

# L'HEBERGEMENT

*un  
métier  
un  
marché*

- extraits -



L'activité particulière de chaque hôtel, les dispositions particulières de chaque membre de l'hôtel, modifient les structures et leur évolution.

Ci-après, vous sont présentés des exemples d'organigrammes.

Ceux-ci ne constituent pas une norme : ils sont présentés à titre de référence et ne doivent pas être figés.

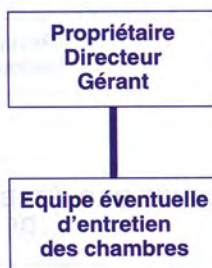
## 2. L'organisation hiérarchique

### Les organigrammes

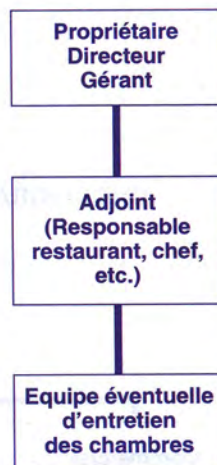
Un organigramme est la représentation graphique de la structure interne de l'entreprise avec la dénomination et la position de chacun des emplois.

Il permet d'avoir une approche synthétique des liaisons hiérarchiques et fonctionnelles de chaque membre de l'équipe.

Organigramme d'un hôtel 0\* ou 1\* sans restaurant



Organigramme d'un hôtel 0\* ou 1\* avec restaurant



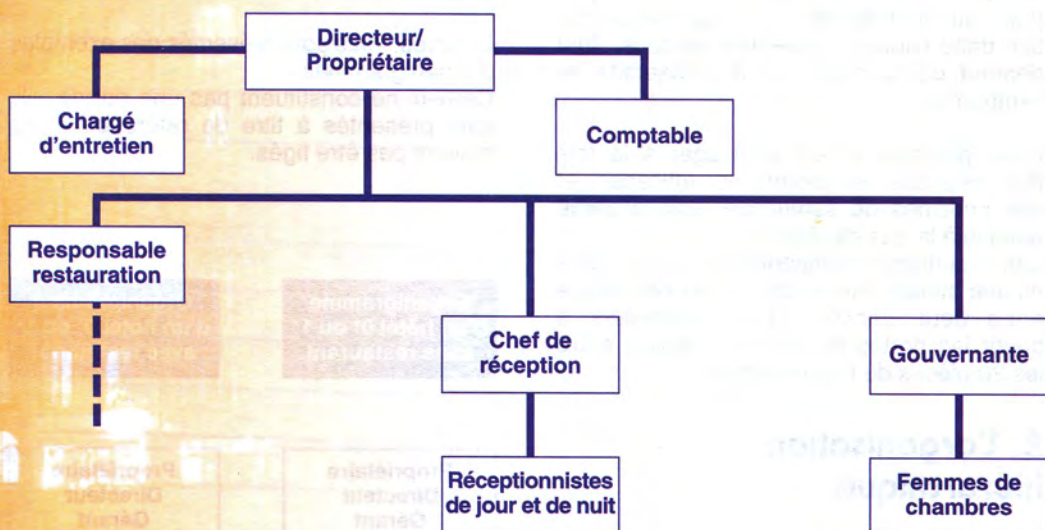
**Les liaisons hiérarchiques** représentent les liens de subordination.

