

« Groupe Chatelain »

Éléments de correction

Relevé des compétences évaluées dans le sujet (BC3)

Première partie

- **Diagnostic**

Compétences :

- *Analyser de la situation, du contexte ou des processus, pertinente ;*
- *Déceler un problème ou un besoin ;*
- *Rechercher les causes d'un dysfonctionnement ;*
- *Etablir un diagnostic ;*
- *Apprécier les enjeux ;*
- *Organiser et structurer l'information pour la prise de décision ;*
- *Utiliser les fonctionnalités de calcul et de présentation des données ;*
- *Interpréter les résultats.*
-

- **Proposition de solutions**

Compétences :

- *Formuler des propositions adaptées ;*
- *Mettre en œuvre la décision ;*
- *Agir de façon à favoriser l'attractivité, l'intégration, l'implication et la coopération avec les parties prenantes, internes et externes ;*
- *Mobiliser les outils et méthodes de gestion des ressources humaines adaptés aux situations ;*
- *Instaurer des relations propices à fidéliser et à renforcer la coopération, dans le respect des valeurs de l'organisation et des caractéristiques culturelles des partenaires ;*
- *Communiquer via le multimédia véhiculant une image de l'entité valorisée et conforme à sa culture ;*
- *Produire des écrits professionnels adaptés aux destinataires tant par leur contenu que par leur présentation, en véhiculant une image de l'entité valorisante et conforme à l'identité et à la charte graphique ;*
- *Accompagner une politique et des mesures en faveur de la gestion des diversités au sein du personnel de l'entité ;*
- *Renforcer la cohésion interne ;*
- *Améliorer le climat de travail ;*
- *Produire des données exactes.*

Deuxième partie

- **Question 1**

Compétences :

- *Communiquer via le multimédia véhiculant une image de l'entité valorisée et conforme à sa culture ;*
- *Produire des écrits professionnels adaptés aux destinataires tant par leur contenu que par leur présentation, en véhiculant une image de l'entité valorisante et conforme à l'identité et à la charte graphique ;*
- *Structurer et diffuser par écrit de l'information dans l'entité.*

- **Question 2**

Compétences :

- *Contribuer au développement de l'employabilité des membres de l'entité, en tenant compte des aspirations de l'ensemble des parties prenantes, internes et externes (personnel de l'entité, clients, fournisseurs, actionnaires, État, société)*
- *Savoir mettre en œuvre et suivre un plan de formation formalisé, en tenant compte des orientations de l'entité et de la consultation des partenaires sociaux.*

1^{ère} Partie : Diagnostic et proposition de solutions

1^{ère} PARTIE	45
<p>Production d'écrits professionnels adaptés aux destinataires tant par leur contenu que par leur présentation :</p> <p>Présentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - introduction (présentation de la situation, de la problématique, annonce du plan) - rapport structuré et complet, - conclusion (mise en évidence d'un ou deux axes prioritaires et/ou de grandes échéances à respecter) - respect des règles de la communication écrite et de la langue française 	6
<p>Contenu :</p> <p>Diagnostic :</p> <ul style="list-style-type: none"> - comportant des éléments de constat, une analyse quantitative et qualitative des conséquences et des causes (diagnostic) 	15
<ul style="list-style-type: none"> - adossé à une exploitation pertinente et complète des données chiffrées du sujet. <i>pistes (non exhaustives) : analyse du turnover de l'hôtel des Cimes par pôle et par année, absentéisme du groupe par cause et par année, focus sur les accidents du travail et maladies professionnelles</i> 	6
<ul style="list-style-type: none"> - permettant de repérer la compréhension globale des enjeux du sujet <i>Pistes : contexte stratégique (secteur de l'hôtellerie de luxe nécessitant une qualité de service haut de gamme pour demeurer concurrentiel, groupe familial), économique (fréquentation hôtelière stable en France et légèrement en hausse en région AURA) ; juridique (existence d'un groupe réunissant plusieurs établissements), social (métiers peu attractifs induisant un turnover), culturel (personnel issu de 6 nationalités différentes). contraintes sectorielles, sociales, organisationnelles et humaines (clientèle exigeante et disposant d'un pouvoir d'évaluation renforcé, difficultés à recruter et fidéliser notamment les nouvelles générations compte tenu du déficit d'image des métiers de l'hôtellerie, savoir être inadéquat de certains salariés, maîtrise lacunaire de la langue française de certains salariés, conditions de travail, pénibilité du travail).</i> 	6
<p>Proposition de solutions justifiées et en relation avec le diagnostic :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actions proposées favorisant l'attractivité de l'entité, l'intégration, l'implication et la coopération des collaborateurs : <i>solutions visant à valoriser les métiers de l'hôtellerie-restauration et solutions permettant une meilleure adéquation entre les ressources et les besoins pistes (non exhaustives) : améliorer la communication interne et externe (salariés ambassadeurs), promouvoir les métiers de valet et femme de chambre, favoriser la promotion interne, revoir l'ergonomie du site « carrières » et le rendre accessible sur mobile, améliorer le processus de recrutement, etc.</i> 	3
<ul style="list-style-type: none"> - Principaux risques professionnels (psychologiques et psychosociaux) repérés et organisation de l'environnement de travail physique optimisé : <i>solutions impactant positivement l'environnement et les conditions de travail pistes (non exhaustives) : formation gestes et postures visant à réduire la pénibilité du travail</i> 	3
<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement d'une politique et de mesures en faveur de la gestion des diversités au sein du personnel de l'entité <i>Solutions visant à une meilleure prise en compte du profil des salariés pistes (non exhaustives) : Formation des encadrants au management interculturel, formation des salariés à la langue française</i> 	3
<ul style="list-style-type: none"> - Cohésion interne renforcée et climat de travail amélioré : <i>solutions en faveur d'un climat de travail serein et coopératif pistes (non exhaustives) : formation des encadrants au management bienveillant, formation des collaborateurs aux soft-skills, actions de team building</i> 	3

