



MASTER TOURISME

Parcours « Management des Industries du Tourisme »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

La motivation des salariés de l'hébergement de plein air

Présenté par :

Nolwenn Errera

Année universitaire : **2020 – 2021**

Sous la direction de : **Laurent BARTHE**

La motivation des salariés de l'hébergement de plein air

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tuteurés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propre à leur auteur(e).

« Le désir de bien faire est un puissant moteur. Celui de faire du bien est bien plus puissant encore ».

Michael AGUILAR

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à la participation, l'encadrement et le soutien de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma reconnaissance à mon maître de mémoire, Monsieur Laurent BARTHE, pour sa supervision et surtout ses précieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je désire aussi remercier les professeurs et chercheurs de l'ISTHIA, notamment Driss BOUMEGGOUTI et Francis VAYRE qui m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires.

Je tiens à remercier spécialement Tiffany GAYE-PALETTES, qui fut la première à me faire découvrir le sujet qui a guidé mon mémoire, lors de ses cours fantastiques de ressources humaines durant mes années lycée.

De plus, je tiens à témoigner toute ma gratitude aux personnes que j'ai pu interviewer pour leur confiance durant les entretiens effectués.

Un grand merci à mon ami Valentin DUPREZ pour ses conseils avisés concernant mon style d'écriture, ils ont grandement facilité mon travail.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance envers mes amis et mes collègues de Master qui m'ont apporté leur soutien moral tout au long de nos échanges.

Enfin, je remercie mes amis Rémi, Jean, Romane et toute ma famille qui ont toujours été là pour moi. Leur soutien inconditionnel, et leurs encouragements ont été d'une grande aide dans ma démarche.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	6
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	8
PARTIE 1 – L’HÉBERGEMENT DE PLEIN AIR EN FRANCE	10
INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE	11
Chapitre 1 - L’hébergement de plein air : un mode de séjour tendance	12
Chapitre 2 - L’emploi dans ce secteur d’activité	26
Chapitre 3 – La motivation au travail.....	38
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE	42
PARTIE 2 – LES FACTEURS DE MOTIVATION : FORCE DE PERFORMANCE DANS L’HÉBERGEMENT DE PLEIN AIR	43
INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE	44
Chapitre 1 – Le bien-être quotidien au travail.....	45
Chapitre 2 - L'accès à la formation professionnelle	59
Chapitre 3 - Vers une politique de rémunération juste	67
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE.....	75
PARTIE 3 - PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE ET DU TERRAIN D’APPLICATION.....	76
INTRODUCTION DE LA TROISIÈME PARTIE.....	77
Chapitre 1 - Méthodologie de recherche	78
Chapitre 2 – L’analyse des entretiens exploratoires.....	87
Chapitre 3 – Le terrain d’application.....	91
CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE.....	93
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	94
BIBLIOGRAPHIE	97
TABLES DES ANNEXES	100
TABLE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS	126
TABLE DES FIGURES	127
TABLE DES TABLEAUX.....	127
TABLES DES MATIÈRES	128

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« *Choisis un travail que tu aimes et tu n'auras pas à travailler un seul jour de ta vie* ». ¹ Cette citation, qui aborde le thème du travail est une des citations les plus célèbres du philosophe chinois Confucius. Si cette citation reflète le fait qu'il suffit d'aimer son travail pour qu'il se déroule correctement, nous souhaitons voir tout au long de cette recherche que cela est plus profond.

Si le camping est un des modes d'hébergement préféré des Français, il est aussi connu que les salariés employés dans ce secteur d'activité effectuent leur métier par passion. Cependant, dans ce domaine d'activité où les contrats de travail sont en majorité à durée déterminée et qui représentent alors un frein à la satisfaction des personnes qui s'y engagent, il est important de voir comment les salariés peuvent rester motivés à travailler en changeant d'établissement tous les ans.

Si le secteur d'activité et la réglementation qui l'entoure s'améliorent d'année en année pour la reconnaissance de ses salariés, l'amélioration de leurs conditions de travail et de leur qualification, il y a encore des efforts à faire dans les années à venir pour continuer à motiver leurs ressources humaines.

Nos expériences vécues dans le secteur du tourisme, secteur très important dans l'économie française et notamment dans un village vacances situé sur la Côte D'Azur, nous ont permis de prendre conscience de l'importance du bien-être des salariés dans chaque établissement. Avec une expérience vécue dans un établissement permettant l'accueil de touristes, nous avons pu observer un taux de rotation et d'absentéisme du personnel relativement important. De plus, les expériences vécues et racontées par notre entourage et nos collègues confirment les efforts à poursuivre afin de motiver et de fidéliser le personnel présent. En effet, la motivation du personnel est un enjeu important pour le salarié en lui-même, mais aussi pour l'entreprise, où la productivité et la performance ne pourront qu'être que meilleure.

Afin de pouvoir débiter par comprendre réellement le sujet choisi, nous avons posé une question de départ qui était la suivante : ***Quels sont les enjeux de la motivation pour un hébergement de plein air ?***

¹ Ganzi Vincenzo. Choisis un travail que tu aimes, et tu n'auras pas à travailler un seul jour de ta vie, 7-8-2018 [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/2f3x3tzf>. (consulté le 4-3-2020).

Après avoir effectué certaines lectures notamment la lecture d'ouvrages, d'articles de presse, d'articles professionnels, étudié en presque totalité la Convention Collective Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air, mais aussi collecté des informations grâce aux expériences et aux témoignages des personnes interrogées, nous avons pu déterminer la problématique suivante : « ***Dans quelles mesures les salariés de l'hôtellerie de plein air peuvent rester motivés malgré la saisonnalité de l'activité ?*** »

Afin de répondre au mieux à la problématique, trois parties sont développées afin d'apporter des réponses.

Dans une première partie, nous étudierons dans trois chapitres le travail dans le secteur de l'hôtellerie plein air. Nous commencerons par présenter dans le chapitre 1 le secteur de l'hôtellerie de plein, avec une définition générale, un récapitulatif de l'histoire, mais aussi une présentation de l'offre sur le territoire français et une présentation des différentes chaînes et des groupes présents à travers le pays. Dans un deuxième chapitre sera présenter les emplois de l'hôtellerie de plein avec une présentation du profil des salariés, la diversité des métiers possibles, mais aussi de quelles manières les employés sont réglementés et accompagnés. Pour finir dans cette première partie, le troisième chapitre présentera les bases de la motivation au travail, avec les différents enjeux et ses indicateurs.

Dans une deuxième partie, nous étudierons dans trois chapitres les différentes hypothèses qui ont été sélectionnées afin de répondre au mieux à la problématique. C'est dans cette optique-là que le premier chapitre portera sur le bon déroulement quotidien au travail, en passant de l'intégration à un établissement jusqu'à la considération des conditions de travail. Le deuxième abordera l'accès à la formation professionnelle et le troisième chapitre qui clôturera cette deuxième partie nous permettra de comprendre comment une politique de rémunération plus juste permettrait de motiver davantage les salariés.

Enfin, dans la troisième partie de cette étude, nous étudierons dans trois chapitres la méthodologie et le terrain d'application sélectionné. En effet, dans un premier chapitre, nous présenterons la méthodologie suivie pour réaliser au moins la recherche. Lors du deuxième chapitre, nous tenterons d'analyser les entretiens exploratoires réalisés. Pour finir, dans le troisième chapitre, nous essayerons de définir un terrain d'application afin d'observer des résultats supplémentaires dans un projet de stage de deuxième année.

PARTIE 1 – L’HÉBERGEMENT DE PLEIN AIR EN FRANCE

INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Dans cette première partie, nous allons définir les bases que constituent le secteur d'activité de l'hébergement de plein air et ses employés. Nous essayerons de comprendre en quoi consiste cette offre d'hébergement et les métiers nécessaires. Il était notamment important pour la suite de l'étude de comprendre qu'elles étaient les caractéristiques des emplois qu'ils génèrent.

Dans un premier chapitre, nous essayerons de définir d'abord qu'est-ce qu'un hébergement de plein air, mais aussi de comprendre l'histoire de ce type d'hébergement. Tout cela a été réalisé dans le but de comprendre comment cela s'est règlementé, mais aussi comment les emplois se sont développés au fil des années. Nous verrons alors l'offre et la demande dans l'hôtellerie de plein air avec notamment les différents types de structures dans lesquelles les salariés peuvent évoluer.

Enfin, dans un deuxième chapitre, nous étudierons plus en détails le sujet de l'emploi dans l'hébergement de plein air. Nous commencerons par voir la réglementation qui entoure les travailleurs, notamment l'encadrement et les types de contrat possibles dans ce secteur d'activité caractérisé par la double saisonnalité. Nous aborderons de façon minime le profil des salariés de ce secteur d'activité.

Pour finir, dans un troisième chapitre, nous étudierons les bases de la motivation au travail afin de voir ses enjeux et ses manifestations ainsi que dans quelles conditions il est important de s'y intéresser.

Chapitre 1 - L'hébergement de plein air : un mode de séjour tendance

L'hébergement de plein air est une des pratiques de séjour les plus utilisées par les touristes lors de vacances. Nous allons alors essayer de comprendre comment ce secteur d'activité fonctionne, en observant son fonctionnement, son histoire, son offre ainsi que sa demande.

1. Présentation de l'hébergement de plein air

1.1 Définition générale

Un hébergement de plein air est un type d'hébergement où les touristes peuvent séjourner lors de leur séjour. Généralement situés sur un large espace, ils sont effectivement constitués en plein air. Un hébergement de plein air est aussi associé et généralement appelé camping. Selon le Ministère de l'Économie et des Finances, « *ils permettent alors l'accueil de caravanes, de tentes sur des emplacements dédiés, mais aussi la location de résidences mobiles de loisirs tels que des mobil-home* », des bungalows ou des chalets.² Il s'agit alors de terrains de camping et de parcs résidentiels de loisirs avec des habitations légères de loisirs.

Hormis ces emplacements et ces installations qui sont équipés pour le séjour, nous pouvons aussi y trouver des espaces communs pour permettre la vie en communauté. Il peut s'agir de sanitaires pour y faire sa toilette, de bars, de piscines, d'aires de jeux, de terrains de sports et d'emplacements pour effectuer des activités tels qu'un boulodrome ou les salles de spectacles pour certains établissements. Ces espaces de vie commune permettent à tous les clients de pouvoir se détendre, s'amuser et faire des rencontres dans des lieux chaleureux afin d'oublier leur quotidien.

Ces établissements sont classés de 1 à 5 selon différents critères qui répondent aux exigences quant à la qualité du service fourni, mais aussi à la présence d'un certain nombre d'équipements. Ce classement, qui est attribué par Atout France, se note en étoile et doit venir d'une demande de l'établissement lui-même ainsi qu'être ré évalué et ré attribué tous les 5 ans³.

² Ministère de l'économie. Camping : les règles à connaître, 25-6-2020. [en ligne] sur : <https://tinyurl.com/krbawjtn>.

³ Atout France. *Les types d'Établissement* - Atout France. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/6nvmx5m> (consulté le 13-1-2021).

Afin de respecter les différentes réglementations qui encadrent ce mode de logement, un hébergement de plein air doit impérativement demander à ses clients de régler lors de leur séjour ce qu'on appelle la taxe de séjour. « *La taxe de séjour est une somme qui varie de 0,20 € à 0,80 € par jour* »⁴ (ou nuitée touristique) et par personne selon l'établissement qui doit définir la somme précise en concertation avec la commune. Par la suite, elle permet de participer activement au développement local de la commune et de financer les équipements touristiques. La plupart du temps, elle n'est pas prise en charge dans le prix final de la réservation et doit alors être réglée sur place à l'arrivée.

1.2 Histoire et apparition de l'hébergement de plein air

L'hébergement de plein air, ou du moins le séjour en camping, se pratique depuis quelques décennies maintenant. À partir du début des années 1900, nous pouvions déjà voir l'expérience de camper, mais initialement pour une pratique personnelle et de loisirs ou durant la période de la Première Guerre Mondiale où les soldats installaient leurs tentes en pleine nature. Contrairement à aujourd'hui, camper signifiait simplement installer sa tente sur un espace personnel, autrement un espace appartenant à des particuliers, mais aussi sur des espaces publics, mais qui n'y était pas réellement destinés.

Petit à petit, les habitudes changent, la pratique du camping se développe et devient un secteur d'activité propre à lui-même. À partir des Trente Glorieuses et de l'arrivée des congés payés en France en 1936, on aperçoit l'arrivée d'un phénomène qu'on peut appeler « camping de masse ». Les salariés d'entreprise peuvent alors partir en « vacances » lors d'une période où ils ne travaillent pas, mais restent quand même rémunérés. Par la suite, des établissements dédiés sont créés, des employés se forment à accueillir cette clientèle, adepte de la pratique des séjours en plein air. Le secteur d'activité se voit alors se faire encadrer par différentes lois et une réglementation se met en usage pour ne pas rester dans le séjour considéré comme loisirs. En effet, en 1956, est créé le premier syndicat professionnel qui se fera nommer Association Nationale des Propriétaires et Gestionnaires de Terrains de Camping. Il deviendra en 1964 la Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air.

⁴ Ministère de l'économie. *Hôtellerie de plein air : formalités administratives*. Ministère de l'économie et des finances, 4-2-2020. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/j95jv6a6>. (consulté le 23-2-2021).

Par la suite, ces établissements voyant leur fréquentation touristique et leur clientèle augmenter et devenir de plus en plus exigeante chaque jour, ils ont décidé d'installer de nouveaux équipements et de nouveaux types d'hébergements, toujours plus modernes et innovateurs. C'est alors que dans les années 1960, apparaît un nouveau mode d'hébergement, appelé la caravane. Pratique, grâce à son côté « tout équipé » avec un coin chambre, un coin cuisine ainsi qu'un coin salle de bain et le fait qu'elle puisse être accrochée à la voiture, elle permet la démocratisation du séjour en caravane mobile à travers toute la France.

Dans les années 1980, nous pouvons voir le développement de nouveaux modes d'hébergement qui vont ensuite permettre à l'activité de l'hébergement de plein-air de se professionnaliser davantage. En effet, nous pouvons voir l'apparition des mobil-homes et des bungalows, petites structures qui permettront la création d'établissements dédiés aux séjours dans celles-ci. De plus, nous verrons en France l'augmentation de la circulation de camping-car à travers le territoire sur différents terrains de camping présents, ce qui indique une augmentation de la pratique et de l'attractivité du camping sur le pays. La location de ces petites structures, aussi appelées « *résidences mobiles de loisirs* » sera fortement appréciée et se développera de plus en plus pendant les années 2000.⁵

Aussi, l'apparition des labels comme Camping Qualité permettra d'avoir une valeur ajoutée sur l'offre proposée par l'établissement qui possédera le label. Camping Qualité est un label qui a été développé en 1999 par la Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air (FNHPA) allié à la Fédération des Campeurs (FFCC). Il peut être attribué à certains campings selon 665 critères comme la propreté, l'hygiène, la protection de l'environnement, la description précise de l'offre proposée par l'établissement et bien plus de critères encore. Il a comme objectif de garantir « *5 axes d'engagements comme l'accueil chaleureux, la propreté irréprochable, l'information précise et vraie, l'emplacement privatif soigné, l'environnement valorisé et respecté* ». ⁶ À ce jour, environ 300 campings sont labellisés Camping Qualité.

Depuis le 22 juillet 2009⁷, l'agence de développement touristique de France Atout France a permis l'élaboration d'un classement pour les hébergements de plein air. Les campings sont alors notés de 1 à 5 étoiles selon des critères définis par l'agence Atout France.

⁵ FNHPA. L'histoire de la profession. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/sttmzs2j>.

⁶ Label Camping Qualité. Label Camping Qualité : Nos 5 axes d'engagement, 9-1-2020 <https://tinyurl.com/2hk5dsze>

⁷ Veille Info Tourisme. Le classement des hébergements touristiques, 12-12-2017 <https://tinyurl.com/y7myezth>

Ces classements sont gage de qualité, preuve de confiance et sont également un repère important dans le choix de séjour de la clientèle française et internationale. Plus l'établissement possède d'étoiles, plus il est qualitatif et plus il possède de services.

À partir de ce moment, l'offre ne cessera de s'agrandir et de s'améliorer pour s'adapter à une clientèle toujours plus grandissante et exigeante avec l'intégration de la protection de l'environnement, le développement durable étant au cœur des discussions.

2. L'offre et la demande de l'hébergement de plein air

2.1 L'offre

L'offre proposée par le secteur de l'hôtellerie de plein air est très diversifiée et se développe d'année en année afin de satisfaire la clientèle, elle aussi, très diversifiée.

2.1.1 La diversité des types d'hébergements

Selon le dictionnaire encyclopédique, Le Larousse, un camping se définit comme « *une activité de plein air consistant à vivre sous la tente avec un matériel adéquat : faire du camping ; terrain de camping* ». ⁸

On pourrait entendre par ici que cela enveloppe simplement les tentes. Or quand on s'intéresse plus au sujet, nous pouvons nous apercevoir que cela encadre un plus grand nombre d'équipements.

Il y a différents types d'équipements. On peut y retrouver le séjour en tente, en caravane, en camping-car, que le client doit lui-même apporter et installer. Enfin, on retrouvera les parcs résidentiels de loisirs ou les séjours en mobil-home, bungalow et toutes sortes de petits équipements ressemblants tels que des chalets, des cottages, des tipis et des yourtes que le client pourra louer pour une durée déterminée. L'installation de ces équipements légers permet à l'établissement de bénéficier d'un chiffre d'affaires plus élevé qu'avec seulement des emplacements nus, mais aussi par le fait qu'ils soient abrités, ils permettent d'étendre la saison estivale en dehors de juillet et août. Par ailleurs, selon le dictionnaire encyclopédique Larousse évoqué précédemment, un bungalow se définit comme « *une construction légère*

⁸ camping. (2009). Dans *Le Larousse* (Révisée éd., Vol. 2010, p. 254), 2019.

*servant de résidence de vacances, en partie, à l'intérieur d'un camping, d'un ensemble hôtelier ».*⁹

Toutes ces différentes installations présentes dans les hébergements de plein air indiquent la grande variété de l'offre proposée à la clientèle. Certains établissements décideront de se spécialiser sur un type d'équipement, en choisissant par exemple de proposer que de la location d'emplacements pour pouvoir y poser sa tente ou, au contraire, posséder de nombreux bungalows à mettre en location. Alors, presque chaque profil de clientèle pourra alors trouver un genre d'hébergement qui lui convient.

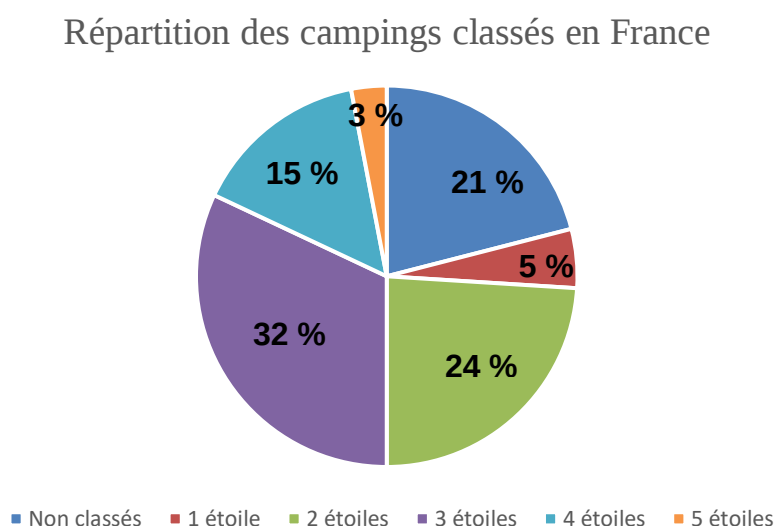
2.1.2 L'hébergement de plein air en chiffres

L'hébergement de plein air, étant une forme d'hébergement appréciée par la population française et internationale, nous pouvons constater qu'elle est présente en très grand nombre sur le territoire français. Selon les données recueillies par la Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air (ou FNHPA), nous pouvons bénéficier de chiffres de 2018 et de 2019 qui donc sont relativement récents et fiables. En effet, selon la FNHPA, le nombre de campings qui dépendent alors de l'hôtellerie de plein air s'élève à 7 967 en France en 2018 contre 8 000 en 2019. Sur ces établissements, en 2018, 21 % ne seraient pas classés, 5 % posséderaient 1 étoile, 24 % en possèdent 2, 32 % en possèdent 3, 15 % en possède 4 tandis que 3 % possèdent 5 étoiles.¹⁰

⁹ bungalow. (2009). Dans *Le Larousse* (Révisée éd., Vol. 2010, p. 237). Larousse.

¹⁰ FNHPA. *Infographie chiffres clés 2018 HPA*. 21-10-2019. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2xhcbjku>.

Figure 1 : Répartition des campings classés en France en 2018 adapté des données de la FNHPA



Selon l'INSEE, il y aurait en France en 2019, 8 019 terrains de camping dont 5 992 classés et 2 027 non classés avec 703 000 emplacements.¹¹

En termes de nuitées touristiques, l'hébergement de plein air en a généré 129 millions en 2019 contre 125 millions en 2018, ce qui représente une hausse d'environ 2,9 % par rapport à l'année précédente, et une croissance de +6 % par rapport à 2016 et +15 % par rapport à 2011.¹²

Concernant le plan et les retombées économiques, le secteur d'activité générerait lui, un chiffre d'affaires de 2,5 milliards d'euros chaque année depuis 2018 selon la FNHPA.