**Les liaisons fonctionnelles** représentent les liens de collaboration inter-services.

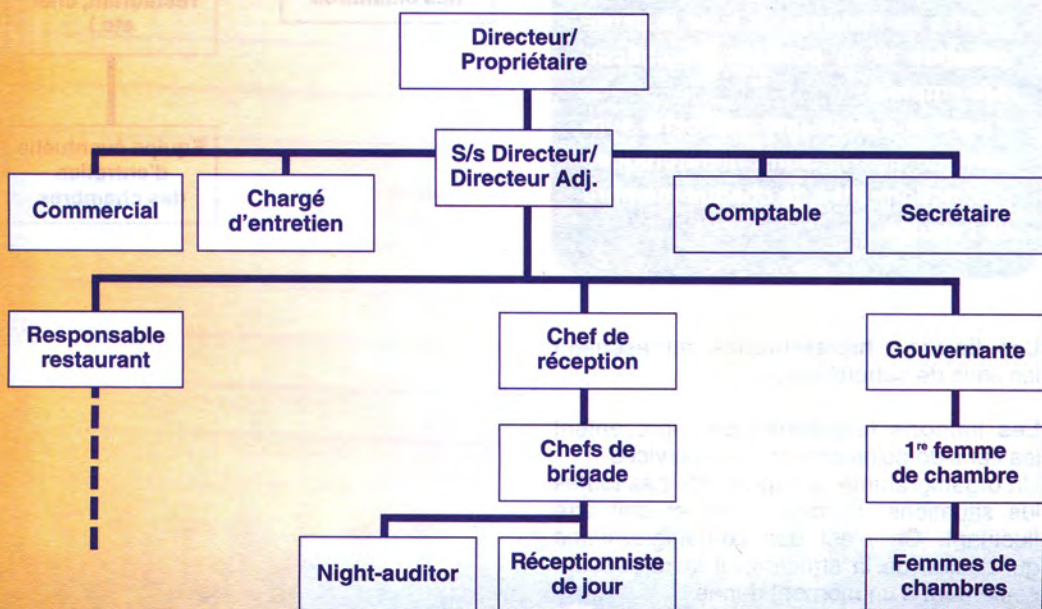
Un organigramme ne représente pas toutes les situations. Surtout, il est et doit être fluctuant. Ce n'est pas l'organigramme qui décide de la structure, il la représente seulement à un moment donné.

# LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'EXPLOITATION

## ORGANIGRAMME TYPE D'UN ÉTABLISSEMENT DE MOINS DE 100 CHAMBRES, DE 2 À 3 \*

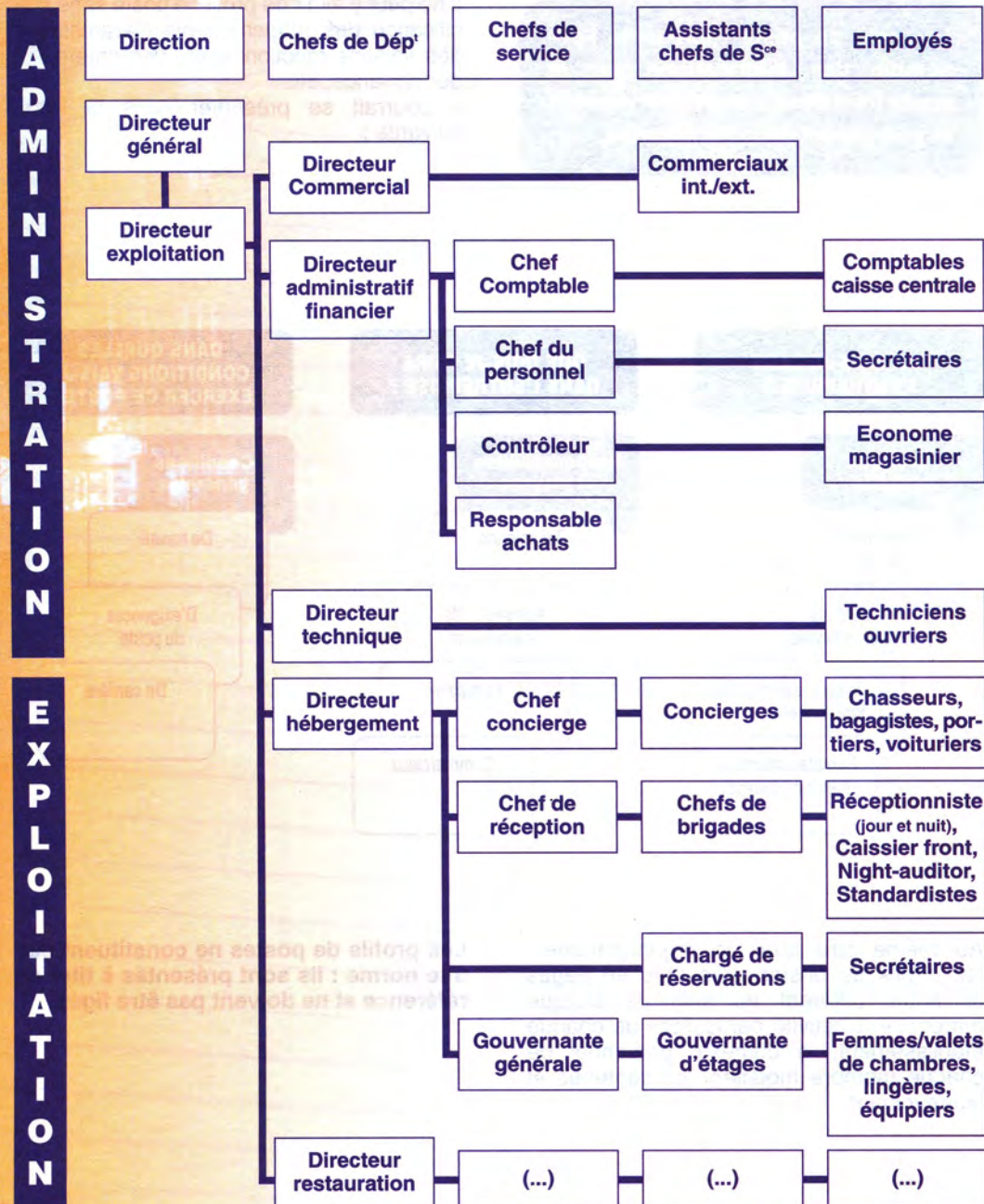


## ORGANIGRAMME TYPE D'UN ÉTABLISSEMENT DE 100 À 200 CHAMBRES, DE 2 À 3 \*



# LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'EXPLOITATION

## ORGANIGRAMME TYPE D'UN ÉTABLISSEMENT DE PLUS DE 300 CHAMBRES, DE 3\*, 4\* ET 4\*LUXE



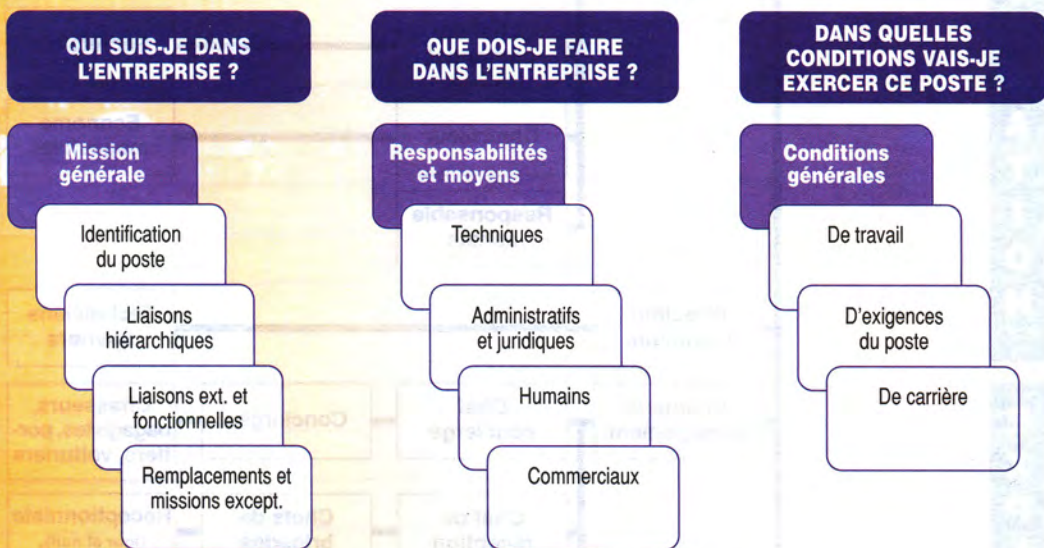
**Commentaires :**

- \* Certains services ne sont présents que dans des établissements 4\* et 4\*L (ligne "Conciergerie").
- \* Certains services peuvent être externalisés (femmes de chambre, lingères, etc).

## Les profils de postes

Le profil de poste représente l'ensemble des informations sur le poste lui-même, son environnement et son impact dans l'entreprise.