2^{ème} Partie : Proposition et mise en œuvre de solutions

2^{ème} PARTIE	35
Q1 – REDACTION D'UN MESSAGE A DIFFUSER EN INTERNE AFIN D'INCITER LES COLLABORATEURS A DEVENIR « SALARIE AMBASSADEUR ».	15
1. Outils et méthodes de gestion des ressources humaines mobilisés et adaptés aux situations	8
<ul style="list-style-type: none">- Contenu exhaustif (accroche, contexte, objectifs, modalités de candidature)- Qualité de l'argumentation	
2. Communication multimédia véhiculant une image de l'entité valorisée et conforme à sa culture	7
<ul style="list-style-type: none">- Format adapté à une publication en ligne et papier (présentation synthétique, pas de présentation de l'entreprise)- Qualité rédactionnelle- Formulation de nature à inciter les collaborateurs à se porter candidats- Justification du support et des modes de diffusion retenus	
Q2 – PREPARATION DU PLAN DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES	20
1. Outils et méthodes de gestion des ressources humaines mobilisés et adaptés à la formation :	15
<ul style="list-style-type: none">- Identification d'actions de formation adéquates eu égard aux besoins du groupe et au contexte juridique- Précision des éléments de réponse : cibles, objectifs et contenus- Justifications (organisationnelles, juridiques) étayées	
2. Production d'écrits professionnels adaptés aux destinataires tant par leur contenu que par leur présentation :	5
<ul style="list-style-type: none">- Présentation lisible, claire et structurée	
TOTAL GÉNÉRAL	/80 points

« Groupe Chatelain » : Éléments de corrigé

1^{ère} Partie : DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL

Compétences évaluées au cours de cette partie : cf p.1

Introduction du rapport :

Présentation de la situation, problématique, annonce du plan

I/ DIAGNOSTIC

Le groupe Chatelain est confronté d'une part à un problème de marque employeur et d'autre part à un problème de qualité de vie au travail. Les salariés expriment leur mécontentement notamment à l'occasion des relations avec la hiérarchie et les candidats à l'embauche pointent certains dysfonctionnements sur les réseaux sociaux.

Même si le Groupe est en accord avec la législation sur la santé sécurité et la mise en place du Comité Social et Économique, il apparaît que la situation en matière de conditions de travail n'est pas satisfaisante. De plus, le secteur de l'hôtellerie de luxe impose une qualité de travail et un comportement irréprochables de la part des salariés afin de garantir le standing attendu par la clientèle.

Annonce du plan

LA DEGRADATION DE LA QVT ET DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Constats

Les témoignages des salariés indiquent que la gouvernante générale conserve l'ensemble des responsabilités. Son champ d'action est renforcé par la vacance du poste de gouvernante d'étage. Elle ne laisse aucune place à l'auto-contrôle et impose des cadences difficiles que le personnel peine à supporter. Certains salariés se sentent harcelés et d'autres font état du manque de reconnaissance de leurs compétences professionnelles. Un certain nombre de salariés ont démissionné et d'autres envisagent de partir. La gouvernante manage par le stress. Les conflits interpersonnels se font plus fréquents d'autant plus que la jeune génération, dite « Y », a du mal avec ce type de management directif. Enfin, la gouvernante générale a de plus en plus de mal à gérer des équipes issues de six cultures différentes.