2.1.3 Localisation sur le territoire français

Cette multitude d'établissements ont été créés et sont disposés sur toute la France Métropolitaine, dans toutes les régions.

Cependant, certains espaces se détachent et en possèdent plus que d'autres. En effet, certaines régions possèdent plus d'hébergements de plein air que d'autres. En 2021, selon l'INSEE, les régions principales sont l'Occitanie qui se classe en 1^{ère} position avec 1 387

¹¹ INSEE. Parc et fréquentation des campings, 6-4-2020. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/2uc2cmkx>.

¹² FNHPA. Dossier de presse 2020, 2020. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/77y7tcb6>.

campings, suivi de peu par la Nouvelle-Aquitaine avec 1 366 campings, l'Auvergne-Rhône-Alpes avec 1 246 campings et en 4^{ème} position on retrouve la Bretagne avec 763 campings. Au contraire, la région Ile-De-France en possède-t-elle seulement 87.¹³

Souvent, ils se situent sur les côtes, en zone littorale et dans les stations balnéaires. Par exemple, nous pouvons voir un grand nombre de campings présents sur la Côte du Languedoc, sur la Côte d'Azur et la Côte Varoise, ainsi que sur la Côte Landaise et Atlantique. Par son climat très agréable et propice à l'héliotropisme et grâce à ses paysages, les côtes attirent de nombreux touristes dans les hébergements de plein air présents. De nombreux établissements sont également présents en zone rurale, en campagne, en arrière-pays et dans les terres pour les personnes qui cherchent le calme et la tranquillité. En plus petit nombre, les établissements peuvent aussi être situés en zone urbaine pour permettre la découverte des grandes villes qui les entourent. Enfin, certains établissements sont aussi présents dans les zones de montagne, notamment dans les 5 massifs montagneux de France, qui permettent la pratique de sports d'hiver et de randonnées et autres promenades l'été, motifs qui permettent la réservation de séjours dans ces espaces-là.

2.1.4 Les différentes marques présentes en France

En France, il existe différentes formes de camping. Il y a les campings indépendants et les campings « municipaux » qui ne sont affiliés à une chaîne et sont gérés individuellement par leurs directeurs et par les collectivités ou par des associations. Ils gèrent eux même leur structure, leur site, leur offre ainsi que leur communication.

D'autre part, nous pouvons voir des campings appartenant à des chaînes volontaires ou à des groupes. La gestion et la communication externe de l'établissement se généralise alors afin d'être reconnaissable par les clients, par exemple ceux qui ont l'habitude de faire confiance à une seule chaîne, mais qui font le choix de changer de camping tous les ans malgré tout.

Ils existent de nombreuses raisons pour un établissement indépendant d'appartenir à une chaîne. En effet, elles permettent d'appartenir à un groupe commun qui partage les mêmes valeurs, généralement les mêmes services et d'une qualité quasiment identique.

¹³ INSEE. *Établissements d'hébergements touristiques en 2021 : Comparaisons régionales et départementales*. 2-2021. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/7ne6dtdu>.

Cependant, les établissements adhérents à la chaîne sont dirigés et gérés comme ils l'étaient auparavant et par les mêmes personnes.

Nous pouvons voir plusieurs types de chaînes qui se partagent des thématiques :

- Des chaînes qui proposent des séjours en camping haut de gamme à la limite du glamping (le terme qui regroupe l'hébergement glamour et le camping) comme la chaîne Yelloh Village qui proposent des séjours dans des sites 4 ou 5 étoiles.
- Des chaînes qui proposent des séjours éco camping : plus précisément des campings qui répondent à des critères écologiques souvent déterminés par le ou les labels qu'ils possèdent.
- Des chaînes qui proposent des séjours au sein de la nature comme la chaîne Sites et Paysages.

Il y a au total 13 chaînes de camping volontaires présentes en France en 2020¹⁴ que nous pourrions retrouver classées par ordre alphabétique dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Chaînes de campings présentes en France en 2020

Nom de la chaîne	Offre
<i>Airotel & Tréfluo by Airotel</i>	Chaîne haut de gamme qui regroupe principalement des campings 3 étoiles (18 campings pour <i>Tréfluo Airotel campings</i>) ou des campings 4 ou 5 étoiles (<i>Airotel campings</i>) à travers 34 campings dans toute la France pour cette dernière.
<i>C'est si bon</i>	Chaîne qui regroupe 13 campings qui souhaitent faire partager les traditions de leurs régions et leurs valeurs de partage et de convivialité.
<i>Camping Paradis</i>	Chaîne de campings inspirée de la série télévisée française qui porte son nom. Il s'agit d'une chaîne récemment créée, mais qui possède cependant 42 sites donc 1 en Espagne.
<i>Flower Campings</i>	Avec ses 140 campings 3 à 5 étoiles et plus de 20 000 emplacements, il s'agit d'une chaîne très axée sur le séjour en milieu naturel, avec un espace de baignade par site et surtout à taille humaine. Elle a été créée dernièrement en 2006.
<i>La Via Natura</i>	Possède 18 campings en France. Basée sur le respect de l'environnement, le partage des traditions et des trésors des terroirs est au cœur des valeurs.
<i>Leading Camping</i>	Chaîne qui a été créée en 1994. Elle regroupe aujourd'hui 36 campings à travers 11 pays d'Europe, dont 6 en France.

¹⁴ Chaînes et groupes en 2020 : les forces en présence. *L'Officiel des Terrains de Camping : Chaînes et groupes de l'HPA*, 5-2020, no 01 Hors-série avril 2020, p. 16-17.

<i>Les Castels by Le French Time</i>	Propose des séjours d'exception depuis plus de 60 ans dans 26 destinations 4 et 5 étoiles exceptionnelles dans un cadre naturel unique.
<i>Maeva.com</i>	Marque présente avec de nombreux établissements présents dans des destinations diverses comme la mer, la montagne, la campagne, en France, en Espagne et en Italie.
<i>Sites et Paysages by Le French Time</i>	Propose quant à eux des séjours en camping en pleine nature. À travers 47 établissements, il est possible de profiter d'un séjour où le repos est le mot-clé.
<i>Sunelia</i>	Chaîne qui possède 28 campings dont 24 présents en France, 2 en Espagne, 1 en Italie et 1 aux Pays-Bas.
<i>Welcome Campings</i>	Chaîne qui regroupe des campings de petites tailles sur tout le territoire français et qui est axée sur la thématisation de ses 110 établissements.
<i>Yelloh Village</i>	Spécialiste du séjour haut de gamme à travers 93 sites sur toute la France dont 6 en Espagne et 2 au Portugal avec dans chacun des établissements un parc aquatique.

Il est aussi possible d'appartenir à un groupe. Cependant, les campings appartenant à des groupes sont gérés par des salariés appartenant au groupe en général. Il y a 29 groupes de campings intégrés présents en France.

Respectivement 1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} on retrouve *European Camping Group* qui comprend 7 marques : *Homair*, *Palmiers Ocean*, *Eurocamp*, *Al Fresco*, *Roan*, *Go4Camp*, et *Camping Vision*. *European Camping Group* est le leader européen du séjour en camping et en majorité dans le séjour en mobil-home avec un chiffre d'affaires qui s'élevait en 2019 à 276 millions d'euros. Avec une capacité de 23 000 mobil-home, ils sont présents dans 300 destinations à travers l'Europe.¹⁵

En 2^{ème} position, on retrouve *Vacanceselect* avec *Tohapi*, *Canvas* et enfin le groupe *Capfun*. Derrière ces trois géants du secteur des campings, on compte 26 autres groupes¹⁶ que nous pourrions retrouver classés par ordre alphabétique dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Groupes de campings présents en France

Nom du groupe	Offre
<i>Aquadis Loisirs</i>	Spécialisé dans le camping de nature et proche d'un cours d'eau, est présent en France avec 21 campings.

¹⁵ *European Camping Group. ECG Leader européen des vacances en mobil-home.* [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/4av86bd9> (Consulté le 20-1-2021).

¹⁶ Chaînes et groupes en 2020 : les forces en présence, *L'Officiel des Terrains de Camping : Chaînes et groupes de l'HPA*, 4-2020, no 01 Hors-série avril 2020, p. 16-17.

<i>Atlantique Pellerin Vacances</i>	Groupe familial qui propose des séjours en camping dans toute la France depuis plus de 30 ans. Actuellement, le groupe possède 28 campings en France et en Espagne.
<i>Campéole</i>	Groupe composé de 22 campings en France avec un large choix d'hébergements locatifs.
<i>Chadotel</i>	Groupe qui prône la qualité. Avec 5 destinations (le sud de la Bretagne, la Vendée, l'Île d'Oléron, le Pays Basque et le Pays Catalan) et 13 campings 4 et 5 étoiles, ils véhiculent un esprit familial.
<i>Ciela Villages</i>	Groupe spécialiste des séjours haut de gamme. À travers 7 établissements situés en France, ils proposent de vivre des séjours exceptionnels et de qualité.
<i>Cybèle vacances</i>	Possède 4 campings à 4 thèmes et ambiances différentes pour satisfaire plusieurs clientèles. Campings situés dans 3 régions de France, leur offre est spécialisée sur la proximité avec le client pour leur offrir le meilleur séjour possible.
<i>Eden Villages</i>	Propose des séjours où la qualité est le maître mot dans 8 établissements différents localisés en France.
<i>GCU (Groupement des Campeurs Universitaires)</i>	Première association qui a été créée en France à propos du camping. Association créée en 1975, elle propose aujourd'hui de nombreux thèmes de séjours dans un grand nombre d'établissements (plus de 100 espaces).
<i>Huttopia</i>	44 établissements dont 39 campings et 5 villages en France. Basé dans des sites naturels exceptionnels.
<i>Koawa Vacances</i>	Groupes de 12 campings basés sur le séjour en pleine nature, dans des lieux propres et avec un personnel accueillant.
<i>Odalys Plein Air</i>	Une des marques d'Odalys Vacances. Elles possèdent aujourd'hui 34 campings en France avec 3 gammes de confort : FUN, ZEN, EXPLO.
<i>Oléla</i>	Groupe qui à travers de ses 15 campings propose des séjours qui reflètent la bonne humeur et l'importance de la satisfaction client.
<i>RCN</i>	Petit groupe composé de 18 établissements en Europe dont 8 en France développé il y a plus de 65 ans et qui est investi dans le tourisme social.
<i>Sandaya</i>	Groupe qui propose une offre de séjour dans 37 établissements 4 et 5 étoiles en Europe dont 27 en France.
<i>Seasonova</i>	Groupe axé sur le séjour en camping simple, vivant et à taille humaine. Il possède 10 campings en Alsace, Normandie, Bretagne, Pays de Loire, Nouvelle-Aquitaine et sur l'Île de Ré.
<i>Siblu Villages</i>	Développé en 1975 et propose des séjours haut de gamme dans 19 établissements à travers la France et 3 aux Pays-Bas.
<i>Sud Est Vacances</i>	Groupe de campings spécialisé dans le séjour dans la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur. Il s'agit d'un groupe qui a été

	développé il y a plus de 15 ans. Ils possèdent à ce jour 11 campings sur la région. Avec des campings à 3 à 5 étoiles, ils espèrent séduire avec leurs situations géographiques, leurs services de qualité ainsi que leurs parcs aquatiques.
Vagues Océanes	Groupe qui propose des séjours thématiques depuis plus de 25 ans. Le groupe propose 59 choix de campings partagés entre la France, l'Espagne ou encore l'Italie.

On peut aussi compter d'autres petits groupes intégrés comme Aloa Vacances, Aqualex, Campasun, Côté O, MS vacances, OnlyCamp, Pausado et Seegreen.

2.2 La demande

2.2.1 Le mode de consommation

L'hébergement de plein air est en réalité la première offre d'hébergement touristique marchand en France. Selon *l'INSEE*, elle possède environ « 50 % des lits marchands présents en France » et ont une place importante dans l'hébergement touristique français.¹⁷ Lorsque les établissements sont ouverts, ils possèdent un taux de remplissage presque toujours plein. On peut donc dire qu'il s'agit d'un mode de d'hébergement qui est en grand nombre et qui plaît, et cela, depuis des années maintenant.

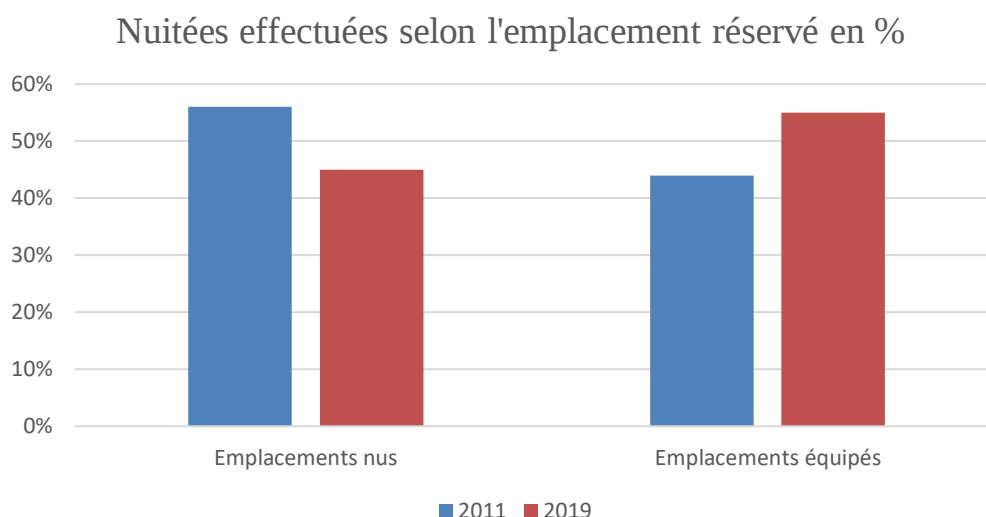
En effet, la pratique du séjour en camping est caractérisée comme le mode d'hébergement préféré des touristes français mais aussi des touristes étrangers. La pratique du camping en France se classe 1^{ère} destination pour le camping en Europe mais aussi seconde au niveau mondial derrière les Etats-Unis, ce qui prouve l'attractivité de la destination France pour la pratique du camping.

La diversité de l'offre, le fait de pouvoir venir avec son propre matériel de camping sur un emplacement nu ou encore l'offre locative avec la possibilité de louer une structure légère de loisirs, plaît énormément à la clientèle qui se rend dans ces établissements. La clientèle se partage ces deux pratiques. Cependant, « en 2019 les emplacements équipés continuent à être montrés comme favoris à défaut des emplacements nus ». En effet, on enregistre 55 %

¹⁷ Ministère de l'économie, Hôtellerie de plein air : formalités administratives, 04-2-2020. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/y3hv3wsy>. (Consulté le 20-11-2020)

de nuitées effectuées sur des emplacements équipés pour 45 % sur des emplacements nus en 2019. En 2011 selon Gidrol, il s'agissait de « 44 % des nuitées sur des emplacements équipés pour 56 % sur des emplacements nus. »¹⁸ On aperçoit alors un léger inversement des tendances entre les deux pratiques. Depuis le développement des petites structures de loisirs comme les bungalows, les mobil-homes et les autres modèles, nous avons pu voir l'arrivée de clientèles qui cherchaient la tradition de l'hébergement en plein air concilié à un hébergement confortable et équipé.

Figure 2 : Nuitées effectuées selon l'emplacement réservé en % adapté des données de l'INSEE (2011 et 2019)



En termes de consommation concernant les nuitées, en moyenne, un séjour effectué dans un camping selon les données de la FNHPA dure 5,1 nuitées : environ 6,5 nuitées si l'hébergement est un emplacement locatif contre 4 nuitées si l'hébergement est un emplacement nu. L'hébergement de plein air se positionne en leader si on compare avec les autres hébergements touristiques. En effet, les autres hébergements qui accueillent des touristes enregistrent environ 2,6 nuitées par séjour voir 1,8 nuitées si c'est un séjour effectué en hôtel. Si avant les séjours étaient uniquement du samedi au samedi, la durée des réservations a peu évolué pour laisser place à des séjours plus courts, sur 2 ou 3 jours en semaine ou en week-end. Cela permet à des clientèles de proximité qui n'auraient pas forcément le temps ou même le budget pour partir 1 semaine de partir quand même en vacances.

¹⁸ GIDROL Jean-Claude INSEE. Les hébergements collectifs touristiques en 2019, 13-5-2020. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/bcaxsxn>.

2.2.2 Le type de clientèle

L'hébergement de plein air accueille chaque année en France de nombreux touristes, français comme internationaux.

Selon la *Fédération Nationale de L'Hôtellerie de Plein Air*, ce secteur d'activité accueille chaque année environ 22 millions de touristes. Parmi ces 22 millions de touristes, les deux tiers seraient de nationalité Française, soit 89 millions de nuitées alors que le tiers restant serait des étrangers. L'INSEE précise en plus de cela qu'il s'agit plutôt de touristes de d'autres pays européens, alors que la FNHPA elle précise justement les nationalités en disant que le tiers restant serait majoritairement des « *Néerlandais, des Allemands, des Britanniques ainsi que des Belges* »¹⁹ venant chercher le soleil. L'INSEE revient confirmer ce fait en précisant même que la clientèle Néerlandaise est la première clientèle consommatrice des campings en France après les Français avec 12,8 millions de nuitées sur les 129 millions effectuées en 2019.²⁰ Les « *Allemands suivent leurs voisins et enregistrent 9,3 millions de nuitées, les Anglais 6,1 millions et les Belges 5,2 millions* ».²¹

La destination phare de la clientèle française est la région Languedoc-Roussillon. Les clientèles étrangères les plus présentes, celles d'Europe du Nord adorent venir dans les campings de la Bretagne, de la Normandie mais aussi dans le sud de la France. Les Espagnols par la proximité géographique viennent généralement dans le sud-ouest de la France, les russes, eux, ont une large préférence pour la Côte D'Azur et l'image qu'elle projette.

Concernant le profil de la clientèle, l'offre étant tellement diversifiée et non particulièrement ciblée, il est presque impossible ici d'avoir qu'un seul profil de clientèle. Nous pouvons voir une légère segmentation de la demande même si celle-ci reste relativement large.

Le secteur génère une clientèle majoritairement individuelle et de loisirs et légèrement une clientèle de groupe ou d'affaires. On peut aussi noter que dans cette clientèle individuelle, il y a l'accueil de familles, d'amis, de couples ou même de personnes seules. Pour la clientèle

¹⁹ FNHPA. *Infographie chiffres clés 2018 HPA*, 21-10-2019. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2xhcbjku>.

²⁰ GIDROL Jean-Claude INSEE. *Les hébergements collectifs touristiques en 2019*, 13-5-2020. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/bcaxsxn>.

²¹ Invest Mobil Home. *129 millions de nuitées en camping en 2019 : une année record !*, 4-9-2020 [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/24vzbn29>.

groupe, il peut s'agir de colonies de vacances, des séjours scolaires ou encore des séminaires et des team building d'entreprise.

Nous pouvons aussi voir qu'il s'agit d'une clientèle de tout âge, cela peut-être des clientèles jeunes qui viennent entre amis, des couples de tout âge, jeunes, d'un âge adulte ou même un couple de retraités, mais aussi des enfants en bas âge accompagnés de leurs parents ou de leurs grands-parents. Il s'agit autant de femmes que d'hommes qui se rendent dans un camping pour passer ses vacances.

Nous pouvons noter que le secteur s'adresse naturellement à une clientèle avec tous les moyens financiers. Cela peut être les touristes avec peu de moyens pour voyager et qui séjournent alors dans du 1 à 3 étoiles et des touristes avec des moyens un peu ou beaucoup plus élevés qui peuvent se permettent de séjourner dans du 3 à 5 étoiles. De nos jours, l'offre haut de gamme avec les emplacements 4 et 5 étoiles ainsi que les emplacements équipés plaisent de plus en plus, et notamment plus que l'offre économique et les emplacements nus.

Chapitre 2 - L'emploi dans ce secteur d'activité

L'hébergement de plein air en France par la forte présente en termes d'établissements et de métiers nécessite alors d'emplois durant l'année pour répondre aux besoins. L'activité saisonnière de l'hôtellerie de plein air oblige à avoir des emplois à caractère saisonnier caractérisés par des saisons avec des périodes à haute activité. Cependant, l'emploi est dans l'hébergement de plein air presque similaire à l'emploi en général. En effet, les employés entretiennent une relation de travail avec leurs employeurs lors de la signature d'un contrat.

« La relation de travail est une notion juridique [...] pour désigner la relation entre une personne appelée « salarié » (souvent aussi « travailleur ») et un « employeur » pour lequel le « salarié » exécute un travail dans des conditions définies, contre rémunération. [...] c'est cette relation qui crée des droits et obligations réciproques entre le salarié et l'employeur. »²²

Le cadre juridique de la relation de travail comprend tout ce qui encadre la relation de travail. Il s'agit du droit de travail avec de nombreux textes liés à la réglementation sur le travail. On peut y retrouver dans un ordre du « plus important au « moins important » le cadre de travail, les sources négociées, les normes d'entreprise et le contrat de travail.²³

1. La réglementation du travail

1.1 *L'encadrement*

La profession qui entoure l'hébergement de plein air est réglementée par le cadre du travail dont certaines lois et avenants. Il s'agit de métiers qui sont accompagnés afin de faire respecter ces lois, mais aussi afin de faire valoir les droits de ses salariés. Le Code du Tourisme encadre la pratique concernant l'offre et la demande de l'hébergement de plein air, mais aussi ses salariés.