Ainsi, le profil de poste ne doit pas être limité à un seul descriptif de tâches à accomplir. Il ne peut y avoir de profil de poste sans spécification des rattachements hiérarchiques, des liaisons fonctionnelles, des critères de performance, etc. Il pourrait se présenter sous la forme suivante :



Au même titre que les organigrammes, les profils de postes présentés en pages suivantes diffèrent au sein de chaque entreprise. L'activité particulière de chaque établissement, le contexte personnel de chaque membre modifient les contenus et leur évolution.

**Les profils de postes ne constituent pas une norme : ils sont présentés à titre de référence et ne doivent pas être figés.**

# LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'EXPLOITATION

	<b>DIRECTEUR GÉNÉRAL</b> (Directeur d'exploitation, Directeur) Ce poste est indifféremment assuré par du personnel masculin ou féminin
<b>MISSION GÉNÉRALE</b>	<i>Mène l'évolution de l'entreprise (produit, technique, structure, ressources humaines) en maintenant la rentabilité optimale et les équilibres financiers dans le cadre légal.</i>
<b>Identification du poste</b>	Le directeur exerce ses fonctions dans le cadre de normes et procédures d'exploitation définies par la direction générale, ainsi que la politique et les directives qui lui sont transmises (chaînes et propriétaire) ou qu'il s'est défini (indépendant).
<b>Liaisons hiérarchiques</b>	N + 1 : propriétaire ou directeur régional (si indépendant, pas de N + 1). N : lui-même. N - 1 : Directeur adjoint et comptable au minimum. Eventuellement un secrétaire et un chargé d'entretien.
<b>Liaisons fonctionnelles</b>	Selon le type de gestion, il est en relation avec les services administratifs, techniques et commerciaux du siège, de la région, du propriétaire ou ses représentants, et avec les autres directeurs de la région. Il est en relation avec tous les chefs de services et tous les employés quels que soient leur département et leur position hiérarchique.
<b>Liaisons extérieures</b>	Activités de relations publiques (entreprises, administrations, élus, etc.) Organismes financiers (indépendants). Fournisseurs.
<b>Remplacements et missions exceptionnelles</b>	Peut éventuellement remplacer le directeur régional ou un autre directeur (chaîne). Peut être remplacé par le sous-directeur. Peut être appelé à diverses missions temporaires définies au cas par cas (coordination régionale pour achats, etc.).
<b>Responsabilités et moyens</b>	Il est responsable de l'application des lois en vigueur concernant les prix, la sécurité des personnes, la législation du travail, la protection des consommateurs, etc. Il doit avoir à sa disposition une source d'information concernant les lois et décrets et leurs évolutions (parfois fournies par le siège de la chaîne).
<b>Responsabilités et moyens techniques</b> <b>Critères de performance</b>	Assure la pérennité du patrimoine mobilier et immobilier. Il assure la sécurité, la maintenance et la gestion du patrimoine de l'entreprise. Responsable des registres légaux (contrôles commissions de sécurité, etc.). Critères de performance : atteinte des objectifs fixés (par la banque ou le siège), soldes intermédiaires de gestion (marges), indices de qualité, pénétration du marché, bilan, etc.
<b>Responsabilités et moyens administratifs et juridiques</b>	Responsabilité en matière de tenue de comptes, développement de l'organisation générale. Application des lois, décrets, normes et procédures. Anime la fonction contrôle de gestion. Elabore les budgets prévisionnels, veille à la mise en place des actions nécessaires à l'accomplissement des plans et budgets. Contrôle l'atteinte des objectifs intermédiaires et met en place les moyens pour y parvenir.
<b>Responsabilités et moyens humains</b>	Responsable de la gestion, du recrutement, des rémunérations, de l'administration du personnel, des relations sociales, de la formation, des évolutions de carrière et de la tenue des registres légaux. Anime les réunions de chefs de service, d'information, coordonne l'action de l'ensemble des services. Fait adhérer le personnel à l'esprit du produit.
<b>Responsabilités et moyens commerciaux</b>	Anime l'élaboration du plan d'actions commerciales. Veille à la mise en place des actions nécessaires à son accomplissement. Responsable de la relation publique. Met en œuvre les actions de promotion. Responsable de l'accueil des clients VIP. Traite les réclamations...
<b>Conditions générales de travail</b>	Statut cadre avec ses implications...
<b>Conditions d'exigence du poste</b>	Expérience hôtelière de plus de 7 ans dans différents postes. Trilingue dont l'anglais et le français. Mobilité géographique. Capacités de gestionnaire, d'animateur, de motivation, d'organisation et d'anticipation. Sens aigu des relations sociales, de la négociation et des relations publiques.
<b>Plan de carrière</b>	Etablissement de capacité supérieure. Responsabilité de plusieurs établissements. Poste fonctionnel au siège.

# LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'EXPLOITATION

	<b>DIRECTEUR HÉBERGEMENT (Sous-directeur)</b> Ce poste est indifféremment assuré par du personnel masculin ou féminin	<b>CHEF DE RÉCEPTION</b> Ce poste est indifféremment assuré par du personnel masculin ou féminin
<b>MISSION GÉNÉRALE</b>	Optimiser le taux d'occupation de l'établissement tout en développant la rentabilité de son secteur en respectant les critères de qualité.	Il assure l'organisation et la qualité des activités en matière de planification des chambres, de réservation, de facturation pour tous les clients.
<b>Identification du poste</b>	Coordonne l'activité opérationnelle des services de l'hébergement : réception, information, standard, accueil, étages, lingerie, commercial, etc.	Exerce ses fonctions dans le cadre des normes et procédures d'exploitation définies par la direction.
<b>Liaisons hiérarchiques</b>	N + 1 : directeur adjoint ou directeur général. N : lui-même. N - 1 : chefs des services cités ci-dessus.	N + 1 : directeur hébergement, sous-directeur, directeur. N : lui-même. N - 1 : chefs de brigades, réceptionnistes.
<b>Liaisons fonctionnelles</b>	Selon le type de gestion, il est en relation avec les services administratifs, techniques et commerciaux de la région. Il reste en relation avec les directeurs d'hébergement des autres établissements de la région et avec tous les chefs de département et les employés de son département.	Selon la capacité de l'établissement, il est en relation avec tous les autres chefs de services quel que soit leur département.
<b>Liaisons extérieures</b>	Activités de relations publiques (entreprises, élus, etc.). Fournisseurs.	Activités de relations publiques (entreprises, élus, etc.). Fournisseurs.
<b>Remplacements et missions exceptionnelles</b>	Peut éventuellement remplacer le directeur adjoint ou le directeur en leur absence. Peut être remplacé par le chef de réception.	Peut éventuellement remplacer le directeur adjoint, le directeur hébergement ou le directeur en leur absence. Peut être remplacé par un chef de brigade.
<b>Responsabilités et moyens techniques Critères de performance</b>	Assure la pérennité du patrimoine immobilier et immobilier de son département. Critères de performance : atteinte des objectifs fixés par la direction (marge du département, TO, PMC, REVPAR, REVPAC, ratios d'exploitation : téléphone, produits d'entretien, blanchisserie, etc.).	Responsable de la bonne relation de son service avec la clientèle (téléphone, arrivées, séjours, départs). Responsable de la gestion des chambres, de la facturation, des caisses et des coffres au quotidien. Il gère les kardex, les fichiers, les messages et les débiteurs divers selon la taille de l'exploitation. Critères de performance identiques au Dir. Hébergement.
<b>Responsabilités et moyens administratifs et juridiques</b>	Responsable de la validité des documents transmis par son département, ainsi que des recettes et dépenses afférentes. Elabore les budgets prévisionnels de son département, veille à la mise en place des actions nécessaires à leur accomplissement. Contrôle l'atteinte des objectifs et met en place les moyens pour y parvenir.	Responsable de la validité des documents transmis par son service et, ainsi que des recettes et dépenses afférentes. Elabore les budgets prévisionnels de son service, veille à la mise en place des actions nécessaires à leur accomplissement. Contrôle l'atteinte des objectifs et met en place les moyens pour y parvenir.
<b>Responsabilités et moyens humains</b>	Responsable de la gestion, du recrutement, de l'administration du personnel, des propositions de rémunérations, de la formation, des évolutions de carrière pour son département. Anime les réunions des chefs de services.	Responsable de la gestion, du recrutement, de l'administration du personnel, des propositions de rémunérations, de la formation, des évolutions de carrière pour son service. Anime les réunions de son service.
<b>Responsabilités et moyens commerciaux</b>	Veille à la mise en place des actions nécessaires à l'accomplissement de ses objectifs. Propose les actions de promotion. Responsable de l'accueil des clients VIP.	Veille à la mise en place des actions nécessaires à l'accomplissement de ses objectifs. Propose les actions de promotion. Responsable de l'accueil de tout client.
<b>Conditions générales de travail</b>	Statut cadre avec ses implications...	Statut d'agent de maîtrise avec ses implications...
<b>Conditions générales Conditions d'exigences du poste</b>	Expérience d'au moins 5 ans dans des postes d'encadrement de l'hébergement. Connaissance approfondie des systèmes informatiques front-office. Capacités d'organisation, de gestion, d'animation et d'anticipation. Trilingue, mobilité géographique.	Expérience requise dans des postes de la réception. Connaissance approfondie des systèmes informatiques front-office. Capacités d'organisation, de gestion, d'animation et d'anticipation. Trilingue, mobilité géographique.
<b>Plan de carrière</b>	Poste identique dans des établissements de capacité supérieure. Directeur adjoint. Directeur de petite structure.	Poste identique dans des établissements de capacité supérieure. Directeur adjoint. Directeur hébergement.

# LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'EXPLOITATION

	<b>GOVERNANT(E) GÉNÉRAL(E)</b> (Gouvernante) La mixité dans ce poste se généralise	<b>RÉCEPTIONNISTE</b> (Réceptionnaire) Ce poste est indifféremment assuré par du personnel masculin ou féminin
<b>MISSION GÉNÉRALE</b>	La gouvernante assure la mise en état quotidienne de l'ensemble des chambres ainsi que des services généraux et parties communes de l'hôtel.	Le réceptionniste assure la relation avec la clientèle et les services qui y sont liés. Pendant le séjour du client, il assure les prestations demandées en fonction des moyens mis à sa disposition.
<b>Identification du poste</b>	Exerce ses fonctions dans le cadre des normes et procédures d'exploitation définies par la direction.	Exerce ses fonctions dans le cadre des normes et procédures d'exploitation définies par la direction.
<b>Liaisons hiérarchiques</b>	N + 1 : directeur hébergement, sous-directeur, directeur. N : elle-même. N - 1 : gouvernante d'étage, femmes de chambres, lingère.	N + 1 : chef de réception. N : lui-même.
<b>Liaisons fonctionnelles</b>	Elle est en relation fonctionnelle avec tous les autres services de l'hôtel.	Il est en relation fonctionnelle avec tous les autres services de l'hôtel.
<b>Liaisons extérieures</b>	Elle est en relation avec les fournisseurs et prestataires de service liés à l'activité de son service.	Il est en liaison avec les prestataires de services liés à l'activité de la réception (taxis, location de voiture...).
<b>Remplacements et missions except.</b>	Peut être remplacée par la gouvernante d'étage, la 1 <sup>re</sup> femme de chambre ou le chef de réception.	Il peut être remplacé par un autre réceptionniste.
<b>Responsabilités et moyens techniques</b> Critères de performance	Responsable de la présentation de chaque chambre et des parties communes : propreté, harmonie, décor. Responsable éventuellement de la lingerie, de la tenue et de la propreté du personnel sous ses ordres. Responsable de la gestion des produits (accueil et entretien), du linge, du patrimoine mobilier et immobilier. Critères de performance : qualitatifs et quantitatifs (nbres de chambres/jour, prix de revient entretien/ch...).	Selon la capacité et la catégorie de l'établissement : tenue du planning de réservation, enregistrement des arrivées et des départs. Assure l'information à la clientèle et les services demandés. Responsable de la facturation, des encaissements, des règlements, des déductions, de la propreté et de la tenue de la réception. Critères de performance : PMV, TO, REVPAR, REVPAC.
<b>Responsabilités et moyens administratifs et juridiques</b>	Responsable de la validité des documents transmis par son service. Elabore les budgets prévisionnels de son service, veille à la mise en place des actions nécessaires à leur accomplissement. Contrôle l'atteinte des objectifs et met en place les moyens pour y parvenir.	Tâches administratives inhérentes à son poste décrites ci-dessus. Veille à ce que toutes les informations données et tous les services proposés soient en accord avec les règles et lois en usage. Tient à jour les tableaux d'affichages (prix, cours de change, etc.).
<b>Responsabilités et moyens humains</b>	Responsable de la gestion, du recrutement, de l'administration du personnel, des propositions de rémunérations, de la formation, des évolutions de carrière pour son service. Anime les réunions de son service.	Son attitude générale et ses propos en public doivent refléter le respect de la clientèle et son adhésion au produit. Il a un devoir de discrétion et de réserve.
<b>Responsabilités et moyens commerciaux</b>	Pas d'implication directe dans la vente : toute son action a pour but de présenter un produit le plus à même de satisfaire la clientèle et de veiller à la bonne conduite de son équipe en présence de clients.	Le réceptionniste participe activement à l'image de marque de l'hôtel auprès de la clientèle. Son objectif premier est la satisfaction du client.
<b>Conditions générales de travail</b>	Statut d'agent de maîtrise avec ses implications...	Statut employé sur base prévisible de 35 h/semaine en accord avec le droit du travail.
<b>Conditions d'exigence du poste</b>	Expérience requise dans des postes des étages. Connaissance approfondie des règles d'hygiène et d'entretien. Capacités d'organisation, de gestion, d'animation et d'anticipation. Bilingue, mobilité géographique.	Bonne culture générale et formation préalable. Bonne maîtrise de l'outil informatique. Capacités d'organisation et d'anticipation. Equilibre émotionnel, résistance physique et nerveuse. Présentation irréprochable. Trilingue et mobilité géographique.
<b>Plan de carrière</b>	Poste identique dans des établissements de capacité supérieure. Après formation adéquate, responsabilités en hébergement, direction d'hôtel "bureau".	Poste identique dans des établissements de capacité supérieure. Après formation adéquate, responsabilités en hébergement.



## LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'EXPLOITATION

Pour les autres postes, nous nous limiterons à l'appellation, à la mission générale et à la position hiérarchique.

SERVICES DU HALL ET DE L'ACCUEIL		
APPELLATIONS DU POSTE	MISSIONS GÉNÉRALES	LIAISONS HIÉRARCHIQUES
<b>CHEF DE BRIGADE (1er Réceptionniste)</b>	Seconde le chef de réception, participe aux prises de décisions concernant la gestion du service. Assume les fonctions de réceptionniste. Répartit le travail des réceptionnistes et organise leur travail.	N + 1 : chef de réception. N : lui-même. N - 1 : réceptionnistes.
<b>RESPONSABLE RÉSERVATION</b>	Gère de façon optimale la réservation des chambres sous 2 jours, 1 mois ou plus avant la date d'arrivée. Responsable des plannings d'occupation prévisionnelle dans le cadre de la politique tarifaire de l'entreprise.	N + 1 : directeur de l'hébergement et/ou chef de réception. N : lui-même. N - 1 : éventuellement des secrétaires de réservation.
<b>STANDARDISTE</b>	Gère les appels téléphoniques venant de l'extérieur, les flux de télécopies ainsi que leurs facturation et contrôle. Assure la prise de messages.	N + 1 : directeur de l'hébergement et/ou chef de réception. N : lui-même.
<b>CAISSIER (caissier front-office)</b>	Prend en charge sous sa responsabilité les opérations de facturation, encaissement, coffres et change.	N + 1 : directeur de l'hébergement et/ou chef de réception. N : lui-même.
<b>NIGHT-AUDITOR (réceptionniste de nuit)</b>	Procède aux clôtures de comptes journalières, impute les factures chambres, téléphone, petits-déjeuners. Il émet les statistiques indispensables à la gestion de l'hôtel. Il a les attributions d'un réceptionniste de jour face à un client.	N + 1 : chef de réception. N : lui-même.
<b>CONCIERGE ("homme aux clés d'or")</b>	Dirige les services concernant les informations et ceux du hall propres à la clientèle (courrier, clés, bagages, réservations diverses, etc.).	N + 1 : directeur de l'hébergement et/ou chef de réception. N : lui-même. N - 1 : assistants concierges, bagagistes, chasseurs, voituriers.
<b>BAGAGISTE</b>	A en charge le transport des bagages client.	N + 1 : concierge. N : lui-même.
<b>CHASSEUR</b>	Contribue à l'accueil de la clientèle de l'hôtel, se tient à sa disposition pour lui rendre des services durant son séjour. Entretien permanent du hall d'accueil.	N + 1 : concierge. N : lui-même.
<b>VOITURIER</b>	Gare, entretient et surveille les véhicules des clients. Il les avance quand le client quitte l'établissement.	N + 1 : concierge. N : lui-même. N - 1 : réceptionnistes.

# LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'EXPLOITATION

## SERVICES DES ÉTAGES ET AUTRES POSTES

APPELLATIONS DU POSTE	MISSIONS GÉNÉRALES	LIAISONS HIÉRARCHIQUES
<b>GOVERNANTE D'ÉTAGE</b> (assistante gouvernante, 1 <sup>re</sup> femme de chambre)	Seconde la gouvernante générale. Responsable de la propreté, de l'ordre, de l'apparence de l'hôtel en général (hors secteur restauration). Responsable d'un ou plusieurs étages de l'établissement. Elle répartit et organise le travail des femmes de chambres. Elle assume aussi les fonctions de femme de chambre.	N + 1 : gouvernante générale. N : elle-même. N - 1 : femmes et valets de chambres, lingères et équiipers.
<b>FEMME-VALET DE CHAMBRE</b>	Effectue la préparation des locaux d'hébergement (chambres, lieux communs, circulations) en vue de leur utilisation. Dans les établissements de taille modeste, elles/ils peuvent être en charge des petits-déjeuners.	N + 1 : gouvernante générale/gouvernante d'étage. N : elle/lui-même.
<b>LINGÈRE</b>	Dans les hôtels où un service lingerie existe, elle effectue et/ou contrôle l'entretien, l'utilisation, le stockage, la distribution, le suivi quantitatif et qualitatif de tout le linge d'un établissement hôtelier (linge de l'exploitation, des clients, du personnel).	N + 1 : gouvernante générale/gouvernante d'étage. N : elle-même.
<b>ÉQUIPIER</b>	Procède au nettoyage du hall, au transport du mobilier ainsi qu'à toute tâche nécessitant un effort particulier (nettoyage des vitres, transport du linge, etc.).	N + 1 : gouvernante générale/gouvernante d'étage. N : lui-même.
<b>ÉCONOME</b>	Réceptionne et contrôle les marchandises, les range et en assure la distribution auprès des services demandeurs. Il tient à jour tous les documents administratifs nécessaires à la gestion des stocks. Il peut éventuellement assurer les commandes.	N + 1 : directeur, directeur adjoint, directeur administratif et financier, contrôleur. N : lui-même. N - 1 : éventuellement magasinier.
<b>COMPTABLE</b>	Il est en charge de la tenue des écritures et registres obligatoires de l'hôtel. Il participe avec les chefs de services concernés à la mise en place des procédures déterminées par la direction générale et en contrôle l'application. Peut éventuellement établir les bilans (financier et social).	N + 1 : directeur, directeur adjoint, directeur administratif et financier. N : lui-même. N - 1 : éventuellement assistant comptable.
<b>AGENT DE MAINTENANCE</b>	Assure l'entretien technique préventif et curatif d'un hôtel et de ses installations intérieures et extérieures. Peut être responsable de la sécurité et du suivi des normes légales.	N + 1 : directeur, directeur adjoint, directeur administratif et financier. N : lui-même.

## LEXIQUE

- **Intitulé du poste** : titre contractuel tel qu'il figure sur le contrat et les bulletins de salaire.
- **Mission générale** : résumé synthétique des raisons d'être principales du poste. Ensemble des informations sur le poste lui-même, son environnement et son impact dans l'établissement.
- **Rattachement hiérarchique** : positionnement hiérarchique dans l'organigramme.