Le fait que l'hôtel peine à recruter sur le poste de gouvernante d'étage, maillon essentiel entre les femmes et valets de chambre et la gouvernante générale, met cette dernière à l'épreuve puisqu'elle est contrainte d'intervenir sur un poste qui n'est pas le sien.

La charge de travail, les cadences intensives (chambre qui doit être faite en 20 à 30 min) et l'absentéisme affectent notablement l'organisation du travail de cet hôtel. Des conflits interpersonnels éclatent entre les femmes/valets de chambre en raison de leur différence d'âges ou de nationalités. Certaines femmes de chambre s'approprient les pourboires laissés par les clients. Les perturbations se trouvent renforcées quand la gouvernante générale doit gérer certains comportements non appropriés en fonction des soft-skills attendus (respect, politesse, niveau de langage).

Le taux de turn-over dans le service Hébergement de l'Hôtel des Cimes est de 21,05 % en 2019 soit 6 points de plus que le taux moyen au niveau du secteur. On constate une légère baisse entre 2019 et 2018 ce qui s'explique par les actions menées au niveau du groupe projet. Néanmoins le taux reste trop élevé.

	2017	2018	2019	Evolution 2017/2019
Pôle étage	18,75 %	22,2 %	21,05 %	+ 3,3 points
Pôle réception Fonctions supports	0 %	6,25 %	5,55 %	

En ce qui concerne l'absentéisme au niveau du groupe :

- Les absences pour maladie ordinaire sont en légère baisse (- 3,44 %) ;
- Le taux d'absence pour maladie professionnelle, quant à lui, est passé de 7,21% à 9,01% soit un taux d'évolution de 25,02% de N-1 à N. Ceci peut s'expliquer par la prévalence importante des TMS dans le secteur hôtelier. Cette explication sectorielle ne suffit néanmoins pas à justifier une telle augmentation et les conditions de travail, ainsi qu'une formation insuffisante des salariés en matière de santé et de sécurité au travail, sont également des causes évidentes de cette situation. Les actions mises en œuvre suite aux travaux du groupe de projet n'ont donc pas été suffisantes et un « acte II » de cette démarche doit être engagée ;
- Les accidents du travail ont en outre un niveau d'occurrence élevé et en augmentation de 6,18% en un an. Ce constat peut s'expliquer par des méthodes managériales trop directives et peu adaptées aux équipes, ce qui est source de stress et donc de négligence des normes de sécurité. Par ailleurs, la surcharge de travail imposée pour compenser les postes vacants du fait d'un turn-over important produit le même effet.
- Les autres causes d'absentéisme sont en baisse (- 36,22 %) ce qui prouve que les mesures du groupe projet, notamment l'implication des salariés, ont produit des effets positifs.

Répartition des jours d'absence* par cause pour les équipes « Étages »				
	Groupe Chatelain : 315 salariés			
	2018	2019	Ecart	Evolution
Maladie ordinaire	842	813	- 29	- 3,44 %
Maladie professionnelle	3265	4082	+ 817	+ 25,02 %
Accidents du travail	2976	3160	+ 184	+ 6,18 %
Autres causes	541	345	- 196	- 36,22 %
TOTAL	7624	8400	+ 776	+ 10,18 %

Parts des absences pour maladie professionnelle et accidents du travail		
	2018	2019
Maladie professionnelle	42,82%	48,59
Accidents du travail	39,03	37,61

On peut donc observer un problème majeur de qualité de vie au travail dans le Groupe dont l'hôtel Le Royal des Cimes est emblématique. On observe des conditions de travail qui restent difficiles malgré les équipements ergonomiques (Fixacouette, lève-lits...) mis en place. Des horaires et cadences trop lourds en raison du manque de stabilité des équipes : un fort taux de turn-over, un absentéisme grandissant, une ancienneté faible et des départs envisagés par certains salariés. On observe également, grâce aux propos relevés des candidats à l'embauche, que les processus de recrutement et d'intégration ne donnent pas satisfaction. Les candidats se disent mal reçus au téléphone, être laissés sans réponse ou tardivement prévenus, sans explication des critères pour lesquels ils ne sont pas retenus. Certains se disent victimes de discrimination. D'autres font état de comportements inadéquats de la part du recruteur lors de l'entretien d'embauche. Le processus de recrutement/intégration manque de transparence et doit être amélioré. La gestion des carrières est insuffisante puisque le recrutement interne et la promotion ne sont pas favorisés.