Les salariés sont plus particulièrement accompagnés par la FNHPA. La Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air ou la FNHPA est l'unique syndicat professionnel de l'hôtellerie de plein air. Il s'occupe des salariés de ce secteur d'activité, que ce soit des employés au plus bas de la hiérarchie ou les directeurs des sites afin qu'ils puissent être reconnus.

²² Bureau International du Travail Genève. *La relation de travail*, 2006. [en ligne] Disponible sur : <https://tinyurl.com/m3a4xa3r>.

²³ Ministère du Travail. *Le droit du travail*. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/znzhyuzn>.

Lors des périodes hors saison et hors contrat de travail, les salariés peuvent être notamment par Pôle Emploi pour un accompagnement personnalisé.

1.2 La convention collective relative à l'hébergement de plein air

L'hébergement de plein air est notamment accompagné à travers le développement d'une convention collective spécialisée. Une convention collective permet d'ajuster l'application des lois selon le contexte du travail. Elle permet de considérer les spécificités de chaque métier et contient des dispositions que le code du travail ne prévoit pas.

La convention collective nationale de l'hébergement de plein air est une convention collective applicable à l'industrie et aux activités de l'hébergement de plein air. Cela peut inclure l'hébergement touristique qui propose des séjours à court durée, les terrains de camping et les parcs pour l'accueil de camping-car et caravane.

Il s'agit d'un document de loi officiel qui a été rédigé le 2 juin 1993. Cette convention collective nationale a été rédigée d'une part par des représentants du personnel, souvent appelés syndicats et d'autre part par des représentants d'entreprises de ces services.²⁴ Elle est composée d'un texte de base accompagné au fur et à mesure des années de l'ajout de différents avenants et accords spécialisés sur un sujet qui nécessite d'être modifié ou explicité. Prenons par exemple « l'Accord du 25 octobre 2002 relatif au travail de nuit » qui précise davantage l'exécution du travail de nuit dans l'HPA.

La convention collective de l'hébergement de plein air définit les règles applicables entre les salariés et les employeurs des activités et industries précisées. Elle a pour objectif de faire régir des lois et que ce soient les mêmes dans tous les hébergements de plein air en France. Elle encadre les salariés sur leurs différents droits et leurs devoirs en tant que salarié d'un hébergement de plein air qui régit sous des règles définies spécialement pour ce secteur d'activité. On peut y voir notamment comment s'y effectue la rémunération de façon légale avec par exemple le montant du salaire minimal légal. Mais on peut y retrouver aussi comment s'exécutent les différents contrats de travail de ce secteur d'activité comme le

²⁴ Hoggo. (s. d.). Convention Collective Hôtellerie de plein Air. Consulté le 13 janvier 2021, à l'adresse <https://tinyurl.com/p7chvj33>

contrat en CDI. Les périodes d'essai sont alors totalement définies pour que l'employé et l'employeur soient en accord.

Si un salarié ne se sent pas en accord avec ce que l'employeur lui doit ou l'oblige à faire, il peut alors se référer à la convention collective et en parler avec son employeur. Si l'employeur n'est toujours pas d'accord, le salarié peut alors demander un recours aux Prud'hommes.

1.3 Les types de contrats

1.3.1 Le contrat de travail

L'hébergement de plein air, comme tout secteur d'activité peut employer son personnel sous différents types de contrat de travail.

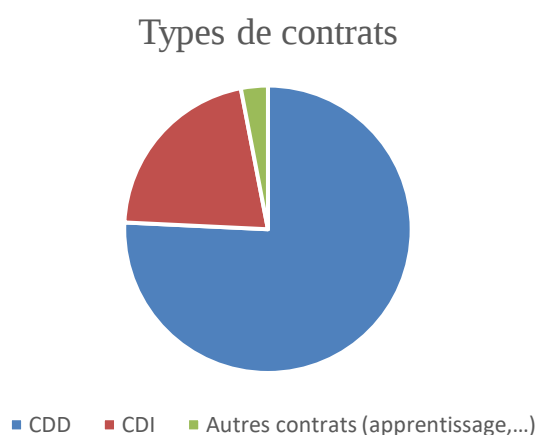
Le contrat de travail est un document officiel. Une fois signé par les deux parties, il est considéré comme un acte d'engagement. Le contrat de travail comporte le lien de subordination entre le salarié et son employeur, le salarié étant sous l'autorité de l'employeur. Le salarié s'engage alors à effectuer sa tâche de travail selon les éléments qui ont été négociés et rédigés dans le contrat. En contrepartie, l'employeur s'engage à fournir une rémunération légale à cette performance de travail. Le contrat va alors comprendre la description du poste et des différentes missions, le lieu de travail, les horaires, la rémunération, la fourniture du matériel, le port d'une tenue de travail, la rémunération, le type de contrat, etc. « *Le contrat doit être signé en deux exemplaires : un pour le salarié, un pour l'employé* ». ²⁵

Dans ce secteur d'activité, les employeurs embauchent principalement leurs salariés en contrat de travail à durée déterminée ou alors en contrat de travail à durée indéterminée lorsque cela est possible. Nous pouvons voir d'après une étude d'AGEFOS-PME qu'en 75 % des contrats signés sont des contrats à durée déterminée pour 21 % de contrats à durée indéterminée. Les 3 % restants sont les autres contrats, notamment les contrats d'apprentissage. ²⁶

²⁵ Contrat de travail : les principales caractéristiques. Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion [en ligne]. 28 juillet 2008 [consulté le 13 janvier 2021]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/mwfjnz4k>.

²⁶ Service Observatoires AGEFOS PME. *Portrait statistique des entreprises et des salariés de la branche pro de l'hôtellerie de plein air*, 4-2018.

Figure 3 : Répartition des types de contrats dans l'HPA en 2018 selon AGEFOS-PME



Dans l'hébergement de plein air, l'employeur peut aussi prendre en charge des stagiaires dans différents services afin de leur montrer et de les faire évoluer dans les services définis. C'est une pratique qui se voit souvent, dans le but de découvrir des postes et des missions et pour pouvoir effectuer à l'avenir des saisons dans ce domaine grâce à l'expérience effectuée.

1.3.2 Les contrats CDD

La double saisonnalité de l'activité avec une saison été et une saison hiver oblige les contrats de travail à être principalement en contrat de travail à durée déterminée. En effet, pour la plupart des personnes qui s'engagent dans ce secteur d'activité devront alors travailler sous un CDD et plus particulièrement sous un CDD saisonnier même s'il peut aussi s'agir d'un CDD dit de remplacement.

Le contrat de travail à durée déterminée saisonnier est un contrat obligatoirement écrit. Il doit être remis par l'employeur à l'employé dans les deux jours qui suivent l'embauche. Si la durée dépasse ce délai de deux jours, il sera à défaut considéré à durée indéterminée par les Prud'hommes. Le contrat doit notamment préciser l'objet du contrat, c'est-à-dire saison ou saisonnier puisque la réglementation au travail est alors différente des autres contrats de travail.

Les salariés qui occupent ce type de contrat sont généralement : les réceptionnistes, les animateurs, les cuisiniers, les barmans, les agents d'entretien et d'autres encore. Ils sont nécessaires que durant la période d'ouverture de l'établissement et signent alors pour des dates déterminées, souvent les dates d'ouvertures et de fermetures du site.

Dans un accord récemment signé par les syndicats de salariés et l'organisation qui rédige la Convention Collective, nous pouvons voir que la durée maximum d'un CDD ne peut pas dépasser 9 mois. Avant le 3 février 2020, il s'agissait de 8 mois.²⁷ Cette augmentation en termes de durée d'un contrat CDD permet de revaloriser le travail des salariés et leur permet de pouvoir bénéficier d'un mois de plus de travail, d'un mois de plus d'expérience et un mois de plus de salaire, ce qui n'est pas refusable. Concernant le temps de travail, les contrats peuvent être des CDD à temps plein ou à temps partiel.

De plus, dans les obligations qui font partie du contrat, la période d'essai ne peut pas dépasser un jour par semaine de travail et 2 semaines au maximum si le contrat est inférieur à 6 mois.²⁸

1.3.3 Les contrats CDI

Le contrat de travail à durée indéterminée peut être exécuté pour quelques personnes. Il s'agira notamment des directeurs d'établissements et de certains responsables qui sont présents à l'année ou même pour plusieurs années d'affilées dans le même établissement.

Concernant le temps de travail, tout comme le CDD les CDI peuvent aussi être à temps plein ou à temps partiel selon le besoin de l'établissement.

Lors de la signature du contrat, le salarié doit vérifier qu'il contient tous les éléments obligatoires. Nous pouvons notamment voir dans la Convention Collective qu'il doit obligatoirement préciser la date de l'embauche, le lieu d'affectation, la qualification et la catégorie, le salaire brut, la durée hebdomadaire de travail, les modalités du repos hebdomadaire, les jours fériés rémunérés, la durée de la période d'essai ainsi que les conditions particulières (si existantes).

Pour les contrats en CDI, la période d'essai est alors différente à celles des contrats CDD saisonniers. La période d'essai est alors définie afin de pouvoir confirmer la motivation et les compétences de la personne qui sera mise au poste prévu. Si le salarié correspond à ce qui était demandé lors de l'offre du poste à la fin de la période d'essai, il sera gardé par

²⁷ Tripalio. *La branche de l'hôtellerie de plein air s'accorde sur le recours aux CDD*. 22-5-2020. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/4s2pkwp3>.

²⁸ DIRECCTE Rhone-Alpes. *Réglementation du travail dans l'hôtellerie de plein-air (Drôme / Ardèche - été 2014)*, 2014. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/j3bj3xtd>.

l'employeur. Au contraire, si au fur et à mesure des jours et des semaines le salarié ne semble pas correspondre au poste, aux attentes, il ne pourrait rester dans l'équipe et devra alors quitter l'entreprise. Le salarié est alors au courant, car le terme, l'évolution et la durée de sa période d'essai est alors inscrite dans son contrat de travail qu'il a dû signer, dater et parapher selon le niveau de son poste.

La durée de la période d'essai est alors déterminée par un niveau de postes. Définis dans la convention collective, il y a quatre catégories de postes, soit quatre durées de période d'essai (entre 2 mois pour la première catégorie d'emploi et 8 mois pour la quatrième catégorie d'emploi) et quatre dates de renouvellement de période d'essai possibles.

2. Les salariés de l'hôtellerie de plein air

2.1 Le profil des employés

L'hébergement de plein air par sa diversité et sa forte présence sur le territoire a un besoin fort en ressources humaines. Chaque année, de nombreuses personnes sont salariées dans ce domaine d'activité. Par ailleurs selon la FNHPA, l'hébergement de plein air serait créateur d'emplois avec un effectif d'environ 37 000 personnes par an.²⁹ L'effectif s'élèverait plus précisément en 2018 à 49 300 selon une étude menée en 2018 par l'association AGEFOS-PME spécialisée dans la formation professionnelle.³⁰

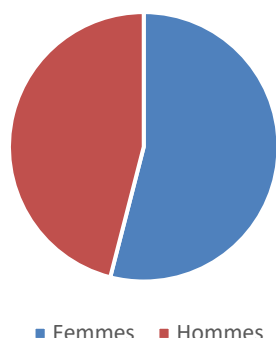
Il s'agit d'un domaine d'activité assez mixte, où les deux sexes sont répartis relativement de façon égale. Selon cette même étude, concernant la répartition des sexes des personnes qui travaillent dans l'hôtellerie de plein air, il s'agirait d'environ 54 % de femmes et 46 % d'hommes. Même si l'on voit une présence de femmes plus élevée, l'écart entre les femmes et les hommes reste relativement faible, ce qui montre la mixité et la diversité dans ce secteur d'activité.

²⁹ FNHPA. (2019, 21 octobre). Infographie chiffres clés 2018 HPA. Fédération Nationale Hôtellerie Plein Air. <https://tinyurl.com/2xhcbjku>

³⁰ Service Observatoires AGEFOS PME. (2018, avril). Portrait statistique des entreprises et des salariés de la branche pro de l'hôtellerie de plein air. AGEFOS PME.

Figure 4 : Répartition des sexes des salariés dans l'HPA selon AGEFOS-PME

Répartition des sexes



Concernant, les âges des salariés, nous pouvons remarquer que 37 % ont moins de 25 ans. Ce taux, assez élevé pour cette petite catégorie d'âge (étant donné qu'il est légalement possible de travailler qu'à partir de 18 ans) montre la forte présence des personnes jeunes, récemment diplômés et parfois même encore dans les études. 26 % des salariés ont plus de 45 ans. Cela montre qu'il y a des personnes expérimentées du monde du travail, et parfois même depuis de nombreuses années dans l'hébergement de plein air. Ce n'est donc pas un secteur d'activité dont les postes sont occupés uniquement par des étudiants qui cherchent une expérience pour l'été, cela va plus loin que ça.

2.2 Les métiers

En règle générale, les structures qui sont comprises dans l'hébergement de plein air sont organisées de la même manière, ou alors presque. Selon Mintzberg, « *La structure se définit comme la somme des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes* » Il est important de préciser que lorsque nous citerons un emploi, nous utiliserons le pronom masculin pour généraliser l'employé. Cependant, il y a des femmes comme des hommes qui se situent à ces postes.

Il y a les directeurs généraux qui assurent le pilotage de leur propre chaîne ou de leur groupe, prenons par exemple Quentin Schaepelynck, directeur général du groupe Homair Vacances. Ils sont alors aiguillés par les salariés présents aux sièges sociaux ainsi qu'avec les directeurs de leurs établissements (aussi appelés chef de site, directeur d'établissement, etc.). Ensemble, ils élaborent les stratégies, fixent les objectifs à atteindre sur la saison et

l'année, mais contrôlent aussi les résultats obtenus afin de pouvoir agir et réajuster si jamais. En termes de métier aussi présents au siège social, nous pouvons retrouver le responsable call-center, le responsable service client, le comptable, le responsable RH, le chargé de communication ainsi que le responsable commercial.

Dans chaque structure est alors présent le directeur d'établissement qui agit en étant entouré de différents chefs de service (ou responsables de service) comme le responsable d'accueil, le responsable d'animation, le responsable maintenance ou même un assistant de direction. Ensemble, ils essaient de prendre les bonnes décisions concernant la gestion des équipes et les recrutements, la gestion du budget et du bon déroulement des séjours des clients. Comme l'évoquent Lehmann-Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, Durant (2013, p 599), il pourrait s'agir « *d'un modèle organisationnel composé de sous-unités et que chacune d'entre elles est pourvue de règles et de procédures qui lui sont propres* ».

Ainsi, une fois sur place, dans chaque établissement, des personnes sont employées dans les différents services afin d'exécuter les tâches présentes sur la fiche de poste. Ces salariés doivent alors produire et commercialiser un service qui aboutira, si tout cela se déroule correctement, à la satisfaction des clients sur le séjour passé dans l'établissement. Une hiérarchie est alors présente et assez claire, et le lien de subordination vertical doit alors être respecté. Il y a en effet de nombreux métiers qui sont créés depuis la professionnalisation de l'hôtellerie de plein air. Parmi les métiers que nous évoquerons par la suite, ils ne sont pas systématiquement tout présents. Selon les besoins de l'établissement et l'offre qu'il propose, le directeur étudiera ses besoins en termes de ressources humaines et ajustera les métiers et les compétences qui sont nécessaires afin que le séjour de ses clients se passe au mieux.³¹

À l'accueil, nous pourrions retrouver un réceptionniste aussi appelé un agent d'accueil, un agent d'accueil trilingue. Ils permettent l'accueil et l'accompagnement de la clientèle en langue française et étrangère. Nous pouvons aussi retrouver le chef équipe accueil ou le responsable de réception qui surveille le bon fonctionnement de l'accueil et du travail de ses réceptionnistes.

³¹ Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air. *Les métiers*. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/2w8t4z4h>. (Consulté le 20 décembre 2020).

À l'espace bar, il pourra y avoir le responsable bar ainsi que son ou ses barmans afin de servir des boissons à la clientèle à certains horaires de la journée. Il y en est de même pour le snack que peuvent posséder certains établissements pour préparer en cas au cours de la journée. Il y a certains préparateurs et serveurs présents.

Au niveau du restaurant, nous pouvons retrouver de nombreux métiers présents. Ils peuvent être visibles en salle par les clients, ou en arrière-plan dans la cuisine. En salle, nous pouvons retrouver les serveurs et le chef de rang ou le chef de salle qui s'occupent de l'organisation de la salle de restaurant, de la prise des commandes, du service et du paiement. En cuisine, nous pouvons voir des personnes dont les compétences sont très importantes pour que les clients soient satisfaits de leur choix. On peut y voir le chef de cuisine, les différents cuisiniers, le commis de cuisine, le second de cuisine. Parfois, on peut aussi voir un pâtissier et un pizzaiolo quand il y a besoin. Les chefs et les responsables s'occupent aussi de vérifier les stocks et d'assurer les commandes en fonction des besoins. Pour finir, nous pouvons voir aussi la présence de plongeur, qui s'occupera de la vaisselle et qui est un métier très important, où le poste doit être tenu par une personne dynamique.

Au niveau du service animation, nous retrouverons le responsable animation qui s'occupera de la gestion du programme animation et de ses animateurs. Concernant les animateurs, il peut s'agir d'animateurs adultes ou d'animateurs enfants pour s'occuper des enfants présents sur le site durant la journée. Les animateurs adultes s'occupent d'animer la clientèle adulte tout au long de la journée, du matin jusqu'aux soirées. Ils peuvent parfois même être spécialisés selon leurs compétences, on peut y voir des animateurs polyvalents, des animateurs sportifs, des animateurs spécialisés pour les soirées.

Concernant le sport et les loisirs qui peuvent être proposés sur le site, de nombreux établissements possèdent une piscine ou un espace aquatique très développé. Il est alors important pour la sécurité des touristes, enfants comme adultes qu'il y ait la présence d'un maître-nageur ou d'un surveillant de baignade pour en assurer la surveillance et les bons gestes en cas de problèmes.

Concernant la partie technique et maintenance, on y verra un agent d'entretien, un responsable de maintenance qui doit pouvoir être multitâches et qui s'occupera de réparer les logements, les locaux ou même la piscine en cas de problèmes. Dans la partie

hébergement, les employés qui s'occupent de l'entretien des logements et du ménage des locaux, nous pouvons y retrouver un agent de ménage et une gouvernante. La sécurité au sein d'un site touristique est très importante pour les clients et les salariés afin qu'aucun événement extérieur non prévu se déroule. Pour cela, certains établissements mettent en place une équipe ou un salarié prévu à cette mission de sécurité. Il peut s'agir d'un gardien de jour ou un gardien de nuit et parfois même ce gardien peut être accompagné d'un responsable de sécurité. L'entretien d'un établissement et de ses espaces verts est important pour montrer la propreté et l'entretien du site à la clientèle et donne aussi l'envie à l'équipe d'évoluer dans un bel établissement. Une équipe est alors mise en place pour s'occuper de la flore qui pousse sur le site, comme la pelouse, les arbres et les fleurs. Des jardiniers sont alors employés pour s'occuper de l'entretien quotidien des espaces verts du site. Il peut parfois y avoir un responsable dédié aux espaces verts ainsi qu'un paysagiste.

Dans certains établissements, principalement les établissements 4 et 5 étoiles, nous pouvons voir la présence de commerce et de spa et autres prestations de bien-être.

Pour les commerces, il peut y avoir un responsable de commerce ainsi que ses différents employés de commerce qui tient la boutique et la caisse tout au long de la journée. Concernant les commerces de bien-être, on peut y retrouver des masseurs, des esthéticiennes, des coiffeurs et leurs responsables pour s'occuper des clients lorsqu'ils prennent rendez-vous dans ces services supplémentaires.

3. Les emplois avec la Covid-19

3.1 Les emplois subissent

La crise sanitaire de la Covid-19 a fortement impacté le secteur touristique, y compris le secteur de l'hébergement de plein air. Sans grande surprise, le chiffre des nuitées touristiques de 2020 va forcément être impacté et sera donc plus faible, même si la saison a pu se dérouler, mais a été légèrement diminuée en termes de durée et de remplissage. L'accueil des clients a été fait dès les réouvertures des établissements après le déconfinement et les séjours ont pu avoir lieu, mais des mesures ont été mises en place.³²

³² GAYET, M. *Le plan d'attaque de l'hôtellerie de plein air pour préparer l'été*. Le Quotidien du Tourisme. 15-5-2020. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/4tk96p9u>.

Durant, les périodes de confinement où les établissements ont été fermés et où les salariés ne pouvaient pas aller travailler, la plupart ont été mis en chômage partiel. Le chômage partiel est un nouveau dispositif pour l'HPA à mettre en place depuis 2020 car de base ce n'est pas un secteur qui a eu mettre en place du chômage partiel auparavant. Les salariés en CDI ont pu constater la baisse de leur temps de travail payé, mais aussi l'ajout des heures alors payé par des allocations.

