départ lorsque je me suis engagé dans la démarche Acteurs, c'était pour pouvoir évoluer, et plus tard c'est possible que je souhaite travailler dans une autre branche de la restauration" (un serveur).
Acteurs est souvent perçue par les salariés-es comme le seul moyen d'obtenir une augmentation salariale, l'ancienneté n'étant pas prise en compte dans les rémunérations.

Les personnels issus de formation de l'hôtellerie ont un regard plus critique sur leur entreprise et, relativisent les possibilités de promotion interne. Diplômés, ils ont pour but d'acquérir une expérience. Pour eux, la rapidité de carrière est décisive, elle permettra de compenser le faible salaire initial et le fait qu'ils aient été obligés de commencer en bas de l'échelle hiérarchique. À défaut, ils envisagent de postuler sur le marché externe : *"Je voudrais évoluer assez vite sinon je chercherais ailleurs, je suis prête, j'ai un diplôme et par rapport aux autres, je connais un peu le monde de l'hôtellerie donc… ça ne me dérange pas de bouger quoi !"* (une réceptionniste).

L'accès aux carrières est en effet soumis à de nombreuses conditions, et plusieurs soulignent la difficulté de cette progression professionnelle. Ils doivent prouver leurs compétences, être identifiés comme des salariés à potentiel et pouvoir être mobiles. La dimension management n'apparaît qu'à partir du niveau leader et tous ne sont pas reconnus capables de franchir cette dernière étape. Certains déplorent la lenteur du processus de validation des compétences. *"Le stade d'expert, on peut dire que tout le monde est capable d'y arriver. Là ou à un moment c'est de passer d'expert à leader parce qu'on envisage… C'est-à-dire qu'à partir du moment où quelqu'un passe leader, on l'identifie comme un réel potentiel à évoluer avec ses envies d'évolution. Ça passe à un moment ou un autre par de la délocalisation, c'est-à-dire qu'il évolue mais il faut qu'il soit mobile"* (un gérant).
"C'est pas facile… Il faut prouver à soi-même et aux autres. Moi je ne viens pas de l'hôtellerie et je n'ai pas ce profil-là, mais si on parle de quelqu'un qui a toujours été dans l'hôtellerie, il y a quand même un certain nombre d'étapes à franchir pour évoluer" (une responsable d'hébergement).
"Maintenant, je reste ici car je sais qu'il y a une évolution et je me dis qu'à la fin cela sera payant mais faut-il encore arriver à attendre car cela n'arrivera que dans quelques années" (une réceptionniste).

Les perspectives d'évolution s'avèrent également contrastées en fonction des postes occupés par les personnes ou encore de leur niveau d'études, et la formation à ce moment-là ne joue plus son rôle. Les possibilités de carrière paraissent plus difficiles pour certains emplois comme les employé-es toutes mains chez Courtepaille, les femmes de chambre chez Ibis. Pour les postes de réception, une différenciation s'opère entre les titulaires d'un bac +2 et les autres. Si tous débutent sur des emplois d'exécution, les détenteurs d'un BTS ou d'une maîtrise de l'hôtellerie bénéficient dès l'embauche d'une *"promesse de carrière"* et accèdent très rapidement à la démarche Acteurs : *"J'ai préféré aller chez Ibis parce que chez Ibis, l'évolution est quand même beaucoup plus rapide, mieux faite (…) déjà au bout de trois mois, on me propose déjà de faire une formation, donc on voit bien que chez Ibis, ça bouge plus vite"* (un réceptionniste).

La formation paraît fortement soutenue chez Ibis et Courtepaille dans la mesure où elle s'inscrit à la fois dans une stratégie de ressources humaines et une démarche de communication interne, dans la mobilité ascendante et géographique et, dans la construction d'une forte identité. Accéder aux fonctions d'encadrement avec le support de la formation, demande cependant un fort investissement temporel et une mobilité géographique, qui vont avoir des incidences sur la vie privée des salarié-es. La possibilité de faire carrière est une perspective plus réaliste pour les débutants de Courtepaille (71 % de cadres recrutés en interne) que dans les hôtels Ibis (28 % de cadres issus de la promotion interne). Or les femmes accèdent moins à des activités d'encadrement que leurs collègues masculins (24 % femmes cadres pour Ibis, 16 % pour Courtepaille). De fait, pour progresser dans l'hôtellerie-restauration, il faut faire preuve d'une disponibilité totale à un moment qui coïncide pour les femmes avec la maternité et les contraintes familiales.

Nathalie Bosse, Christine Guégnard
Céreq-Iredu/CNRS
- Décembre 2004 -

LE TEMPS D'APPRENDRE

Note technique

L'analyse présentée s'appuie sur une recherche-action conduite en 2003 par l'Iredu (Institut de recherche sur l'éducation, sociologie et économie de l'éducation/CNRS) avec la collaboration du Céreq et de quatre autres de ses centres associés situés en régions Alsace, Bretagne, Haute-Normandie et Pays-de-la-Loire. Elle s'inscrit dans le cadre d'un projet intitulé Équilibre *initié par cinq partenaires : la chaîne des hôtels-restaurants Ibis, pilote du projet, le groupe Courtepaille, le Greta Tourisme-hôtellerie de Nice, le Centre national d'information et de documentation des femmes et des familles (CNIDFF) et Bien-être à la carte (société Accor de services aux salariés des entreprises). Ce projet fait partie d'Equal, un programme du Fonds social européen.*

Le thème de cette recherche portait sur la conciliation des temps professionnels et personnels dans les chaînes de l'hôtellerie et de la restauration. Des investigations de terrain ont été réalisées dans cinq sites sous la forme d'entretiens individuels et collectifs auprès de 210 personnes. Cette synthèse propose une analyse des témoignages et des perceptions des employé-es d'Ibis et de Courtepaille, 55 femmes et 53 hommes, concernant la formation professionnelle continue.

Cf. "À la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration", *Céreq, collection Relief n°7, octobre 2004*.