Conséquences

En interne, le leadership trop directif des gouvernantes générales a des conséquences négatives sur le fonctionnement des équipes. Le climat social se détériore peu à peu affectant le sentiment d'appartenance. L'efficacité du service des étages est fortement impactée par le manque de personnel et l'absentéisme, lesquels génèrent un surcroît de travail pour les salariés présents, du mécontentement et de la démotivation (volontés de départs). Les conditions de travail difficiles ont des conséquences sur l'organisation de l'équipe des étages. Les conflits interpersonnels se multiplient, et les risques d'accidents du travail augmentent.

Les salariés sont démotivés. La marque employeur en interne se dégrade progressivement. L'hôtel fait donc face à des problèmes de qualité de vie au travail qu'il est urgent de prendre en charge.

En externe, le groupe hôtelier connaît également une dégradation progressive de sa marque employeur, ce qui le pénalise pour attirer les bons profils.

Les enjeux à plus ou moins long terme sont donc d'améliorer le mieux-être au travail ainsi que l'image (la marque) employeur en interne (en impliquant les salariés) et externe (en améliorant l'attractivité du métier de femmes/valets de chambre) afin d'attirer et fidéliser les bons profils et maintenir les talents dans le Groupe.

II/ PROPOSITION DE SOLUTIONS

Compétences évaluées au cours de cette partie : cf p.1

ACTIONS POUR AGIR SUR LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET REVALORISER LA MARQUE EMPLOYEUR

1- Améliorer sa communication interne

Le groupe peut dans un premier temps améliorer sa communication interne. Il peut intensifier la communication interpersonnelle en menant des entretiens avec les salariés sur les motifs d'absences, les raisons de départ, les conflits interpersonnels et intergénérationnels. Il peut également faire connaître à ses salariés les possibilités d'évolution sur l'intranet.

2- Promouvoir le métier de femme/valet de chambre

Parallèlement, le groupe peut travailler à la reconnaissance/promotion du métier de femme/valet de chambre. Chaque hôtel peut mettre en valeur l'employé du mois (dans le hall d'accueil, la salle de repos, le journal interne, l'intranet, le site carrières). Il peut également participer à l'amélioration de l'image externe du métier : par des témoignages/vidéos/photos/podcasts des femmes/valets de chambre sur les réseaux sociaux, en incitant ses à devenir « salarié-ambassadeur », en accordant une prime pour le collaborateur remarqué par un client, en organisant en son sein une expérience « vis ma vie » (trois jours d'immersion totale permettant la connaissance d'autres métiers afin de mieux respecter la pénibilité du travail des autres), voire en changeant l'appellation de ce métier (« maîtresse de maison » en lieu et place de « femme/valet de chambre »). Leur compétence professionnelle sera reconnue par davantage d'autonomie/ d'auto-contrôle. La délégation de responsabilité jouant un rôle positif sur la motivation et contribuant au développement de l'autonomie du salarié ainsi que l'esprit d'initiative. Au final, l'hôtel doit développer une culture de la compétence et de la confiance.

3- Améliorer l'organisation du service des étages

Les hôtels doivent aussi améliorer l'organisation du service des étages. Puisqu'ils peinent à recruter sur le poste de gouvernante d'étage, ils peuvent envisager de nommer des femmes de chambre gouvernante d'étage. Ils reconnaîtront ainsi la qualité de leur travail, l'évolution de leurs compétences et de leur carrière au sein de l'établissement. Ils répondront à leur besoin personnel de reconnaissance, et favoriseront leur implication. Cette promotion interne pourra également avoir une incidence positive sur la cohésion des équipes.

Des réunions d'équipe hebdomadaires pourront être instituées au cours desquelles femmes/valets de chambre seront invités à réfléchir à la manière d'améliorer leurs conditions de travail mais également leur efficacité au travail. Ceci permettrait de développer l'implication, l'esprit d'initiative ainsi que la cohésion.