En 2020 et en 2021, le problème qui s'affiche aussi est l'insécurité et le manque d'informations quant à une possible ouverture des établissements à la clientèle.³³ Les perspectives d'avenir sont alors floues pour tout le monde, gérants d'établissements, salariés et clients. Les recrutements ont du mal à se dérouler et les salariés doutent alors totalement sur le fait de savoir s'ils vont pouvoir travailler ou non.

3.2 Le recrutement en 2021

Avec la crise sanitaire de la Covid-19, les recrutements doivent alors toujours plus se réinventer. Les salariés et les employeurs ne peuvent pas se déplacer, du moins, ce n'est pas forcément recommandé. Pour les salariés, il faut donc apprendre à candidater du début à la fin de la procédure de loin, et pour les employeurs, ils doivent alors faire confiance à un profil vu de loin.

La sécurité de l'emploi étant encore moins présente que dans les années précédentes, les salariés de ce secteur d'activité peuvent alors douter du futur ou de leur chance à trouver un emploi dans ce qu'ils aiment ou là où ils sont compétents. Il est alors important de persévérer et de multiplier les candidatures pour ne pas perdre la motivation pendant cette période. Si la situation sanitaire s'améliore, l'espoir de la réouverture des établissements et du déroulement de la saison 2021 peut augmenter. Il faut alors préparer les emplois et les compétences humaines de chaque site. Par exemple, nous pouvons voir que Homair prépare au plus vite son équipe pour les prochains mois avec « *le recrutement de 1100 personnes dont 350 jeunes ou étudiants.* »³⁴ Les salariés chargés du recrutement du personnel doivent

³³ Dupont, D. Coronavirus - Hôtellerie de plein air des P.-O. : "Il va falloir proposer des offres différentes ». 14-4-2020. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/8tmtvayjv>.

³⁴ Tour Mag. Campings-villages : plus de 1 100 emplois saisonniers à pourvoir chez Homair Vacances. TourMaG.com, 18-2-2021. Disponible sur : <https://tinyurl.com/kyskikuw>.

alors évaluer précisément les besoins en personnel saisonnier, déterminer le poste à pourvoir et établir le profil du candidat recherché.

Les salariés peuvent alors développer au maximum leur créativité pour déposer un CV créatif et qui se démarque tout en intégrant bien sûr les valeurs de l'hébergement de plein air notamment sur le réseau LinkedIn ou en contactant directement un établissement.

Il est aussi développé depuis quelques années maintenant le recrutement sur les plateformes de recrutements par chaîne ou groupe, avec le dépôt de candidatures spontanées ou des réponses à des offres d'emploi. Par exemple, la chaîne Yelloh Village et le groupe Cap Fun utilisent cette méthode de recrutement laissant aller les candidatures vers eux.³⁵

Ils peuvent aussi répondre à des offres d'emploi qui sont déposées régulièrement sur les réseaux sociaux ou les sites spécialisés tels qu'Indeed ou s'orienter auprès de l'établissement national pour l'emploi Pôle Emploi.

Ces recrutements, si le profil du candidat retient l'attention, donne naturellement lieu à un entretien. En période de crise sanitaire et de Covid-19, les entretiens se dirigent majoritairement en visioconférence, au téléphone ou sur l'application Easy Recrute. Cela permet de faciliter les recrutements tout en étant presque sûr des compétences (mise en situation, questions sur l'expérience, les connaissances du métier, etc.) et de la motivation de la personne qui candidate malgré que ce soit à distance. La chaîne Yelloh Village utilise cette méthode de recrutement dans l'espoir de lancer sa saison estivale 2021.

³⁵ Capfun recrute ! Capfun.com [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/3u5vvp5c> (consulté le 6-1-2021)

Chapitre 3 – La motivation au travail

La démotivation se caractérise pour un employé d'une entreprise d'avoir le sentiment de ne plus avoir envie d'effectuer ses tâches de travail, ne plus avoir envie de venir sur son lieu de travail. Le salarié ne se sent pas reconnu à la hauteur de ses performances de travail, il a l'impression de ne plus appartenir à une équipe. De plus, il ne se sent plus impliqué dans le groupe et à travers les différentes missions attribuées. Compte tenu de ce ressenti, il a l'impression de ne plus inspirer confiance et prend alors ses distances. Tout de suite, l'engagement dans le travail diminue, tout comme l'implication dans la vie de l'entreprise.

1. Généralités

1.1 Définition

Selon l'encyclopédie l'Universalis, la motivation se définit comme « *le processus psychologique responsable du déclenchement, du maintien, de l'entretien ou de la cessation d'une conduite. Elle est en quelque sorte la force qui pousse à agir et penser d'une manière ou d'une autre* ». ³⁶

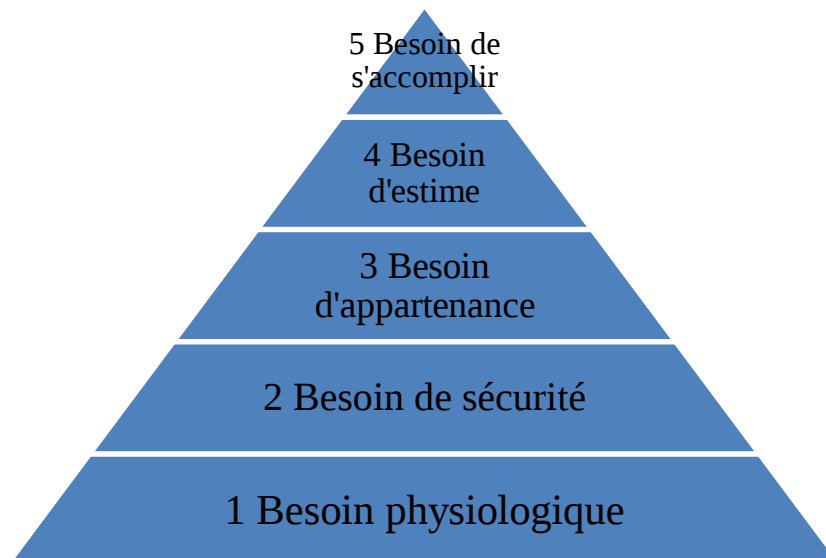
La motivation est une notion importante pour le bien-être personnel d'un salarié, mais aussi pour le bien-être de l'entreprise dans lequel il évolue. Il est notamment important que la motivation personnelle soit impliquée dans la mobilisation et la dynamique du groupe pour pouvoir accomplir une œuvre collective.

Afin de trouver comment motiver au mieux ses salariés, de nombreux chercheurs et auteurs ont déterminées des théories qui pourraient être applicables. Chacun possède ses propres idées, ses propres opinions. Par exemple, selon Taylor (1903), la motivation repose sur la satisfaction des besoins de sécurité et des besoins physiologiques. Au contraire, Maslow (1954) présente sa pyramide des besoins. Cette pyramide indique un classement d'un à cinq des besoins à compléter afin de se sentir motivé. Cette remise remet en cause les faits présentés par Taylor, car les besoins apparaissent ici plus nombreux que dans les théories

³⁶ Encyclopédie Universalis, La motivation. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/whx4m99v>. (consulté le 23-1-2021).

précédentes et doivent tous être satisfaits. Cependant, selon Schein (1958), le salarié doit travailler naturellement et avec plaisir, s'impliquer ses tâches. Les théories sur la motivation sont alors très variées et peuvent parfois se contredire.

Figure 5 : La Pyramide de Maslow (1954)



Cependant, il est important de prendre en compte l'importance de la motivation au travail non seulement sur un moment en particulier, mais sur le long terme. Comme dirait Lévy-Leboyer (2004) « *la motivation n'est pas un état stable, mais un processus, toujours remis en question* ».

1.2 Apparition du concept

C'est à partir des années 1990 que les entreprises touristiques ont commencé à prendre conscience de l'importance de leurs salariés. Petit à petit, des réflexions émergent et les salariés commencent à être considérés comme une réelle valeur ajoutée et un véritable capital humain pour la réussite de l'entreprise. Par la suite, dans de nombreuses entreprises, même dans les organisations touristiques, cette ouverture de pensées a permis l'instauration du service de la gestion des ressources humaines. Ce service permet différentes missions à son responsable, mais notamment le maintien de la motivation des salariés de l'entreprise. Cependant, dans le domaine de l'hôtellerie de plein air, il n'y a pas réellement de service de ressources humaines présent dans chaque établissement, mais plutôt aux sièges sociaux. C'est alors au directeur d'établissement et aux différents chefs de service d'en prendre les

fonctions. Alors peu qualifiés à ce poste, il se peut que dans certaines situations les employés se sentent alors peu ou mal encadrés.

1.3 Des facteurs de motivation

Différents facteurs peuvent ainsi influencer la motivation des salariés dans leur travail. Afin qu'un salarié soit motivé, il est compliqué pour lui qu'il trouve sa motivation dans un seul facteur. Il faut alors combiner plusieurs facteurs afin que sa motivation devienne optimale.

Dans le monde professionnel, on parlera plus de facteurs internes et de facteurs externes. Les facteurs internes correspondent à une source de motivation étant personnelle ou intrinsèque. La motivation dépendra alors des caractéristiques de chaque individu et est donc propre à chacun. Il peut s'agir de la personnalité de l'individu, de sa culture, de ses valeurs, de ses désirs et de ses différentes ambitions de vie. Au contraire, les facteurs externes correspondent au cadre de travail de l'individu et à son environnement. Le salarié sera potentiellement motivé en fonction d'avantages attribués ou au contraire qui lui échappe. De façon générale, ils peuvent s'agir de facteurs monétaires ou de facteurs non-monétaires comme une meilleure rémunération ou une bonne ambiance au travail.

Dans l'hôtellerie de plein air, les facteurs de motivation ainsi que les facteurs de démotivation peuvent parfois être prédéfinis et déterminés par la complexité de leur contrat et de leurs missions de travail. Afin de lutter contre le phénomène de démotivation dans son établissement, l'employeur devra alors tout mettre en œuvre pour ajuster certains facteurs. En effet, le désengagement de ses salariés peut lui être très coûteux : on pourra alors parler des coûts cachés, néfastes et imprévus à son budget en termes de ressources humaines.

2. Les moyens de l'évaluer

2.1 *Des indicateurs*

La démotivation des salariés peut entraîner une baisse des indicateurs et à l'avenir compromettre la performance et la pérennité de l'entreprise.³⁷ Quelques indicateurs peuvent être des révélateurs d'une baisse de la motivation des salariés au sein d'une entreprise, notamment dans l'hébergement de plein air. Nous pouvons alors y retrouver le taux d'absentéisme, le nombre d'arrêts maladie, le taux d'accidents de travail ainsi que le taux de turnover ou de rotation du personnel. Il faudra prendre en compte ces indicateurs et les analyser dans le but de pouvoir par la suite comprendre le phénomène. Une dégradation de ces indicateurs ne signifie pas automatiquement une baisse de motivation.

Ces indicateurs sont inscrits dans le bilan social qui est unique à toutes les entreprises et renouvelable tous les trois ans afin de pouvoir étudier plus en détail les données chiffrées d'entreprise en termes de ressources humaines.

2.2 *Un ressenti personnel*

À part étudier des données chiffrées calculées lors de recrutements, de licenciements, d'absences, de retard, il est très dur de calculer et de pouvoir savoir à quel point un salarié est motivé et à quel point il ne l'est pas. La motivation au travail étant un ressenti très personnel, il est alors très dur d'en évaluer la présence.

³⁷ Aideochoix. *Quels sont les risques de la démotivation des salariés pour une entreprise*. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/2cjwe6sc>. (consulté le 23-1-2021).

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Dans cette première partie, nous avons tenté de définir ce qu'est qu'un hébergement de plein air ainsi que son fonctionnement.

Nous avons pu prendre conscience de son développement au fur et à mesure des périodes, son offre ainsi que sa demande.

Nous avons pu voir qu'il s'agissait encore aujourd'hui d'un des modes d'hébergement des touristes français et internationaux lorsqu'ils prennent la décision d'effectuer un séjour sur le territoire français.

Nous avons ensuite essayé de comprendre comment fonctionnait les emplois dans ce domaine d'activité, victime de la saisonnalité de son activité.

Nous avons pu dresser un profil de la profession, ses emplois ainsi que les métiers qu'ils exercent. Il était important d'analyser le cadre dans lequel ils évoluent et l'encadrement qu'ils bénéficient.

Nous également étudier le concept de la motivation, son arrivée dans les entreprises françaises et notamment son évaluation et ses évolutions.

**PARTIE 2 – LES FACTEURS DE
MOTIVATION : FORCE DE PERFORMANCE
DANS L'HÉBERGEMENT DE PLEIN AIR**

INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Dans la première partie, nous avons pu étudier le secteur de l'hôtellerie de plein air, de son histoire à son offre, en passant par une présentation de son personnel avec un profil type et l'environnement dans lequel ils exercent. Ensuite, nous avons pu étudier les bases de la motivation au travail en voyant de quelles manières pouvait évoluer celle des salariés dans le monde du travail général.

Après avoir évoqué une rotation du personnel importante et un problème de fidélisation des employés lié à la saisonnalité, nous allons voir dans cette seconde partie comment palier à ces problèmes et améliorer la motivation et la satisfaction au travail des salariés. Ainsi, nous avons pu développer la problématique suivante : « ***Dans quelles mesures les salariés de l'hôtellerie de plein air peuvent rester motivés malgré la saisonnalité de l'activité ?*** »

Suite aux recherches effectuées précédemment, nous avons pu dégager trois questions qui représentent des hypothèses qui pourraient nous permettre de répondre à la problématique.

Hypothèse 1 : Le bon déroulement au travail

Avec des journées de travail connues pour être longues et très rythmées, il serait important d'étudier comment le personnel de l'HPA peut se sentir bien dans leur poste de travail, dans leur entreprise et dans leur équipe.

Hypothèse 2 : L'accès à la formation professionnelle

Avec une offre qui s'améliore d'année en année pour satisfaire la clientèle des séjours en extérieur, l'accès aux emplois devient de plus en plus difficile nécessitant des compétences particulières à l'emploi. Il sera question de savoir si l'accès à la formation permettrait de motiver les employés.

Hypothèse 3 : Vers une politique de rémunération juste

L'hôtellerie de plein air est un secteur réputé depuis des années pour avoir une rémunération salariale assez peu représentative du travail fourni. Nous allons voir comment une politique de rémunération juste permettrait d'améliorer la motivation au travail des employés.

Chapitre 1 – Le bien-être quotidien au travail

L'hébergement de plein air est aussi caractérisé par le fait de devoir changer d'établissement 1 voire à 3 fois par an lors de contrat CDD et parfois quelques fois dans sa carrière pour les contrats CDI. Cela est donc accompagné à chaque fois d'une intégration à chaque nouvel établissement, à une nouvelle équipe et d'un nouvel environnement de travail avec de nouvelles méthodes. Cela peut être parfois difficile, mais une fois réussie, cela peut aussi s'avérer comme un grand facteur de motivation pour les salariés.

1. L'intégration régulière à une entreprise

1.1 *Intégration à un établissement*

Il est important pour le salarié de connaître l'établissement dans lequel il évolue pour pouvoir être le mieux intégré possible et d'en savoir le plus sur l'environnement qui l'entoure. Un salarié qui sera intégré à son établissement et à son poste de travail dès son arrivée serait un salarié que l'on rendrait opérationnel et autonome pour permettre le bon fonctionnement de la performance de l'entreprise.³⁸

1.1.1 Adaptation à la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est un terme fort. Cependant, il est très important de le connaître et d'en connaître sa manifestation dans l'entreprise pour laquelle nous travaillons.

La culture d'entreprise provient de la culture japonaise où le management des ressources humaines, l'innovation produit et la croissance interne était au cœur des objectifs. Forte de son succès, la culture d'entreprise s'est alors installée depuis les années 1980 au centre des préoccupations des entreprises françaises.

Plusieurs définitions de la culture d'entreprise peuvent être données selon les visions de chacun.

³⁸ Accueillir et intégrer un nouveau salarié. *Pôle emploi* [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/2u35cx6w> (consulté le 3 janvier 2021).

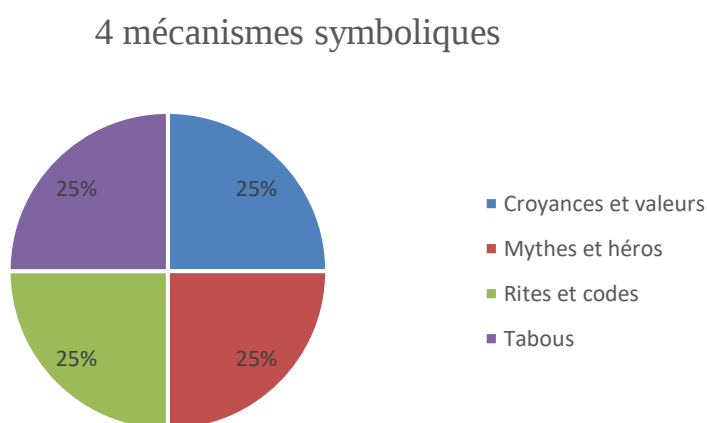
La culture d'entreprise est définie selon Schein (1985) « *comme un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné, a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne* ».

Au contraire, Mintzberg considère la culture d'entreprise comme « *l'ensemble des normes partagées* » applicables par l'entreprise et développées au fur et à mesure des différents problèmes. Après l'installation de ces normes, l'organisation et la coordination de l'équipe sont censées être facilitée.

En outre, la culture d'entreprise permet de créer une communauté. Elle permet au salarié de savoir se placer, quel est son rôle dans l'entreprise, mais aussi de comprendre l'entreprise dans laquelle il se trouve. Chaque salarié déjà présent dans l'entreprise peut présenter la culture aux salariés arrivants, la culture d'entreprise étant quelque chose de valide et de fiable, normalement connue de tous.

Comme indiqué dans la figure 5 ci-dessous, la culture d'entreprise est composée selon *Lehmann* de quatre thèmes aussi appelés « mécanismes symboliques ». On y retrouve les croyances et les valeurs, les mythes et les héros, les rites et les codes ainsi que les tabous.

Figure 6 : Mécanismes et thèmes de la culture d'entreprise selon Lehmann (2013)



Les croyances et les valeurs correspondent à comment l'entreprise est perçue par ses salariés. Les croyances sont comprises dans la vision du monde de l'entreprise. Comment est-elle vue ? Comment s'implique-t-elle pour la satisfaction de ses clients et de ses salariés par les propres ressources humaines internes à l'entreprise. Les valeurs, elles, correspondent à l'ensemble des normes déterminées par l'entreprise ou par son secteur d'activité. Ces

normes sont applicables à tous les salariés de l'entreprise et peuvent s'inscrire dans un cadre informel où tout le monde doit les respecter pour ne pas risquer quelque sanction.

Les mythes et les héros constituent les histoires vécues par l'entreprise depuis son développement. Les mythes correspondent aux histoires vécues, les succès engendrés par les réussites. On peut aussi y évoquer les passages de héros comme des fortes personnalités qui sont passés par l'entreprise et qui l'ont influencée par leurs actions, leurs forces et leurs impacts. Parfois idéalisés, les mythes et les héros permettent de rassurer et d'encourager les salariés à toujours vouloir faire mieux.

Les rites et les codes sont aussi caractérisés par l'installation de routines qui sont significatives et importantes aux yeux du personnel. Les rites sont des faits qui se répètent de façon occasionnelle, voire quotidienne et qui donnent du sens aux employés. Prendre part aux rites, c'est prendre part à la vie de l'entreprise.

Les tabous constituent les peurs que ressentent les entreprises, avec la peur de l'échec de leurs produits ou de leurs services notamment. On entend aussi par tabous tout ce dont il ne faut pas parler ni aborder dans les conversations. Selon Lehmann, cela peut être caractérisé par « *l'argent, le sexe opposé, le pouvoir et surtout l'échec.* »

Cependant, la culture d'entreprise est encore plus forte et plus profonde. Dans ce cas, on pourra caractériser cette culture comme l'identité de l'entreprise. Concentrée sur du long terme, l'identité reste stable et unique malgré les événements extérieurs ou les changements internes. Elle peut être plus ou moins forte, mais malgré tout, elle est importante pour le groupe humain qui s'appuiera alors dessus pour les différentes décisions. L'état d'esprit du salarié s'appuiera sur l'identité de l'entreprise. Plus il pourra comprendre l'identité de l'entreprise dans laquelle il évolue, plus il pourra alors se sentir intégré à l'établissement.

Dans l'hébergement de plein air, en effet les cultures d'entreprise sont propres à chaque établissement, à chaque chaîne et à chaque groupe. Chacun mérite d'être étudiée et particulièrement adhérente par les différents employés. Les croyances et les valeurs sont évidemment personnelles à chaque établissement. Cependant, dans de nouveaux cas, on y retrouve certaines valeurs essentielles comme la qualité, la confiance et la fiabilité. Les mythes peuvent passer par les historiques de chaque chaîne, groupe et les différents établissements tandis que parfois les animateurs sont parfois considérés comme des héros aux yeux des clients. Dans les rites et codes appliqués à l'hôtellerie de plein air, nous pouvons y retrouver dans la plupart des établissements le tutoiement entre les différentes

personnes, surtout avec les personnes qui sont sur le même niveau d'emploi (par exemple entre un réceptionniste et un barman) qui reflète l'ambiance et l'esprit familial ou encore la tenue vestimentaire commune. Dans certaines entreprises, on peut y retrouver l'instauration de réunions et de repas à certaines fréquences qui sont parfois considérés comme un vrai rite, mais aussi une vraie motivation. Les tabous pourraient être considérés comme l'apparition d'un produit phare chez un concurrent de l'hôtellerie de plein air ou alors une arrivée forte d'une concurrence indirecte qui pourrait faire l'ombre à notre produit.

La connaissance de la culture d'entreprise aiderait chaque individu à savoir comment faire face à un échec, comment ça a été fait précédemment et comment agir quand on percute un problème de taille quelconque. En effet, elle permet d'aider à affronter l'environnement externe. Cependant, pour l'hébergement de plein air où les salariés sont pour la plupart du temps que quelques mois dans l'entreprise, nous pouvons parfois voir un problème de « mal compréhension » ou de difficulté à l'adaptation à la culture d'entreprise. Cela reste un danger pour l'entreprise qui risque de voir son salarié ne pas s'intégrer. Malgré tout, elle permet de véhiculer toutes les valeurs qui sont intégrées au cœur de l'entreprise dans le but d'une intégration interne. L'objectif final de la culture d'entreprise est que le salarié se sent intégré à son entreprise et impliqué à la productivité finale. La culture d'entreprise doit faire sentir à son salarié qu'il correspond aux valeurs véhiculées, mais elle permet aussi de fédérer les membres de l'équipe grâce à cet élément considéré comme fédérateur. La culture d'entreprise s'inscrit alors comme un facteur de motivation, par la création du sentiment d'appartenance et la favorisation de la créativité, des échanges, l'initiative individuelle et collective ainsi que l'apport fort en compétences.

1.1.2 Comprendre les valeurs de l'entreprise

Les valeurs sont incluses dans la culture d'entreprise. Cependant, comprendre les valeurs de l'entreprise est important pour pouvoir savoir dans quelle entreprise on s'engage. Est-ce-que ce qu'elle produit nous correspond ? Si ce qu'elle transmet comme engagements nous correspond ? Comment traite-t-elle ses salariés ? En clair, quelles sont les différentes décisions prises par l'entreprise ? ³⁹

³⁹ LACHNITT, Christophe. Culture et valeurs d'entreprise : l'alpha et l'oméga. Superception, 14 novembre 2012 [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/m2rsxc54> (consulté le 2 février 2021).

En termes de valeurs qui pourraient être importantes pour un salarié, nous pourrions en citer certaines, mais s'il y en a sûrement d'autres.

La valorisation du territoire peut être une des valeurs d'un ou de plus plusieurs établissements. En effet, ils peuvent parfois inciter leurs employés qui le peuvent à visiter pendant leur jour de repos le territoire qui les entoure pour alors par la suite le conseiller aux clients. En effet, découvrir la ville, le département et la région dans lesquels l'établissement se situe permettrait déjà de pouvoir s'y sentir bien, de s'y adapter et de sentir comme chez soi. Nous partons quand même pendant des mois hors de son logement habituel, et hors de ses fréquentations quotidiennes, il est alors important de s'y sentir bien.

L'instauration d'un climat familial comme celui établis par le groupe Cap Fun pour caractériser le type de séjour commercialisé aux familles se répercute sur le management interne et l'ambiance présente au sein du groupe, considérée comme très familiale. Ce climat familial présent pour la clientèle, mais aussi pour les salariés est une valeur très importante chez Cap Fun, où l'originalité, l'innovation, la qualité et la convivialité sont les quatre maîtres-mots.

L'intégration d'une démarche RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) est une valeur qui peut être très intéressante à valoriser, intégrant plusieurs intérêts pour l'entreprise. Cela peut être plutôt du côté environnemental qui est une forte valeur au cœur de l'actualité, avec la protection de l'environnement et le développement durable, mais aussi du côté social avec la protection et la prise en compte du bien-être de ses salariés.

L'adhésion à un label qui permet d'ajouter une valeur ajoutée à un établissement peut être une valeur importante pour le site et son équipe, qui peut alors se retrouver dans les engagements prescrits par le label. Nous pourrions retrouver en Annexe 1 la charte d'engagement afin d'adhérer le label Camping Qualité. Pour un salarié, avoir ses valeurs personnelles qui correspondent à celles de son entreprise peut être un facteur de motivation essentiel, le salarié comprenant alors ce qui cherche à être véhiculé par l'entreprise.

Nous pouvons notamment voir que le groupe Sandaya a récemment lancé sa démarche RSE, nommée Way of Life.⁴⁰

⁴⁰ COMBES, Clarisse. *Way of Life, les engagements RSE selon Sandaya*. Décisions HPA – Le site des décideurs de l'hébergement de plein air, 25 février 2021 [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/25t3698r>. (Consulté le 1 mars 2021).

Le groupe a décidé d'axer cette démarche sur 3 axes :

- L'engagement numéro 1 est l'optimisation de la gestion des ressources ;
- L'engagement numéro 2 est l'enrichissement des paysages et la valorisation de la biodiversité des espaces naturels ;
- L'engagement numéro 3 est la formation, l'engagement et la fidélisation des collaborateurs du groupe.

La mise en place d'une démarche RSE, par exemple celle adoptée par Sandaya, permet d'être fixé et d'informer les différentes personnes qui pourraient avoir envie de travailler pour Sandaya d'en savoir plus sur l'entreprise et ses engagements. Si cela lui correspond, cela motivera le salarié à intégrer et à travailler pour un établissement qui lui correspond.

1.1.3 Respect du règlement intérieur

Le règlement intérieur est un document propre à chaque entreprise. Il comprend les différentes règles et obligations qui s'appliquent aux différents salariés de l'entreprise mais aussi aux clients. Il n'est pas présent dans tous les campings et les différents établissements. En effet, il est obligatoire qu'à partir de 20 salariés.⁴¹ Respecter le règlement intérieur c'est alors prendre connaissance des faits à respecter pour pouvoir travailler dans les règles dans les locaux de l'entreprises.

1.2 Intégration à une nouvelle équipe

En effet, une bonne intégration à l'établissement dans lequel nous allons évoluer est importante. Cependant, il en est de même pour l'équipe du service qui nous accueille. En effet, l'intégration d'un salarié est la dernière phrase du processus de recrutement⁴² et il ne faut pas la négliger.

⁴¹ *Affichage obligatoire*. Gestion de camping : Services pour gérants de campings- Gestion-camping.com (sans date) [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/j5s6m9up> (consulté le 9 février 2021).

⁴² Intégration d'un nouveau salarié : les étapes clés. *Manager GO!* [en ligne]. Disponible sur: <https://tinyurl.com/anjt9phx>. (consulté le 5 mars 2021).

1.2.1 Un accueil dès l'arrivée du salarié : garantir la bonne intégration

L'accueil d'un salarié dans l'entreprise est primordial. La première impression lors de l'accueil est la plus importante, celle sur laquelle le salarié se fera son premier avis sur l'équipe qui l'entourera pendant des mois. Il est important qu'il se sente bien dans l'entreprise, pour toute la durée de son contrat de travail, et ce, dès son arrivée dans l'établissement. Si l'équipe et les salariés présents se montrent agréables à chaque nouvelles arrivées, l'intégration ne sera que meilleure, et les salariés se sentiront entourés et motivés dès l'arrivée.

L'accueil du salarié ne suffit pas juste à présenter au nouvel arrivant son poste de travail. Il serait préférable de faire une présentation détaillée de l'équipe lors du jour d'arrivée du salarié, c'est-à-dire une visite des différents services, des personnes qui les composent et leurs missions. Le chef de service ou le directeur de l'établissement pourrait essayer de lui faire visiter l'établissement, les locaux, les différentes salles et les différents hébergements aux salariés pour leur faciliter la familiarisation au site. Pour certains postes, nous pourrions envisager une visite personnalisée du bureau ou de l'espace de travail avec notamment l'organisation des documents, des outils, des rangements des produits ou encore des postes informatiques.⁴³ La personne qui accueille le salarié lors de son arrivée pourrait alors présenter plus en détail les personnes qui travailleront avec le salarié, leurs statuts ainsi que ses référents en cas de problèmes. On pourrait aussi penser à présenter au nouvel arrivant les différentes habitudes de son service, à lui transmettre les différents documents nécessaires pour son contrat et informatifs, pour qu'il puisse exécuter sa prestation de travail.

Même s'il s'agit principalement d'une expérience professionnelle, une expérience humaine forte est créée. En effet, rencontrer de nouvelles personnes et créer des liens et des relations avec ses collègues permet de créer une intégration particulière et de découvrir de nouvelles choses. Les salariés partent, pour certains, quand même pendant des mois hors de leurs logements habituels. Il est important qu'il puisse trouver des personnes avec qui échanger personnellement et professionnellement dans de bons termes dans l'établissement. Cela peut notamment passer par la rencontre avec certains collègues et clients qui nous feront découvrir de nouvelles cultures lors qu'il s'agit de personnes de nationalités étrangères ou

⁴³ Pôle Emploi. *Accueillir et intégrer un nouveau salarié*, (sans date), [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/2u35cx6w> (consulté le 3 janvier 2021).

parfois de régions différentes où les traditions ne sont pas les mêmes que celles de notre quotidien. Rencontrer et servir des clients agréables ou travailler avec des collègues qu'on apprécie renforcera la motivation de l'employé puisqu'il se sentira bien entouré.

Des documents peuvent être développés et distribués aux salariés afin d'améliorer davantage l'intégration à l'établissement et à l'équipe comme la distribution de la fiche de poste, du règlement intérieur, mais aussi d'un livret d'accueil personnalisé, ou non, ou encore d'un guide saisonnier. Ils sont composés des informations les plus importantes sur la région, l'entreprise, les services, l'équipe, les contacts importants et d'autres renseignements.

L'intégration d'un salarié peut aussi se faire avec la pratique de techniques de team building avec notamment des challengers, des épreuves sportives ou culturelles directement sur le site ou alors ailleurs dans la région. De nombreux établissements mettent en place des repas pour pouvoir découvrir chaque salarié à travers des discussions sur n'importe quel sujet, dans le but d'avoir une équipe soudée et des salariés intégrés dès le début. Un parcours d'intégration, avec des repas, des activités, des présentations sur l'entreprise, la culture et l'offre, peut alors être développé dans l'objectif d'intégrer au mieux le nouvel arrivant.

En effet, un salarié intégré à l'équipe sera un salarié qui sera apte et ouvert à travailler avec ses collègues, sans qu'il n'y ait de problèmes ou de malentendus qui pourraient nuire à la productivité. Dans le cadre de contrat saisonnier à courte durée, l'employeur devra alors mettre en place cette phase d'intégration de manière la plus efficace possible et le plus rapidement, le salarié ne restant pas durant de nombreux mois.

1.2.2 La cohésion d'équipe : le non vouloir des conflits

Travailler dans un hébergement de plein air, c'est travailler en communauté. En effet, tous les services sont reliés et tout le monde doit communiquer. Dans la vie quotidienne, il est quasiment impossible de s'entendre avec tout le monde et cela se répercute aussi quand on travaille dans ce secteur d'activité. Les employés de l'hébergement de plein air se côtoient durant une période déterminée. Néanmoins, à la fin de leurs contrats, ils changent d'établissements et rencontrent de nouvelles équipes ainsi que de nouveaux collègues de travail. Cependant, même si l'on n'apprécie pas toutes les personnes qui nous entourent dans notre profession, il est important d'être capable de respecter autrui et de pouvoir travailler dans un cadre sain et agréable.

Un conflit se construit suite à des différents et des désaccords entre plusieurs salariés d'une entreprise. Ils peuvent se déclarer par des insultes, de la colère, de la violence physique ou morale avec de l'agressivité dans les mots et dans les gestes.

Dans certains cas, ils restent minimes et se résolvent facilement, à la suite d'une discussion pour calmer les tensions. Parfois, les managers et les chefs d'équipes réussissent lors de ces réunions à apaiser les tensions présentes entre les salariés et sont même en mesure de leur faire développer leur compétitivité, leur créativité et bien d'autres compétences, tout cela dans un cadre positif et apaisé. Or, dans d'autres situations, où les désaccords sont pertinents et justifiés, ces conflits peuvent prendre une ampleur considérable. Ils deviennent alors destructeurs pour les salariés concernés, leurs équipes ainsi que l'entreprise qui subit le mauvais climat social présent. Malheureusement, dans certaines situations, les conflits peuvent nuire à la productivité et donc à la performance globale de l'entreprise.

Il ne faut donc pas prendre ces cas à la légère, afin qu'ils soient pris en charge le plus rapidement possible.

En exemple à ces arguments précédents, nous pouvons imaginer une situation. Nous nous trouvons dans un camping où deux salariés de l'équipe de l'accueil se disputent suite à un malentendu sur une des missions à effectuer au cours de leur journée de travail et rentrent en conflit. Leur dispute entraîne une mauvaise humeur importante pour les autres hôtes d'accueil et l'équipe qui les entourent. Plus personne n'est réellement motivé pour venir travailler et effectuer sa tâche de travail. Il serait judicieux pour leurs supérieurs, que ce soit le chef d'équipe, le responsable accueil et le directeur d'établissement de les confronter en face à face afin qu'elles puissent exprimer leurs opinions. Par la suite, des explications seront données et des solutions seront trouvées afin que ce genre de conflit n'arrive plus.

1.2.3 Appartenir à un projet commun pour atteindre les objectifs

Dans un hébergement de plein air, chaque salarié est important comme chaque service est important. En effet, le séjour du client ne peut se réaliser qu'en totalité que si toutes les composantes sont correctement réalisées et dans les délais déterminés. Alors, œuvrer à la satisfaction du client avec un bien collectif, qui est donc le bon déroulement de son séjour permet alors aux salariés d'appartenir à un projet commun ce qui est alors motivateur.

2. L'importance des conditions de travail

2.1 Un temps de travail important

De nombreux salariés exerçant ou ayant exercé dans un ou plusieurs hébergements de plein air ont abordé le fait que le temps de travail était extrêmement important durant leur contrat. En effet, dans tous les services qui existent, tous sont concernés par la haute saison de l'activité et le rythme soutenu qu'il en découle. Parfois, ce rythme soutenu est si élevé que le salarié n'arrive pas à tenir et au fil des semaines, il perd parfois sa motivation et son envie de venir exercer.

2.1.1 Les heures de travail

La durée du travail est le temps de travail effectué par un salarié pour réaliser ses tâches de travail pour son employeur. Cependant, la durée du travail est réglementée par la loi. En général, la durée de travail légale dans le monde du travail s'élève à 35 heures, sauf si modification par des accords collectifs. Il en est notamment le cas dans l'hôtellerie de plein air. En effet, la Convention Collective Nationale relative à l'hôtellerie de plein air a décidé de modifier cette durée légale pour ce secteur d'activité là. Nous verrons alors que la durée légale s'élève à 39 heures.

La durée maximale légale du travail s'élève quant à elle à 46 heures sur 12 semaines consécutives et 10 heures par jour. Hebdomadairement, la durée horaire maximale s'élève à 48 heures. Au-delà de ce nombre d'heures effectuées, le salarié n'est pas dans la loi et peut refuser de continuer à travailler.

Le congé hebdomadaire encadré par la réglementation est au minimum d'un jour et demi soit 35 heures ou deux jours entre deux périodes de travail. Cependant, entre deux journées de travail, le temps de repos obligatoire est au minimum de 11 heures. Si le salarié bénéficie seulement de 10 heures de repos entre sa fin de service le jour 1 et son début de service le jour 2, alors la réglementation n'est pas correctement appliquée.

Les horaires de travail dans l'hébergement de plein air sont des horaires fixes planifiées par les responsables de services ou par le directeur de l'établissement et écrites dans un planning

visible par tous. L'employeur aménage et fixe les horaires en fonction des besoins de l'entreprise, de l'activité des services. L'ensemble des travailleurs ont les mêmes horaires, mais adaptés selon les roulements. On parle en effet d'horaires fixes, le salarié sait à quelle heure il commence et à quelle heure il finit. La mise en place d'horaires fixes permet de motiver le salarié car il s'habitue à ces horaires qui lui auront été donnés depuis l'arrivée. Il peut alors organiser sa vie professionnelle en dehors de ces horaires-là. De plus, le salarié n'a pas le choix de ses horaires et ne peut pas changer comme il le souhaite. Il doit faire une demande auprès de ses supérieurs pour pouvoir essayer de faire un changement avec un salarié qui occupe le même poste que lui.

Les journées de travail peuvent être sous forme de roulement avec les salariés du service ou alors en coupures avec une pause entre les deux temps de travail. Pour le premier cas, on peut voir le cas des réceptionnistes qui font un horaire de matinée pour ouvrir la réception et un horaire de soir pour fermer la réception, en roulement avec les autres réceptionnistes. Pour le second cas, on peut notamment le voir dans les postes de restauration. Par exemple, les serveurs doivent être présents le midi et le soir et ont des horaires avec une coupure. Par l'activité de leur service, ils consacrent alors presque toute leur journée à leur travail, mais possèdent une pause entre les deux périodes. Cela peut être démotivant à la longue si le salarié n'est pas logé directement sur le site et qu'il doit effectuer de nombreux aller-retour.

La durée de travail des salariés doit être vérifiée hebdomadairement par le responsable de service ou le directeur. Les salariés doivent alors enregistrer leurs horaires de travail à l'aide d'un système auto-déclaratif, à l'aide d'une feuille de présence ou d'un enregistrement automatique, à l'aide d'un badge ou d'une pointeuse. Cependant, même si le contrôle du temps de travail des salariés est une exigence légale, il peut à certains moments être considéré comme un facteur de motivation ou alors complètement à l'inverse, un facteur de démotivation. Les salariés peuvent considérer cela comme une satisfaction du travail effectué puisqu'ils seront reconnus par l'entreprise comme étant sérieux. Au contraire, le contrôle des heures de travail peut être perçu comme relativement stressant par les salariés, avec le sentiment d'être obnubilé par les heures effectuées ou à effectuer.⁴⁴

⁴⁴ L'Officiel des Terrains de Camping. *Temps de travail et obligations de l'employeur*, Novembre 2020, no 400, p. 56-64.

2.1.2 Les heures supplémentaires

En haute saison, de nombreux salariés ont déclaré faire des heures supplémentaires pour pouvoir effectuer toutes les missions de travail avant de finir leur poste. Par exemple, nous pouvons citer les barmans qui peuvent parfois rester plus longtemps que prévu pour gérer le bar ou les réceptionnistes ferment l'accueil un peu plus tard en cas de flux important d'arrivées des clients.

Une heure supplémentaire consiste à travailler en plus de la durée inscrite dans le contrat de travail. Cependant, une heure supplémentaire est considérée à partir du dépassement des 35 heures lors d'un contrat à temps plein. Cependant, les heures supplémentaires sont réalisables sous deux conditions. L'employeur ne peut pas obliger ses salariés à en effectuer et au contraire les salariés ne peuvent pas en effectuer sans prévenir leur employeur.

De plus, l'avenant numéro 5 de l'accord national du 23 mai 2000 inscrit dans la Convention Nationale de l'hôtellerie de plein air a fixé un contingent, c'est-à-dire un plafond maximum d'heures supplémentaires qu'un salarié peut effectuer dans son entreprise. Le contingent est défini comme annuel et qui s'étale donc sur l'année. Le contingent autorise alors un salarié à effectuer 180 heures supplémentaires maximum sur la période d'un an. Le contingent est individualisé et ne comprend pas l'assemblage des heures supplémentaires effectuées par les salariés du service ou de l'entreprise. L'abus des heures supplémentaires peut être un élément très important à prendre en compte lors de démotivation des salariés. L'enchaînement d'un certain nombre d'heures supplémentaires peut être très épuisant et difficile de reconnaissance par l'employeur.

2.2 *La conciliation vie professionnelle et vie privée*

2.2.1 L'instauration de pauses

Durant son temps de travail, le salarié se concentre pour effectuer ses tâches professionnelles et met de côté sa vie personnelle.

Cependant, dans toutes les entreprises, il est important que tous les salariés puissent couper du travail et penser un peu à eux. Un temps de pause est un arrêt des tâches de travail du salarié sur une courte durée, où le salarié doit rester sur le lieu de travail. Nous pouvons voir

que certains temps de pauses sont obligatoires et sont notamment inscrits dans la Convention Collective. En effet, on peut voir qu'il est légalement obligatoire que le salarié effectue une pause de 20 minutes toutes les 6 heures. Il est vrai qu'en haute saison, il est parfois compliqué pour le personnel de penser ou de prendre le temps de faire des pauses avec toutes les tâches de travail à accomplir.

Ces temps de pause sont notamment importants car ils permettent aux salariés de couper de leur temps de travail, de souffler, se dégourdir et de prendre l'air, ou tout simplement d'aller boire ou aller aux toilettes. En effet, elle permettrait aussi de renforcer l'esprit d'équipe, la sociabilisation et de rebondir en productivité.⁴⁵

Selon Laillier, lors d'un temps de pause, « *le salarié peut librement vaquer à ses occupations personnelles sans avoir à respecter les directives de son employeur (pour téléphoner, prendre un café, fumer une cigarette).* ».⁴⁶

Les pauses repas, quant à elles, permettent de pouvoir prendre son repas tout en pouvant couper de l'environnement de travail et des éventuelles tensions afin de reprendre des forces pour reprendre jusqu'à la fin de la journée.