4- Améliorer le recrutement et l'intégration des salariés

Concernant l'amélioration du recrutement /intégration, le groupe pourra concentrer ses efforts sur l'amélioration du site Carrières : la transparence du processus de recrutement et des critères de sélection, organiser un chat avec le recruteur, communiquer sur les perspectives professionnelles/évolutions de carrière, diffuser sa charte des valeurs. Il pourra également développer l'Internet mobile permettant ainsi la consultation des offres d'emploi sur smartphone.

Les recruteurs pourront suivre une formation à la non-discrimination.

L'intégration sera améliorée par un programme personnalisé d'accueil, la mise en place du tutorat et la réaction d'un rapport d'étonnement dans les 6 mois. Les hôtels pourraient enfin envisager d'organiser des masters class avec les étudiants des BTS Hôtellerie-Restaurant, des jeux de rôles voire des cours de théâtre afin d'affiner les attitudes.

5- Former son personnel

Les hôtels du groupe devront inciter leurs gouvernantes générales à suivre une formation au management bienveillant afin de développer une culture d'entreprise basée sur la

confiance. Ce métier demande des compétences managériales adaptées aux générations Y et Z. En contrepartie, les salariés doivent sentir combien ils sont importants pour le groupe. Des formations au management interculturel, au management intergénérationnel et à la communication sur les réseaux sociaux pourront être inscrites dans le plan de développement des compétences mais également des actions spécifiques afin de faire progresser la productivité des personnels du service Hébergement. Le personnel d'étage devra également être formé aux soft-skills, et pour certains au FLE (français langue étrangère) ou à l'approfondissement du français par une formation type « Voltaire ».

6- Cohésion de groupe

Des actions de team-building pourront être mises en place par la DRH et des opérations visant davantage le fonctionnement quotidien (boîte à idées, baromètre social) pourront les compléter afin d'impliquer les salariés dans l'amélioration de leurs conditions de travail.

Il sera indispensable de suivre les actions entreprises via un tableau de bord afin d'en apprécier leur efficacité.

A plus long terme, le groupe peut envisager comme défi commun, autour d'un groupe projet, de déposer un dossier en vue d'obtenir la certification « Great Place to Work » récompensant les entreprises où il fait bon de travailler.

2ème Partie : MISE EN ŒUVRE DE LA DECISION

1. La mise en place de salariés ambassadeurs

Compétences évaluées dans cette partie :

- Communication multimédia véhiculant une image de l'entité valorisée et conforme à sa culture,
- Production d'écrits professionnels adaptés aux destinataires tant par leur contenu que par leur présentation, en véhiculant une image de l'entité valorisante et conforme à l'identité et à la charte graphique,
- Structuration et diffusion par écrit de l'information dans l'entité.

EN-TETE	<ul style="list-style-type: none">• LOGO groupe• Emetteur
Fournir les informations nécessaires	<ul style="list-style-type: none">• Être ambassadeur : délivrer un message positif, sincère et crédible• Communiquer via les applications mobiles, réseaux sociaux, via des photos, vidéos, podcasts• Sur la base du volontariat• Se former à la communication sur les réseaux : formation technique et comportementale•
Développer une attitude favorable ...	<ul style="list-style-type: none">• Vous aimez le groupe, vous vous y sentez bien• Vous êtes le plus qualifié pour parler de nous• Vous aimez être à la pointe du digital• Vous avez envie de communiquer sur votre métier• Nous avons toute confiance en vous, vous êtes tous bienvenus• Vous souhaitez nous aider à renforcer notre visibilité auprès de nos salariés potentiels et à attirer de nouveaux talents•
...pour agir	<ul style="list-style-type: none">• Développez votre <i>personal branding</i> et valorisez votre expertise en la partageant très simplement• Devenez acteur de la stratégie digitale de votre marque• Contactez le DRH M. Perret (courriel + téléphone + photo) OU cliquez ici (dessin)

a. Rédaction d'un message afin d'inciter les salariés du groupe à devenir salariés ambassadeurs



DEVENEZ AMBASSADEURS DU GROUPE CHATELAIN !

Vous aimez votre groupe, vous vous y sentez bien et vous avez envie de communiquer sur votre métier, vos missions ? Vous êtes actif sur les réseaux sociaux ?

Nous souhaitons vous montrer toute notre confiance en vous demandant de devenir ambassadeur de notre marque afin de la valoriser sur les réseaux. Qui peut être plus qualifié que vous pour parler de nos établissements prestigieux, de nos spécificités métiers ? Qui d'autre peut nous rendre plus visibles et attirer de futurs talents ?