2.2.2 Difficulté de couper de la vie professionnelle

Selon Baudry et Fillon (2015), même si « *le terme de conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée a été développé à l'origine afin d'aider les femmes salariées dans l'entreprise à entretenir une vie familiale* » en dehors des heures de travail, sa signification a évolué. Dans le secteur de l'hôtellerie de plein air, on le considérera surtout comme le fait d'avoir une coupure saine lorsque la journée de travail se termine, de pouvoir bénéficier à notre souhait de notre vie privée ainsi que d'être totalement déstressé et calme. Il est vrai qu'il peut être parfois difficile pour les salariés qui consacrent beaucoup d'heures de leur vie à leur travail de pouvoir se partager entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

⁴⁵ Baron Mag, *L'importance des pauses au travail*. 11-8-2020, [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/673ynnm> (consulté le 1 février 2021).

⁴⁶ Laillier Nathalie. Les pauses au travail : quelles sont les règles ? *Juritravail*, 15 octobre 2014 [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/f6whsrsa> (consulté le 16 février 2021).

En dehors de ses heures de travail, le personnel peut avoir le sentiment de ne jamais couper, l'esprit étant complètement intégré dans la vie professionnelle. Beaucoup repensent à leur journée de travail ou encore imaginent celle du lendemain, en réfléchissant comment mieux faire.

De plus, certains jours de travail et certains postes de travail n'aident pas à pouvoir bénéficier de sa vie familiale ou de sa vie personnelle. Nous pouvons notamment évoquer le gardien de nuit qui subit des horaires de nuit, ou par exemple, le personnel en grand nombre qui travaille les week-ends, les jours fériés ou les jours de fêtes.

Il est cependant très difficile de couper la vie professionnelle à 100 %. Une grande majorité des salariés, notamment des saisonniers en contrat CDD sont présents sur le site presque 24 heures sur 24 heures et sont constamment vus. En effet, lors de quelconques mouvements effectués lors des jours de repos ou lors des heures non travaillées, les salariés sont fortement reconnus par les collègues de travail et par les clients présents sur le site. Même sans le port de la tenue professionnelle, les salariés sont à de nombreuses reprises repérés sur le site et cela n'aide pas à pouvoir couper totalement de la vie au travail lorsqu'on n'effectue pas de tâches de travail. De plus, être logé avec tous les saisonniers dans les logements sur place confirment le sentiment de ne jamais couper puisque les repas, les nuits, les moments de repos et d'intimité sont partagés sous le signe d'une vie en communauté pendant des mois.⁴⁷

De plus, si l'on est directeur d'établissement, il est fort possible que l'on soit d'astreinte sur certains ou, sur tous les jours, de la semaine si jamais il se passe quelque chose d'important en dehors des heures d'ouverture de la réception, on doit pouvoir être contacté et réactif. Cela n'aide pas réellement à la motivation et la performance, car cela rajoute une responsabilité et diminue le temps de repos, de coupure et de sommeil pour le salarié qui en est responsable.

⁴⁷ France 2. *Camping : les saisonniers travaillent pendant les vacances*, (16-7-2019). [Vidéo]. Franceinfo. <https://tinyurl.com/tx5pprd3>

Chapitre 2 - L'accès à la formation professionnelle

Lors d'une conférence de presse, Guylhem FERAUD, le président de la Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air, a évoqué le fait « *qu'il y a vingt ans, le camping était considéré comme réservé à ceux qui n'avaient pas les moyens [...] et aujourd'hui 80 % des Français considèrent que c'est "une offre de vacances comme les autres" »*.⁴⁸

En effet, le camping est un mode de séjour pratiqué par un tiers des Français et qui est très apprécié par presque toute sa clientèle. De nos jours, le camping est notamment reconnu avant tout pour son rapport qualité-prix, accessible à beaucoup de personnes, mais aussi pour la convivialité installée depuis de nombreuses années. Le rapport et la proximité avec la nature et le repos fait partie de ses facteurs de succès. Cependant, depuis quelques années, l'offre se développe et les attentes des consommateurs deviennent de plus en plus exigeantes pour laisser place à un camping de plus en plus prestigieux.

Il est alors nécessaire pour les entreprises et chaque établissement de pouvoir bénéficier des ressources humaines qualifiées qui correspondent à l'offre proposée et à la demande de plus en plus exigeante. Des formations sont donc accessibles tout au long de sa vie pour acquérir les compétences nécessaires : de la formation initiale, de la formation générale ou de la formation continue. Ces formations peuvent s'effectuer directement sur le terrain, avant ou dès l'arrivée dans l'entreprise, mais aussi par le biais de différentes écoles et établissements formateurs.

1. Une période de formation interne à l'entreprise

Une période de formation est essentielle afin d'acquérir les compétences et les savoirs nécessaires pour pouvoir effectuer ses missions de travail. Les méthodes et les techniques utilisées dans l'entreprise doivent alors être transmises au nouveau salarié qui arrive dans l'entreprise.

⁴⁸ L'Express.fr. *Le camping en France voit la fin des années fastes*, 18-4-2013, [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/xc2amjzx> (consulté le 8 février 2021).

1.1 Avant l'arrivée du salarié

Dans certaines entreprises, des formations sont favorisées avant l'embauche pour préparer le salarié avant son arrivée. Cela peut-être des réunions en visioconférence ou des formations en e-learning familiarisant aux métiers de l'hôtellerie de plein air et plus précisément au métier pour lequel on est embauché.

En effet, des réunions en visioconférence sont parfois organisées avant l'arrivée du salarié pour présenter l'entreprise, sa culture, ses valeurs, son offre. Les directeurs d'établissements ou les différents responsables de service peuvent vouloir instaurer des réunions en amont de l'arrivée du salarié pour lui présenter les différentes méthodes et techniques qui seront utilisées par le salarié et son service. Cela permettra au futur employé d'être un minimum opérationnel dès sa première prise de service, de diminuer la charge d'informations à intégrer à l'arrivée et donc un gain de temps considérable.

Le salarié aura donc pu prendre connaissance de la plupart des informations, des descriptions des missions de travail et des compétences avant même qu'il arrive. Cela laissera au salarié une période de temps entre ces formations et l'arrivée dans l'entreprise pour revoir les informations vues, s'entraîner sur les techniques et sur la confiance à les appliquer. Le salarié sera alors motivé une fois sur place à montrer à son référent qu'il a su assimiler les informations transmises et qu'il est prêt à être indépendant et productif dès le début de sa prise de poste dans l'établissement.

Ce sont la plupart du temps des formations qui s'effectuent en visioconférence, la distance entre le salarié et son futur établissement étant présente.

1.2 Dès l'arrivée du salarié

Profiter du cycle d'intégration lors de l'accueil du salarié pour le former sur son poste de travail est très important pour l'entreprise. En effet, il est nécessaire de pouvoir avoir le droit à une formation afin d'apprendre une nouvelle manière de travailler qui est propre au secteur d'activité, propre au service et propre à l'établissement. Le salarié doit pouvoir bénéficier de cette aide et de cette formation pour pouvoir pratiquer au mieux ses tâches de travail dans l'objectif de devenir autonome et indépendant et de participer activement à la

productivité et à la performance de l'entreprise. Le salarié est généralement très attentif et très volontaire lors de son arrivée, c'est alors le meilleur moment pour lui apprendre en lui expliquant calmement les faits. Il ne faut pas hésiter à répéter de nombreuses fois pour que les méthodes et les techniques s'assimilent petit à petit.

Une personne présente dans l'entreprise est alors désignée pour servir de tuteur, de responsable ou de parrain pour le salarié. En effet, ça sera principalement cette personne-là qui formera le nouvel arrivant. Il peut s'agir d'un responsable de service, d'un ancien salarié qui a occupé le poste ou un salarié qui évolue actuellement au même poste. Le tuteur doit alors être suffisant ancien dans l'entreprise, compétent et disponible pour lui montrer et lui expliquer les différentes tâches à effectuer et qualifié pour pouvoir bien expliquer et répondre aux questions. Chez Yelloh Village par exemple, ce sont les responsables qui forment les nouveaux arrivants.

Il est important que le salarié bénéficie lors de ses premiers jours de l'apprentissage des méthodes d'emploi des logiciels et des différents outils de travail ou comment s'effectuent certaines tâches du métier. Par exemple, lors de l'arrivée dans l'entreprise et dans n'importe quel établissement, le responsable de réception devra apprendre à son nouveau salarié comment s'effectue la prise de réservation sur le logiciel de réservation ou encore comment s'effectue l'état des lieux et le rendu des clés avec les clients. Les nouveaux salariés de tous les services devront alors tous écouter leur « tuteur » pour pouvoir par la suite s'entraîner et pratiquer dans le but d'être totalement compétent et indépendant dans ses tâches de travail.

Plus un établissement aura formé son salarié, plus il connaîtra l'entreprise et plus il sera motivé à s'investir toujours plus. Il aura confiance en lui, en ses compétences et deviendra un pilier majeur dans la performance de l'entreprise.

2. Le développement de formations spécialisées

Les salariés de l'hôtellerie de plein air nécessitent d'être formé afin de pouvoir être compétent, confiant, et actif une fois en poste dans l'établissement.

Par conséquent, de nombreuses formations sont développées depuis quelques années afin de pouvoir créer chez certaines personnes passionnées par les métiers de l'HPA de développer leurs connaissances, leurs compétences et leurs savoirs.

Il peut s'agir de formations en contrat d'apprentissage ou en contrat de professionnalisation, parfois introduites dans des plans de formations ou dans d'autres dispositifs de formations professionnelles. De nombreux métiers sont concernés par ces formations et de nombreuses personnes peuvent ainsi postuler dans l'espoir de pouvoir intégrer une de ces formations, qui s'avérera très professionnalisante et enrichissante.

2.1 Les formations en école

Nous pouvons voir le développement des formations dans des écoles qui sont spécialisées dans l'apprentissage de compétences nécessaires pour exercer dans l'hébergement de plein air. Toutefois, la pratique de ces formations n'est pas obligatoire et est proposée et accessible qu'aux salariés qui le souhaite. Les salariés peuvent faire ces formations dans le but de découvrir de nouvelles choses ou alors de se perfectionner dans l'objectif de donner encore plus à son établissement.

Dans la plupart du temps, il s'agit de contrat d'apprentissage, mais ces formations peuvent aussi s'inscrire dans le cadre de DIF ou de CIF. Selon l'INSEE, un contrat d'apprentissage est caractérisé comme « *un contrat de travail conclu entre un employeur et un jeune de 16 à 25 ans ayant satisfait à l'obligation scolaire, des dérogations étant possibles* ». ⁴⁹ Cependant, ces contrats peuvent être accessibles jusqu'à l'âge de 30 ans pour certaines écoles. Un lien entre une personne et une école doit être établi.

Nous pouvons notamment observer le développement des périodes de formations dédiées pour les gérants et les propriétaires d'établissement afin qu'ils puissent être les plus indépendants possibles et gérer au mieux possible leur site.

Nous pouvons voir la présence de formations à l'école ITEPH située à Roquebrune-sur-Argens dans le Var. Dans cette école, la formation la plus connue dans le monde de l'hôtellerie de plein air est le diplôme de Responsable d'Établissement Touristique aussi appelé RET. Elle permet de former des futurs directeurs établissements à travers plusieurs cours. On peut y trouver des cours assez généraux comme le management, de ressources humaines, de marketing, de communication, de production, de gestion de qualité. Toutefois,

⁴⁹ INSEE Institut National de la Statistique et des études économiques, *Définition - contrat d'apprentissage*, 20-5-2019 [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/2xwvwn32> (consulté le 12 janvier 2021).

on y retrouve aussi des cours un peu plus précis et axés sur l'hôtellerie de plein air avec des cours sur la sécurité, la maintenance, les obligations réglementaires, la gestion des parcs et des contrats. Certaines certifications sont alors à passer afin de valider le diplôme comme l'épreuve du TOEIC en anglais, le TOSA pour l'informatique et Voltaire pour contrôler les acquis de la langue française.⁵⁰

Nous pouvons aussi voir l'application de contrats d'apprentissage pour les postes en animation, au bar, à la restauration, à la réception.

Nous pouvons notamment voir le développement d'un contrat d'apprentissage spécialisé à l'apprentissage des compétences pour exercer en tant que réceptionniste. Cette formation est développée par l'école INFA qui se situe à Gradignan. Elle permet d'obtenir un titre professionnel de niveau 4 et de nombreuses compétences permettant d'obtenir par la suite un poste de réceptionniste dans les plus prestigieux établissements de plein air en France.⁵¹

De nombreux contrats d'apprentissage sont réservés aux personnes voulant évoluer dans l'animation, que ce soit l'animation des adultes que l'animation des enfants. Nous pouvons aussi observer le groupe Oléla qui souhaitent augmenter la formation professionnelle de ses animateurs notamment avec un partenariat avec le centre de formation Néo Sphère. Une formation théorique aurait lieu dans ce centre de formation durant 5 semaines pour ensuite intégrer un des 15 campings du groupe durant 6 mois.⁵²

Ces contrats d'apprentissage permettent aux formés d'apprendre toutes les bases de la théorie pendant la période dédiée à la formation et de les mettre en pratique lors de la période en entreprise. Ces formations très complètes permettront d'apporter toutes les compétences nécessaires au développement personnel et professionnel de ces formés pour leur future carrière dans l'HPA.

⁵⁰ L'Hôtellerie Restauration. *Hôtellerie de plein air : lancement d'une nouvelle formation Direction à l'IFETH*, 22-7-2019 [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/fv45y2mm> (consulté le 17 février 2021).

⁵¹ Fondation INFA, l'insertion par la formation professionnelle. *INFA - Réceptionniste en hôtellerie de plein air*. en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/57huur4s>. (consulté le 2 février 2021)

⁵² Oléla careers.werecruit.io, *Animateur enfant en contrat d'apprentissage*. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/p7zc3pfy>. (consulté le 9 février 2021).

2.2 Le développement des contrats de professionnalisation

Le secteur de l'hôtellerie de plein air est un secteur d'activité qui voit le développement des contrats de professionnalisation augmenter de plus en plus récemment.

Selon l'INSEE, le contrat de professionnalisation est défini comme « *un contrat de travail destiné à permettre aux jeunes de 16 à 25 ans, aux demandeurs d'emploi [...] d'acquérir une qualification professionnelle ou de compléter leur formation initiale au moyen d'une formation en alternance.* »⁵³

Le contrat de professionnalisation est considéré comme un contrat de travail, mais permet à la fin du contrat de posséder une qualification professionnelle reconnue. Le contrat doit être signé entre un salarié et son employeur. La formation s'effectue en alternance, c'est-à-dire que le salarié doit effectuer un certain nombre d'heures (au minimum 150) dans un établissement formateur et un autre nombre d'heures en entreprise.

Nous pouvons notamment voir l'exemple du groupe Cap Fun qui met en place des contrats de professionnalisation avec l'école The Village qui se situe à Saint Afrique dans le sud de la France. The Village est une école spécialisée dans l'apprentissage des métiers de l'animation. Nous pouvons retrouver en Annexe B de ce mémoire un exemple de promotion d'un contrat de professionnalisation entre The Village et Cap Fun pour apprendre le métier d'animateur en 2021. Les personnes alternent entre des diverses formations à l'animation à l'école et une période de pratique dans un des campings du groupe Cap Fun. Cap Fun augmente la signature de contrats de professionnalisation dans le but d'enrichir ses ressources humaines en compétences et en savoirs et de les fidéliser sur du long terme.

Nous pouvons aussi observer le groupe Siblu qui est aussi en partenariat avec l'école The Village pour la formation de ses responsables d'animations ainsi que ses animateurs. La formation comprend alors 7 semaines de formation à l'école, 23 semaines sur un des sites Siblu et une semaine de bilan final à l'école après être rentré du site. Le coût de la formation s'élève à 6000 € mais elle est prise en charge par le groupe Siblu, mais elle comprend le logement en mobil-home avec un des animateurs et la mutuelle Siblu valable un an.⁵⁴

⁵³ Insee – Institut national de la statistique et des études économiques. Définition - contrat de professionnalisation, 23-4-2020 [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/y34d2sxx>. (consulté le 12 janvier 2021).

⁵⁴ Sibluanim'. C'est parti pour les formations animation Siblu 2021 en partenariat avec l'école The Village. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/38mwx6r>. (consulté le 8 février 2021).

Nous pouvons aussi voir le groupe Camping Paradis, récemment développé, qui lie un partenariat avec l'organisme de formation EMSAT Formation. En effet, le groupe se développant encore à l'heure actuelle, les dirigeants sont à la recherche de talents et de personnes qualifiées pour travailler dans leurs établissements. Alors, en avril 2021, le groupe Camping Paradis lance la création de 100 contrats d'apprentissages avec EMSAT Formation pour former 10 assistants de direction, 20 responsables d'animation, 30 animateurs sportifs, 30 animateurs enfants et 20 barmen.⁵⁵

Ces différents contrats de professionnalisation permettent de développer les compétences (les savoir-faire, savoir, savoir-être), d'apprendre de nouvelles techniques et de nouvelles pratiques comme les méthodes d'accueil, l'apprentissage de langues étrangères, la gestion des logiciels de réservation pour l'accueil, l'apprentissage de chorégraphies, de techniques de spectacles, l'apprentissage de jeux individuels ou collectifs pour l'animation, les règles de service et de cuisine pour la restauration. Ces formations s'effectuent et sont fortement positivement reconnues afin de pouvoir s'adapter en permanence aux clientèles reçues et selon l'équipe et l'établissement dans lequel le salarié se trouve.

2.3 La création de compétences : motivant ?

Le développement de formations spécialisées sur les métiers de l'hôtellerie de plein air et notamment le développement de nouveaux contrats de professionnalisation permettent la qualification. La qualification s'effectue grâce à l'acquisition de savoirs et à des diplômes attribués lors de la finalisation de la formation réalisée.

En effet, ces formations permettent de pouvoir développer de nouvelles connaissances sur un sujet que les personnes ne connaissent pas ou très peu, mais aussi de posséder des compétences dans certains domaines techniques ou pointus. Cet apprentissage s'effectue dans l'optique de pouvoir aussi se démarquer lors de futurs recrutements, des diplômes comme ceux-là étant extrêmement professionnalisants. Les formations sont effectuées par des professionnels très qualifiés qui permettent d'apprendre aux élèves la théorie et la pratique du secteur d'activité, le vécu étant fort présent dans l'enseignement transmis.

⁵⁵ TourMag.com. Camping Paradis recrute : plus de 100 postes à pourvoir, 26-10-2020 [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/wuh8y32d>. (consulté le 23 février 2021).

Aussi, lors de la durée de la formation, ils permettent de réaliser une période de stage en entreprise où l'élève pourra effectuer une expérience enrichissante qui sera considérée comme un plus sur ses candidatures pour un prochain emploi.

L'acquisition de ces savoirs et de ces diplômes permet de pouvoir prétendre à de nouveaux postes et de meilleures rémunérations. Posséder de telles compétences permettra à l'avenir de développer son employabilité, pouvoir accéder à des postes à responsabilités. Cela donnera aussi la possibilité de participer aux décisions et de pouvoir évoluer plus facilement. De plus, l'acquisition de diplômes permettra d'accéder à une catégorie d'emploi supérieure et donc de pouvoir de prétendre à une paie avantageuse.

Le salarié sera satisfait de ce qu'il entreprend et de ce qu'il arrive à faire. L'entreprise ne pourra pas, ou du moins, ne voudra pas se séparer de lui. Alors, si c'est un saisonnier, il sera préférable pour l'entreprise de l'avoir à nouveau dans son effectif la saison prochaine, pour bénéficier d'un gain de temps sur la formation et d'un gain d'argent pour la productivité apportée.

Cependant, pour l'entreprise, les intérêts à posséder des employés qualifiés sont de très grandes importances. En effet, un personnel qualifié permettra de fournir un service très qualitatif tout au long de son contrat de travail. L'entreprise verra ses clients satisfaits, la performance globale ne sera que bonne et il en sera de même pour l'image de l'établissement.

À l'heure actuelle, ils sont donc considérés comme de forts facteurs de motivation et créateurs de talents et se développeront de plus en plus à l'avenir.

Chapitre 3 - Vers une politique de rémunération juste

À la fin de chaque mois durant toute la durée de leur contrat, que ce soit 2 mois comme 9 mois pour un CDD ou pour un CDI, les salariés doivent recevoir des documents officiels. En effet, à la fin de chaque mois, le salarié perçoit un bulletin de salaire lors du paiement de la rémunération, une information de ses droits acquis de repos compensateur de remplacement ainsi qu'un document de décompte mensuel de la durée du travail.

À la fin de chaque contrat et peu importe le métier et la place du salarié, les employés doivent recevoir des documents nécessaires pour pouvoir terminer le contrat de travail dans la légalité. L'employeur doit être en capacité de fournir à son salarié une attestation destinée à Pôle Emploi, un certificat de travail avec la date de début et la date de fin exactes, un bulletin individuel lié à l'accès à la formation ainsi qu'un solde de tout compte remis comme reçu, libératoire après 6 mois. Par ailleurs, le salarié devra alors renvoyer et signer le solde de tout compte en voie postale à son employeur pour assurer que des deux parties que tout soit bon pour eux.