Tous les métiers de l'hôtellerie sont concernés ! Vous êtes tous les bienvenus dans ce programme. Bien entendu, les collaborateurs volontaires bénéficieront de formations sur l'utilisation des réseaux sociaux, aussi bien techniques que comportementales. Les compétences acquises **peuvent développer à la fois votre employabilité interne et externe.**

Nos ambassadeurs, ce sont nos collaborateurs !

Merci de vous faire connaître auprès de la DRH ou de cliquer [ici \(image\)](#) si cette proposition vous intéresse. Une réunion sera organisée prochainement pour répondre à toutes vos questions !

Contact : M. PERRET, DRH du groupe

martin.perret@groupe-chatelain.fr

0645987612

b. Justification du support et du mode de diffusion retenus

Les destinataires du message sont les collaborateurs du groupe (communication interne), issus des différents métiers de l'hôtellerie (hébergement, restauration...).

Le message doit plus particulièrement cibler les jeunes collaborateurs (issus des générations Y et Z) car ils sont davantage connectés, maîtrisent les outils technologiques et ont l'habitude de fonctionner en réseau.

De plus, ils se montrent sensibles aux valeurs de l'entreprise, laquelle doit pouvoir leur inspirer confiance pour les fidéliser (risque accentué de volatilité et d'instabilité chez les jeunes). Ainsi, les futures recrues pourront plus facilement s'identifier à ces salariés ambassadeurs.

Le message pourra être diffusé :

- sur la page d'accueil du site « Carrières » du groupe (texte éventuellement accompagné d'une vidéo ou d'une photo pour être plus attractif)
- dans le journal interne ou newsletter du groupe
- par e-mail à l'ensemble des salariés
- au sein même des différents établissements (affiche en salle de repos...)

Quant aux témoignages des salariés ambassadeurs, ils seront diffusés sur les réseaux sociaux (Twitter, Facebook, WhatsApp...) par le biais de supports variés : vidéos, portraits, articles...

2. L'amélioration du plan de développement des compétences

Compétences évaluées dans cette partie :

- Contribuer au développement de l'employabilité des membres de l'entité, en tenant compte des aspirations de l'ensemble des parties prenantes, internes et externes (personnel de l'entité, clients, fournisseurs, actionnaires, État, société)
- Savoir mettre en œuvre et suivre un plan de développement des compétences formalisé, en tenant compte des orientations de l'entité et de la consultation des partenaires sociaux.
- Maîtriser la formation professionnelle : acteurs et réglementation

Action de formation	Cible	Contenu	Justification
Formation à la non-discrimination	Gouvernantes générales H/F	Sensibiliser le personnel d'étage chargé du recrutement des femmes et valets de chambre et des Gouvernants Présentation des enjeux (financiers, juridiques...) pour l'entreprise et les salariés Rappel des textes de référence Jeux sérieux (simulation)	L1131-2 du Code du travail (annexe 7) impose aux entreprises de plus de 300 salariés de former les salariés chargés des missions de recrutement au moins tous les 5 ans
Formation au management (interculturel, intergénérationnel, bienveillant)	Gouvernantes générales et Gouvernantes d'étage H/F	Permettre au personnel encadrant d'adopter un management bienveillant, interculturel et intergénérationnel Donner des outils pour gérer les conflits Usage des réseaux sociaux et outils digitaux Jeux de rôle Ateliers théâtre Intervention de consultants spécialisés dans ces problématiques	Nécessité de gérer un personnel issu de nationalités et d'âge divers Adaptation aux générations Y et Z (valeurs, attitudes différentes) Revalorisation de la marque employeur
Formation aux compétences comportementales (soft skills)	Valets ou femmes de chambre	Présentation et tenue irréprochables Accueil physique et téléphonique des clients Gestion des conflits	Clientèle internationale de plus en plus exigeante Excellence du service
Formation en français et en langues étrangères	Ensemble du personnel d'étage	Améliorer le niveau d'expression écrite et orale Renforcer le niveau en anglais et autres LVE Projet Voltaire Certification Voltaire Coaching FLE e-learning	Positionnement haut de gamme (luxe) Notoriété, image de marque
Formation pour réduire les TMS	Ensemble du personnel d'étage	Adopter les bonnes postures, les bons réflexes... Utiliser les équipements (ex : Fixacouette) Interventions d'un expert de l'ANACT/ARACT, d'un kinésithérapeute, d'un ergonome...	Pénibilité du travail liée au métier Obligation de sécurité de l'employeur (L1132-1 du Code du travail, annexe 7)