1. La rémunération

La rémunération représente la contrepartie financière versée par l'entreprise à son salarié pour l'activité fournie et la contrepartie qui a été déterminée lors de l'embauche. De plus, la rémunération s'inscrit dans la plupart des cas comme le premier facteur de motivation des salariés. En effet, pour certains individus, la rémunération est considérée comme un signe de reconnaissance du travail fourni, et encourage à poursuivre les efforts et l'implication.

1.1 Le salaire de base

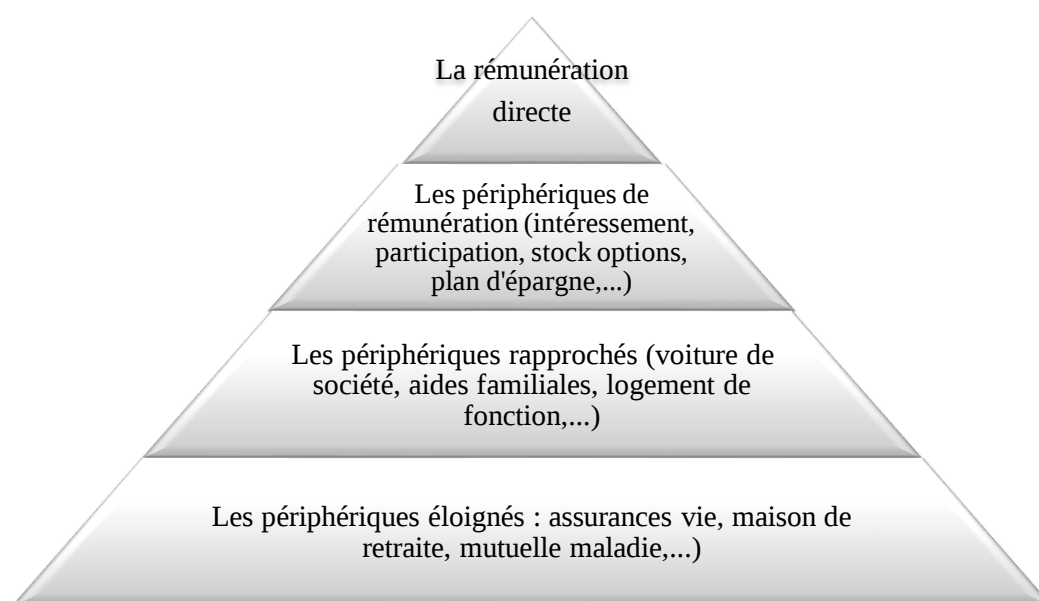
Dans la rémunération du salarié, on peut y retrouver le salaire de base. Le salaire fixe est utilisé pour garantir l'exécution du contrat de travail et rétribuer les compétences des salariés pour la prestation fournie pour l'entreprise. Le salaire comporte une partie de base, aussi appelé salaire fixe. Il correspond au poste occupé et à la qualification comme l'ensemble des compétences attestées par un certificat ou un diplôme, mais aussi par les expériences professionnelles passées. Ce salaire de base est déterminé lors de la signature

de contrat de travail, où il est parfois négocié, mais toujours en accord entre les deux parties et selon certaines règles légales et conventionnelles comme la CCN dans l'HPA.

Le SMIC ou le Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance a été développé à partir des années 1950 afin de garantir aux salariés de plus de 18 ans et les moins qualifiés de percevoir un revenu décent. Légalement, les entreprises ne peuvent pas descendre au-dessous du montant du SMIC.

Selon la Pyramide de Rémunération de Donnadiou (1993), le salaire fixe et la rémunération directe s'impose tout en haut de la pyramide en termes d'importance pour un salarié.

Figure 7 : La Pyramide de Rémunération selon Donnadiou Gérard (1993)



L'hôtellerie de plein air est un secteur d'activité qui est connu depuis des années pour ne pas être un travail très bien rémunéré. En effet, de nombreuses personnes travaillant dans ce milieu d'activité affirment travailler plus d'heures que prévues et gagner le SMIC.

Le salaire minimum est fixé par la Convention Collective de l'Hébergement de Plein Air. Sur celle-ci, nous pouvons observer que le salaire de base a de nombreuses fois évolué de 1995 à 2021 afin d'être le plus juste possible. En effet, nous pouvons constater qu'en janvier 1995 il s'élevait à 6 010 francs, soit environ 1 274 €. En janvier 2020, nous pouvons voir qu'il s'élève à 1 526,46 €, soit une légère augmentation qui permet la prise en compte du secteur d'activité, de ses salariés et du rythme soutenu de travail qu'ils fournissent.

Cependant, entre ces deux dates, on peut observer un léger écart représenté par une baisse du salaire de base. Par exemple, cet écart a été observé en janvier 2002 lorsque le salaire de base dans le secteur de l'HPA s'élevait à 1 047 €.

L'objectif actuel et à l'avenir de pouvoir assurer et déterminer une rémunération juste et qui correspond avec le coût du travail, la masse salariale, le budget de l'entreprise et la qualification requise en prenant en compte l'implication durant les heures de travail.

En réalité, il est très important de s'y intéresser car la rémunération reste un des facteurs les plus importants en termes de motivation et de satisfaction du salarié. Plus le salaire sera élevé, plus le salarié sera satisfait et se sentira reconnu. Alors, il continuera à travailler de la même manière, voir encore mieux pour continuer à satisfaire sa hiérarchie. Cependant, il ne faut pas oublier de ne pas excéder sur le salaire attendu, le secteur d'activité n'étant pas assez rentable pour pouvoir fournir un salaire élevé à ses employés.

1.2 Le salaire selon des catégories professionnelles

Cependant, dans l'hébergement de plein air, le salaire n'est pas identique pour tous. En effet, la Convention Collective a déterminé quatre catégories d'emplois qui régissent chacun sous un coefficient et une rémunération particulière. La catégorie d'appartenance du salarié à une catégorie dépendra de sa précédente expérience, de sa qualification et de ses diplômes, de la formation suivie par le salarié, mais aussi de la nature du poste occupé actuellement dans l'entreprise.

Dans chaque catégorie, nous pourrions retrouver une dénomination de l'emploi, une définition générale des fonctions ainsi qu'une évaluation chiffrée qui correspond aux coefficients. Ce coefficient correspond au salaire minimal que peut percevoir le salarié selon la catégorie à laquelle il appartient. La première catégorie commence à un coefficient de 100 et est donc la catégorie en bas de l'échelle des coefficients et des salaires alors que la quatrième catégorie finit à un coefficient de 300 et est donc tout en haut de l'échelle des coefficients et des salaires. Plus le coefficient est élevé, plus le salarié est sujet à percevoir un salaire plus élevé.

Selon la Convention Collective, la première catégorie comprend « le personnel d'accueil sans tâche administrative, les hommes et femmes de toutes mains ainsi que le surveillant de

jour ». Dans l'ordre respectivement cité précédemment, les coefficients hiérarchiques vont de 100 à 105 pour le personnel d'accueil et de 105 à 105 pour les deux autres emplois.

La deuxième catégorie comprend « les employés non qualifiés affectés à l'activité bar, restauration et commerces annexes, le personnel d'accueil et les surveillants de baignade ».

Dans l'ordre respectivement cité précédemment, les coefficients hiérarchiques vont de 105 à 120 pour les employés non qualifiés et de 110 à 135 pour les deux autres emplois.

La troisième catégorie comprend « les employés administratifs, le personnel d'accueil minimum trilingue, les employés de l'animation, les employés qualifiés affectés à l'activité bar, restauration et commerces annexes, les cuisiniers, les maîtres-nageurs, les ouvriers d'entretien qualifiés ». Les coefficients hiérarchiques varient de 120 à 170 selon les emplois.

La quatrième catégorie comprend « les cadres : avec les cadres débutants et les cadres confirmés ». Dans l'ordre respectivement cité précédemment, les coefficients hiérarchiques vont de 200 à 220 pour les cadres débutants et de 220 à 250 pour les cadres confirmés. On y retrouve aussi les « cadres directeurs d'établissement » qui ont un coefficient qui dépend de l'établissement auquel ils appartiennent. Si l'établissement a maximum 200 emplacements, alors le coefficient sera de 225 à 250. Si l'établissement en a entre 201 à 400, le coefficient sera de 250 à 275 et si l'établissement a plus de 401 emplacements, alors le coefficient sera de 275 à 300.

Selon l'avenant 41 (que nous pouvons retrouver en Annexe C) de la CCN, à compter de fin 2020, Un salarié avec un coefficient de 100 aurait alors un salaire de base de 1 547,83€ brut alors qu'un salarié avec un coefficient de 300 aurait alors un salaire de base de 2 553,83€ brut.

Cela permet à ce que le salarié sache dès son arrivée dans l'entreprise le salaire auquel il peut prétendre. Cependant, la qualification à une catégorie en particulier n'est pas définitive au cours de sa carrière. Le salarié peut évoluer et obtenir des diplômes et des qualifications qui lui permettront. En effet, avoir l'envie d'évoluer et le fait d'obtenir un meilleur salaire à l'avenir pourra être un facteur de motivation important.

1.3 Les heures supplémentaires

Dans l'hôtellerie de plein air, rare sont les personnes qui travaillent seulement sur leurs heures de travail qui étaient planifiées. Il est très fréquent de voir des personnes dépasser

leur temps de travail pour pouvoir continuer leurs tâches et aider l'équipe, notamment lors des jours d'arrivée et de départ.

Cependant, il est important que les salariés soient rémunérés pour le fait d'avoir fourni une prestation de travail en complément du temps prévu. L'employeur et l'employé doivent alors se mettre d'accord sur le nombre d'heures supplémentaires effectuées par le salarié afin qu'il n'y ait pas d'erreurs dans la rémunération. Le paiement des heures supplémentaires doit en plus pouvoir récompenser le salarié. Il y a alors un pourcentage de majoration, par rapport à une heure de travail normalement travaillée.

Comme indiqué dans la CCN, en 2003 et 2004, la majoration des quatre premières heures supplémentaires s'élevait à 10 %. Cependant, en 2005 pour ces même quatre premières heures, la majoration a augmenté et est passée à 15 %. La majoration a été de nouveau évaluée afin de permettre la valorisation des salariés. Les quatre heures suivantes sont majorées à 25 %. Les heures supplémentaires effectuées après ces huit-là seront majorées à 50 %.⁵⁶

Cependant, certaines heures supplémentaires effectuées par les salariés peuvent ne pas être majorées et donc pas rémunérées. Elles sont alors transformées en repos de remplacement. Les heures supplémentaire qui étaient majorées 25 % deviennent un repos de 1 heure 15 minutes ainsi que les heures qui étaient majorées 50 % deviennent un repos de 1 heure 30 minutes.

2. Les avantages en nature

Les avantages en nature sont compris dans la politique de rémunération et dans le cadre d'une gratification plus généreuse pour le salarié. En effet, « les avantages en nature sont constitués par la fourniture par l'employeur à ses salariés de prestations »⁵⁷ et complètent le salaire de base. Cela peut être des biens ou des services. Les avantages en nature peuvent être fournis à titre gratuit, et dans certains cas, ils demandent une participation

⁵⁶RESO : groupement d'employeurs hôtellerie, restauration et tourisme. Convention collective hôtellerie de plein air, 16-2-2018. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/jrj9k8pp>. (consulté le 8 février 2021).

⁵⁷GNI-HCR - Groupement National des Indépendants Hôtellerie et Restauration. Les avantages en nature, 31-0-2018. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/yznxf4tu>. (consulté le 2 février 2021).

du salarié. Cependant, le prix du bien ou du service proposé sera inférieur à leur valeur réelle, pour en devenir un réel avantage pour le salarié.⁵⁸

2.1 Le logement sur place

Le logement sur place est un des éléments les plus importants dans la période de recherche et dans les critères requis pour un employé qui vient travailler dans un camping, du moins pour les personnes qui n'habitent loin du site. Parfois, les salariés peuvent trouver un emploi dans un établissement proche de leur habitat quotidien et n'ont alors pas besoin de changer de lieu de vie. Seulement, pour les saisonniers ou tout salarié venant exercer sa prestation de travail dans un établissement relativement loin de son habitat quotidien, sans avoir à effectuer les allers-retours tous les jours, la recherche d'un logement sur place est alors mise en place et devient même une préoccupation primordiale.

En effet, dans cette profession, une offre d'emploi qui mentionne la mise à disposition d'un logement sur la durée du contrat de travail est plus attractive qu'une offre d'emploi pour le même poste, mais sans logement. En proposant un logement à son potentiel salarié, que ce soit écrit dans l'offre d'emploi, mais aussi évoqué lors des entretiens, permet de parfois rassurer la personne. Cela lui permettra notamment de lui simplifier l'organisation de sa saison, avec la recherche du logement, mais aussi un fort budget dédié à celui-ci en moins.

Cependant, bénéficier d'un logement pendant son contrat de travail n'est pas gratuit. Pour les employeurs qui proposent un logement sur place, un coût sera donc retiré dans les charges patronales de la paie. Le salarié et l'employeur doivent alors bien l'indiquer, au préalable dans le contrat de travail. Toutefois, si un employeur s'engage à prêter un logement sur place à son employé, il devra alors lui être disponible durant toute la durée du contrat. En effet, que le salarié ait un contrat « long », qu'il soit en congé, en jour de repos ou même en arrêt malade, l'employé pourra toujours bénéficier du logement qui lui est proposé, et cela jusqu'au dernier jour de son contrat.

Néanmoins, il faudra faire attention aux conditions des logements en ce qui concerne la sécurité et l'état de l'hébergement prêté. En effet, le logement ne doit pas être insalubre, doit

⁵⁸ URSSAF. *Les avantages en nature*. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/nwxapmz3>. (consulté le 8 février 2021).

être assez grand (au minimum 6 m² par personne)⁵⁹ et ne doit pas porter atteinte à la santé physique et morale du salarié. Si c'est l'employeur qui s'occupe de trouver et de fournir le logement de son salarié, il doit aussi s'assurer de trouver les solutions en cas de problèmes à l'intérieur du logement.

De manière générale, le prêt d'un logement sur place à son salarié participera fortement à faciliter le recrutement, à favoriser sa motivation durant son travail sur place, mais aussi sa fidélisation au futur. Pour les prochaines saisons, il sait que l'employeur pourrait lui proposer un logement sur place pour lui faciliter l'organisation et la vie sur place. En effet, un salarié qui dort sur place pourra bénéficier de plus d'heures de sommeil, d'un temps de trajet jusqu'au lieu de travail très faible, et pourra développer des liens hors travail avec ses collègues. Tout cela s'opère dans l'objectif d'augmenter la motivation, la productivité et la qualité des missions effectuées par le salarié.⁶⁰

2.2 Les autres types d'avantages en nature

D'autres types d'avantages en nature peuvent être intégrés dans la rémunération des employés en plus du logement.

Cela peut passer par la possibilité de faire ses lessives sur place à titre gratuit, ce qui peut faciliter la vie du salarié, qui n'a pas forcément le temps sur ses jours de repos de chercher une laverie aux alentours de l'établissement.

Nous pouvons aussi observer dans certains cas le prêt d'un véhicule de fonction pour pouvoir effectuer tout déplacement professionnel, des réunions, des achats importants, des clients ou salariés à aller chercher à la gare ou d'autres occasions encore. Parfois, le prix de l'essence peut aussi être pris en charge en avance, ou alors remboursé par la suite. Cependant, dans la plupart du temps, ces véhicules sont réservés aux personnes à la hiérarchie la plus haute, les directeurs d'établissements ou les chefs de service.

En plus du prêt d'un logement et d'un véhicule de fonction, le prêt d'un téléphone portable professionnel peut aussi avoir lieu pour pouvoir effectuer des échanges professionnels à

⁵⁹ DIRECCTE Rhône-Alpes. *Réglementation du travail dans l'hôtellerie de plein-air*, 2014. [en ligne] Disponible sur : <https://tinyurl.com/j3bj3xttd>. (consulté le 5 janvier 2021).

⁶⁰ Gestion de camping : Services pour gérants de campings- Gestion-camping.com. *Emploi saisonnier et logement*. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/ywk7m995>. (consulté le 5 janvier 2021).

n'importe quel moment, sans forcément rester à son bureau ou utiliser son numéro de téléphone personnel. Dans ce cas-là, l'abonnement téléphonique est alors pris en charge.

De plus, dans de nombreuses entreprises, les repas sont pris en charge. En effet, cela peut passer par le prêt d'un panier repas pour le midi ou le soir ou une somme correspondant aux prix des repas ajoutées sur le bulletin de salaire. D'autre part, l'entreprise peut aussi fournir à ses salariés des tickets restaurants à utiliser ultérieurement.

Dans certains établissements, des sortes de réductions et commissions peuvent être accordées aux salariés sur les différentes prestations sur le site. Par exemple, nous pourrions voir un salarié de chez Cap Fun bénéficier d'une réduction de 10 % sur les achats qu'il pourrait effectuer au bar, au snack, à l'épicerie ou au restaurant du camping. Pour un salarié appartenant à un groupe ou à une chaîne, le salarié pourrait bénéficier d'une offre lors de vacances dans un autre établissement qui appartient à la même entreprise, comme vu chez l'entreprise Homair.

Les salariés peuvent parfois aussi percevoir des sommes pour différents pourboires, mais aussi des sommes et des primes qui concernent la pénibilité et l'ancienneté au travail comme la prime d'ancienneté ou encore la prime de fin d'année pour certains contrats.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Lors de la deuxième partie de cette étude, nous avons pu essayer à l'aide des recherches effectuées de répondre à la problématique posée. Au début de cette deuxième partie, nous avons déterminé trois hypothèses qui auraient permis de répondre à la problématique de l'étude qui est la suivante : « *Dans quelles mesures les salariés de l'hôtellerie de plein peuvent rester motivés malgré la saisonnalité de l'activité ?* »

La première hypothèse cherchait à comprendre si le bon déroulement du contrat de travail et des journées de travail permettait au salarié de rester motivé. Nous avons étudié si s'intégrer correctement à un établissement et à une équipe permettait de participer activement à sa motivation. De plus, nous avons essayé de voir si la considération des conditions de travail et heures de travail ainsi que la conciliation de la vie professionnelle avec la vie privée pouvaient aussi impacter.

La deuxième hypothèse cherchait à comprendre comment la formation professionnelle permettait d'influencer positivement la manière de travailler et de se projeter d'un salarié. En effet, nous avons vu qu'un salarié qui sera compétent et qui développera des connaissances, des savoirs et parfois des diplômes pourra prétendre à davantage de postes qui s'accompagneront de nouvelles missions et de responsabilités. Le salarié aura davantage confiance en lui et sa motivation augmentera au fur et à mesure.

Enfin, la troisième hypothèse cherche à s'interroger sur l'importance de la rémunération sur les salariés de ce secteur d'activité. Auparavant, lors de cette étude, nous avons pu observer que les heures travaillées sont parfois très élevées. Une politique de rémunération qui aura tendance à devenir plus juste, même si une partie se transforme en avantages en nature, permettra de faire ressentir au salarié que son travail est reconnu.

Les ressources humaines de ces établissements sont une partie intégrante du succès du séjour de leur clientèle. Il est donc important d'en prendre soin et l'amélioration des hypothèses évoquées pourrait notamment participer à ce changement et à cette considération du personnel. Par la suite, la fidélisation de leurs salariés sur plusieurs saisons ou années peut être considérée comme un objectif pour les deux parties.

PARTIE 3 - PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE ET DU TERRAIN D'APPLICATION

INTRODUCTION DE LA TROISIÈME PARTIE

Dans le cadre de cette troisième et dernière partie de l'étude, nous allons essayer de dresser un bilan sur la manière dont a été effectuée la recherche de ce mémoire de première année, mais aussi d'imaginer le déroulement de cette recherche lors de la deuxième année du master.

Dans un premier chapitre, nous partagerons quel a été le processus et les différentes étapes traversées afin de pouvoir mener cette recherche jusqu'à sa finalité. Nous indiquerons plus en détail l'avancée de cette recherche, à partir du choix de la question de départ, en passant par la justification des outils utilisés jusqu'à la réalisation des entretiens exploratoires. En effet, toute la méthodologie utilisée pour réaliser cette recherche sera développée lors du chapitre 1.

De plus, dans le deuxième chapitre de cette partie, nous essayerons d'analyser les recherches réalisées dans les deux premières parties de ce mémoire grâce aux différentes lectures effectuées. Par la suite, nous essayerons de réaliser une synthèse des quatre entretiens exploratoires effectués avec des professionnels de l'hôtellerie et plus particulièrement de l'hôtellerie de plein air.

Enfin, dans un troisième et dernier chapitre, nous présenterons le terrain d'application choisi afin de poursuivre la recherche en deuxième année de master et d'y intégrer les trois hypothèses de la deuxième partie.

Chapitre 1 - Méthodologie de recherche

Afin de réaliser cette recherche qui correspond dans sa totalité aux normes prévues et qui répond à l'objectif souhaité, une certaine méthodologie de travail a été particulièrement suivie. Nous pourrions alors trouver dans ce chapitre 1 tous les éléments et les méthodes qui nous ont permis de réaliser cette étude.

1. La méthodologie

1.1 *Les étapes de la recherche*

La recherche a nécessité d'effectuer certaines démarches importantes pour la réalisation de l'étude. Nous pouvons retrouver alors les étapes les plus importantes que nous avons réalisées durant ces dernières semaines.

- *Choix et justification de la question de départ*

Depuis notre admission à l'école de l'ISTHIA, nous avons une idée assez globale du sujet pour ce mémoire, celui sur lequel nous voulions effectuer une recherche plus approfondie. Il s'agissait de l'hébergement de plein air, mais plus spécialement la motivation au travail des salariés de ce secteur d'activité. Lors de notre rentrée dans la formation du Master Tourisme à l'ISTHIA, nous avons décidé d'axer ce mémoire de recherche avec la question de départ suivante : « **Quels sont les enjeux de la motivation pour un hébergement de plein air ?** »

En réalité, cette idée de sujet d'étude est plus précisément en lien avec un précédent emploi saisonnier que nous avons pu effectuer lors de la saison estivale de 2018, qui était au sein d'un village vacances situé sur la Côte d'Azur. Évidemment, nous savons qu'un village vacances ne fait pas partie des établissements de l'hôtellerie de plein air, mais cela y ressemble un peu de loin par les tâches effectuées et le personnel employé. Cependant, déjà, lors de cette expérience, nous avons pu observer que le problème de la gestion des ressources humaines, de la motivation au travail n'est pas au cœur des préoccupations de l'entreprise.

De plus, nous avons choisi ce sujet, car il est en lien avec notre projet professionnel. En effet, nous aimerions évoluer au sein d'un établissement d'hébergement de plein air, et plus particulièrement dans le service de l'accueil avec un poste à responsabilités ou dans la direction.

- *Le travail de recherche*

Il est important de bien choisir les outils de collecte d'informations que nous allons mobiliser tout au long de la phase de recherche pour pouvoir accéder à de l'information fiable, pertinente, sûre et assez récente.

Malheureusement, à cause du confinement national imposé pour lutter contre la crise sanitaire en fin d'année 2020, nous n'avons pas pu nous rendre à la Bibliothèque Universitaire à la fréquence souhaitée afin de lire et d'emprunter des ouvrages concernant notre sujet d'étude. Pour remédier à cela, nous avons commencé par consulter de chez nous de nombreux articles, des vidéos et ouvrages qui traitaient les mots-clés de notre sujet, la motivation et l'hébergement de plein air afin d'en savoir davantage sur ces deux thématiques. En effet, nous nous sommes aidé des ressources disponibles grâce à l'Université Toulouse Jean Jaurès comme Cairn.info, Europresse et Archipel grâce aux mots-clés de notre sujet. De plus, nous nous sommes servi des ressources disponibles grâce à l'ISTHIA. Nous avons, en effet, effectué des recherches et des lectures parmi les mémoires et les projets tutorés déjà effectués par le passé et présents sur la plateforme internet de l'ISTHIA. Enfin, nous avons utilisé en dernier recours des ressources « personnelles » comme différents livres et ouvrages non-présents dans les ressources de notre établissement, mais aussi des articles de presse et de revue professionnelle. Pour finir, nous avons aussi recherché l'existence de vidéos ou de documentaires qui seraient accessibles sur Internet afin de pouvoir compléter les recherches sur notre sujet.

Afin de garder en souvenir toutes ces différentes lectures, nous avons créé un document qui comprend les fiches de lectures, récapitulatives des éléments apportés.

- *Formulation de la problématique et des hypothèses*

Après avoir effectué de nombreuses recherches sur notre sujet, des intérêts et une problématique se dessinent doucement. En effet, la problématique sur laquelle la recherche s'appuiera est la suivante : « ***Dans quelles mesures les salariés de l'hôtellerie de plein air peuvent rester motivés malgré la saisonnalité de l'activité ?*** »

Afin de répondre à la problématique proposée ci-dessus, trois hypothèses reposant sur des facteurs de motivation ont été formulées.

L'hypothèse 1 traiterait du bon déroulement du travail des salariés durant leur contrat de travail.

L'hypothèse 2 évoquerait l'accès à la formation professionnelle dans le but d'acquérir des compétences.

Pour finir, *l'hypothèse 3* toucherait le sujet de la rémunération et ce qu'elle comprend dans le but de comprendre pourquoi et comment il s'agit d'un facteur de motivation.

- Le recueil des données

Dans l'objectif de répondre à la problématique et de pouvoir approfondir les différentes hypothèses, des recherches complémentaires ont dû être effectuées. Nous avons donc réalisé des entretiens exploratoires avec des salariés de l'hôtellerie de plein air afin de pouvoir bénéficier de renseignements supplémentaires.

1.2 Le rétroplanning

Tout au long de l'élaboration de notre mémoire de recherche, nous nous aiderons d'un outil nécessaire à la bonne gestion du temps : il s'agit d'un rétroplanning. Le rétroplanning, ou aussi appelé « Diagramme de Gantt » est un outil de gestion du temps dans l'élaboration de projets importants. Dans celui-ci, nous avons alors indiqué les tâches de travail que nous devions réaliser ainsi qu'indiquer la date à laquelle nous avons réalisé les différentes missions pour pouvoir réaliser notre projet dans les temps.

Ci-dessous, nous allons présenter notre échéancier de travail. Il s'agit du rétroplanning détaillé concernant les tâches effectuées dans le cadre du mémoire de recherche de première année de master.

Tableau 3 : Le rétroplanning

Tâches	Mois dédiés à l'étude	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril
Réflexion d'un sujet									
Réflexion d'une question de départ									
Elaboration de la question de départ									
Exploration du champ : lectures									
Elaboration d'un rétroplanning			10 octobre						
Demande du maître de mémoire			20 octobre						
Attestation du maître de mémoire : Mr Laurent BARTHE				2 novembre					
Elaboration de fiches de lectures									
Constitution de la fiche intermédiaire									
Réflexion des questions pour les entretiens exploratoires									
Construire une problématique									
Formulation des hypothèses									
Rendu de la fiche intermédiaire et dépôt					14 décembre				
Effectuer des entretiens exploratoires									
Rédaction du dossier écrit									
Mise en page et en forme du dossier écrit final									
Rendu du dossier écrit PDF									6 avril
Préparation de la trame orale et du support numérique									
Soutenance orale									12 avril

2. Le recueil des données : la méthode qualitative

2.1 Présentation de la méthode qualitative

Afin d'effectuer une étude la plus complète possible et d'obtenir un maximum de données qui pourraient y être intégrées, nous allons essayer de collecter des informations supplémentaires à celles déjà recueillies. Il est alors possible d'effectuer des études quantitatives ou des études qualitatives. Les études quantitatives permettent le recueil de données, parfois très chiffrées, et en très grand nombre pour avoir un échantillon assez large. Elles peuvent s'effectuer par questionnaire en ligne ou sur papier. Les études qualitatives quant à elles, permettent de pouvoir bénéficier d'avis, d'opinions, mais par moins d'interrogés que les études quantitatives. Cependant, elles permettent d'avoir des retours très honnêtes, très détaillés et appliqués au sujet de l'étude. Selon Wahnich (2006) « *Ces études qualitatives nous apportent ainsi des informations qui vont offrir une réelle capacité de prospective, que les études quantitatives ne produisent pas vraiment.* »⁶¹

Dans le cadre de ce mémoire de recherche, nous avons décidé de nous diriger spécialement sur la méthode qualitative, que nous trouvions plus adaptée et plus enrichissante en termes d'apports en informations. De plus, « *l'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion* » selon Romelaer (2005).

2.2 Le choix de la méthode qualitative

Le choix d'effectuer seulement une étude qualitative a été déterminé assez facilement. En effet, il était important pour notre recherche de pouvoir percevoir des données les plus représentatives et réelles possible. La motivation au travail étant un sujet très personnel et vu différent par chaque salarié, il était important de pouvoir bénéficier d'avis, d'opinions et de ressentis honnêtes, différents et directement dans le cœur de l'étude.

⁶¹ Wahnich Stephane. Enquêtes quantitatives et qualitatives, observation ethnographique, 2006 [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/5dubez6h>. (consulté le 2-3-2021).

Par la suite, nous avons donc décidé de réaliser un entretien semi-directif. En effet, cette forme d'entretien laisse des ouvertures à l'intervieweur et à l'interviewé ainsi que de la liberté sur la forme et le contenu des réponses. Nous avons préparé les questions en amont que nous avons classées par thème et dans l'ordre d'avance de l'entretien. Des questions et des relances sont alors pensées pour compléter les questions prévues.

3. La préparation des entretiens

3.1 Les acteurs interrogés

Pour pouvoir bénéficier d'éléments qui pourraient être intégrés à notre étude, nous songerons lors de ces entretiens à interroger des professionnels. Nous viserons alors à pouvoir contacter et par la suite interroger des salariés exerçant dans l'hôtellerie de plein air.

En effet, il s'agirait de l'unique limite, puisque nous chercherons à interroger des personnes étant en contrat à durée indéterminée, à durée déterminée, sous des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation ou encore des stagiaires. Selon Oliveira (2020), il est important que les acteurs interrogés comportent « *certaines similitudes entre eux, mais aussi qu'ils possèdent des différences* »⁶² pour pouvoir en retirer le maximum de renseignements.

En effet, lors de tous ces entretiens, nous essayerons d'évoquer toutes les hypothèses étudiées lors de la partie deux. Cependant, sur quatre entretiens effectués, l'hypothèse 3 n'a pas été abordée comme souhaité dans deux entretiens puisque les interviewés étaient en contrat de stage.

Nous trouverons ci-dessous la présentation des acteurs interrogés ainsi que leur aide apportée sur les hypothèses. De plus, nous pourrions retrouver les retranscriptions des entretiens effectués en annexes de cette étude.

⁶² Oliveira Diana. Etudes qualitatives. Cours de master 1, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2020.

Tableau 4 : Récapitulatif des acteurs interrogés

Annexe	Sexe	Âge	Métier(s)	Type de contrat(s)	Établissement(s)	Hypothèse(s) étudiées
E	H	24	Employé polyvalent	Contrat stage	Camping Municipal de Valence d'Agen	1 - 2
F	F	42	Responsable accueil	Contrat à durée indéterminée	Camping dans le Var	1 - 2 - 3
G	F	22	Réceptionniste et Animatrice enfants	Contrats à durée déterminée	Cap Fun Côte Vermeille Azu'Rivage	1 - 2
H	F	22	Réceptionniste	Contrat stage	Camping Gorges du Vent	1 - 2

3.2 Le guide d'entretien

Après avoir préparé la problématique, les hypothèses ainsi que des sous-hypothèses déterminées par les recherches effectuées, nous pourrions développer des termes clés sur lesquels interroger les salariés.

Par la suite, nous avons préparé un guide d'entretien qui propose une série de questions que nous pourrions poser à nos interviewés, complétées par quelques relances. Le guide d'entretien nous permettra de nous repérer sur l'avancement que prend l'entretien, ainsi que dans la rapidité du rythme, ne pas oublier de poser certaines questions relativement importantes. Des questions de types ouvertes ont été développées afin de pouvoir recevoir le maximum de réponse venant de l'interviewé et de lui laisser de la liberté sur les problématiques abordées.

Nous pourrions retrouver en Annexe D le guide d'entretien effectué pour le bon déroulement des quatre entretiens.

3.3 Le déroulement des entretiens

Comme évoqué par Clamens (2019), « la conduite de l'entretien est une étape importante de l'étude ». En effet, les entretiens exploratoires sont particulièrement importants, car ils permettent d'apporter des données pour la conduite de la recherche. Ils doivent être particulièrement bien préparés en amont afin de maximiser les chances d'avoir les meilleures réponses possibles.

- Le premier contact

Il a été important pour nous d'installer un bon premier contact dès les premières minutes de l'entretien. Nous nous sommes alors présentés, mais nous avons aussi présenté le sujet d'étude et rappeler l'objectif de leur participation à la recherche. Il est nécessaire que les deux parties se sentent à l'aise et en confiance sur la confidentialité des échanges.

- Installation des outils

Afin de pouvoir analyser l'entretien à la suite du déroulement de celui-ci, il est important d'être équipé d'outils qui permettent l'enregistrement de l'entretien. Nous avons effectué trois entretiens sur quatre en visioconférence en raison des distanciations sociales conseillées par la crise sanitaire de la Covid-19. Nous avons alors fourni aux trois personnes interviewées un lien Zoom sur lequel nous avons pu échanger avec elle. Pour pouvoir enregistrer ces entretiens, nous avons alors enregistré ces entretiens sur l'application Dictaphone de notre téléphone. Enfin, pour le dernier entretien, il s'est effectué par entretien téléphonique. Nous avons alors enregistré les échanges sur l'enregistreur vocal de notre ordinateur.

- Ajustements effectués

Nous avons essayé d'être totalement impliqué dans ces entretiens pour pouvoir orienter nos interviewés sur les questions souhaitées ainsi que les thèmes à aborder. Il était important pour nous de bien connaître le guide d'entretien afin de s'en détacher complètement, de pouvoir écouter ce que la personne en face nous répond et de relancer en fonction des besoins en termes de précisions nécessaires sur certaines questions.

- La durée des entretiens

La durée des entretiens reste assez similaire entre les quatre personnes interviewées. Trois entretiens sur quatre ont duré 30 minutes, alors qu'un des quatre a duré une heure. Toutefois, tous les entretiens ont été très enrichissants personnellement et professionnellement, avec un apport très important en données à intégrer dans la recherche.

Chapitre 2 – L’analyse des entretiens exploratoires

Dans ce deuxième chapitre, nous allons analyser les entretiens exploratoires que nous avons pu effectuer dans le cadre de cette étude. Après avoir effectué des entretiens avec quatre personnes qui ont pu exercer au moins une fois dans leur carrière dans un hébergement de plein air, il est nécessaire d’analyser les réponses obtenues afin d’en conclure des résultats. Les quatre personnes ayant exercé à des postes et dans des établissements différents et sous différents contrats de travail, nous pourrions voir que leurs réponses seront différentes, tout en étant très complémentaires.

1. Apports à la première partie

1.1 Résultats obtenus pour le chapitre 1

Le premier chapitre traite de la présentation de l’hébergement de plein air, de l’offre proposée ainsi que les différentes structures comme les groupes et les chaînes présentes en France.

Durant les quatre entretiens effectués, nous avons pu en apprendre plus sur l’offre proposée par chaque établissement, chaque groupe, mais aussi les hébergements qu’ils possèdent et la clientèle qu’ils accueillent chaque année.

1.2 Résultats obtenus pour le chapitre 2

Le deuxième chapitre traite des emplois dans l’hôtellerie de plein air. Nous avons pu analyser les contrats de travail des personnes interrogées. En effet, sur quatre personnes interrogées, une personne a déjà eu un contrat à durée indéterminée, une personne un contrat à durée déterminée et les deux autres personnes ont eu des contrats de stagiaire. Nous avons aussi vu leur profil, trois personnes sur quatre sont des femmes et trois personnes sur quatre ont moins de trente ans. Nous avons aussi évoqué le recrutement dans leurs entreprises respectives, trois sur quatre personnes ayant candidaté en candidature spontanée en contactant directement l’établissement et une personne ayant contacté la mairie pour pouvoir intégrer le camping concerné.

1.3 Résultats obtenus pour le chapitre 3

Le troisième chapitre de la partie 1 traite quant à lui de la motivation au travail qui concerne donc les employés en général, mais dans notre sujet des salariés de l'hôtellerie de plein air. Les quatre personnes interrogées se sont senties généralement assez motivées durant leur expérience. Une personne sur quatre était très motivée, et les trois autres personnes trouvaient que leur motivation pouvait changer selon les jours. Toutes ont évoqué le fait que de nombreux facteurs pouvaient faire augmenter ou diminuer leur motivation selon certains jours. Toutes ont aussi évoqué le fait qu'il était très important pour un salarié d'être motivé, d'avoir envie de venir au travail que ce soit pour son bien-être personnel que pour la performance de l'entreprise.

2. Apports à la deuxième partie

2.1 Résultats obtenus pour l'hypothèse 1

L'hypothèse 1 évoque le bon déroulement au travail, c'est-à-dire le fait que le travail se passe comment le salarié le souhaiterait. On y a étudié l'intégration à l'établissement, à l'équipe, l'accueil dès l'arrivée, l'importance d'une bonne ambiance au travail, mais aussi des conditions de travail et de la conciliation vie professionnelle et vie privée.

Les salariés interrogés lors de ces entretiens doivent aussi intégrer régulièrement un nouvel établissement pour pouvoir exercer leur fonction. Alors, ils doivent aussi s'intégrer à l'établissement et à l'équipe afin que leur travail se déroule dans les meilleures conditions possibles. Trois personnes interrogées sur les quatre ont évoqué une intégration relativement difficile, où l'établissement ne faisait pas réellement attention à eux aux premiers abords. Deux de ces trois personnes ont évalué que l'intégration s'est améliorée au fur et à mesure, mais que cela est resté assez difficile. Au contraire, la quatrième personne, qui a pu évoluer aux côtés du groupe Cap Fun a ressenti et vécu une intégration très satisfaisante avec la mise en place de repas, d'apéritifs et de discussions qui ont permis une bonne arrivée. Cette même personne a également ajouté qu'il sera bon à l'avenir que toutes les entreprises et les établissements s'inspirent de ces techniques d'accueil pour pouvoir intégrer ses salariés dans l'objectif de ne pas le perdre.

Dans le premier chapitre, il est aussi évoqué la cohésion d'équipe. Les quatre personnes sont totalement d'accord et nous ont accordés qu'il était extrêmement important qu'ils soient dans un bon climat social, une bonne ambiance de travail. La bonne ambiance a été caractérisée par l'interviewé numéro un comme « *une bonne ambiance au travail, c'est bien travailler, être sérieux quand il le faut tout en étant gentil avec les autres, et pouvoir même rigoler par moment.* ». Dans un contexte où les salariés passent de nombreuses heures ensemble, que ce soit sur le lieu du travail ou en dehors des heures de travail, il est important qu'ils s'entendent un minimum, qu'ils s'entraident, qu'ils soient productifs ensemble et qu'ils soient fiers d'appartenir à un projet commun.

La prise en considération des conditions de travail est un des sujets abordés dans le chapitre un de la partie deux. En effet, de nombreux salariés se sont exprimés au sujet des conditions de travail qui étaient peu importantes aux yeux de leur entreprises. Il en est de même pour deux personnes interrogées dans le cadre de cette étude qui ont affirmés avoir être peu considérées par leur établissement. En effet, la reconnaissance sur la prestation de travail était faible alors que les heures de travail étaient extrêmement élevées contrairement aux heures de repos dédiées à la vie privée. Toutefois, nous pouvons voir que les deux personnes qui ont exprimés ce ressenti sont deux personnes qui n'étaient pas logés sur place. Les deux autres personnes qui ont été interrogées ont précisés le fait qu'elles rentraient chez elles, hors du site, après leurs horaires de travail et ont évoqué « *pouvoir couper du travail* ».

2.2 Résultats obtenus pour l'hypothèse 2

L'hypothèse 2 incluse dans ce deuxième chapitre relève de l'accès à la formation professionnelle, en constante évolution depuis quelques années dans ce secteur d'activité.

Une des quatre personnes interrogées a pu bénéficier d'une légère formation en visioconférence avant son arrivée afin de bénéficier d'une présentation de l'établissement, du groupe, des valeurs véhiculées ainsi que la présentation du poste à occuper ainsi que les principales missions à effectuer et leur fonctionnement.

Les quatre personnes ont surtout bénéficié d'une formation dès l'arrivée dans l'établissement afin de pouvoir développer leurs compétences dans les missions souhaitées. Pour la personne interviewée en quatrième position, elle a pu bénéficier dès son arrivée d'une formation par le responsable de réception afin de lui apprendre comment fonctionnait le logiciel de

réservation. Cela lui a permis « de devenir autonome au fur et à mesure des jours et d'augmenter sa motivation » à vouloir travailler et que ce soit bien fait.

De plus, suite au développement des formations spécialisées et réalisables à l'école, la personne interviewée en deuxième position nous a indiqué avoir réalisé une formation payante dans une école reconnue en France pour réaliser le diplôme de Responsable d'Établissement Touristique. Elle se dit satisfaite et fière d'avoir validé cette formation, car elle a pu « acquérir de nombreuses compétences » et cela lui permet d'augmenter son employabilité puisqu'elle peut alors prétendre à de nombreux postes dans les hébergements touristiques.

2.3 Résultats obtenus pour l'hypothèse 3

Le troisième chapitre de la deuxième partie se nomme : « *Vers une politique de rémunération juste* ». En effet, les droits concernant la rémunération des employés dans ce secteur d'activité se développent d'année en année afin de devenir un réel facteur de motivation, la rémunération étant parfois considérée comme trop basse et pas assez représentative de la charge de travail fournie. En effet, les quatre personnes interrogées lors de cette étude ont confirmé leur ressenti à ce sujet. Pour elles, la rémunération qu'elles ont reçue est trop juste et pas assez adaptée aux efforts fournis et aux heures travaillées. Deux personnes sur quatre ont perçu un salaire de base, avec le paiement des heures supplémentaires avec la majoration. Deux personnes sur quatre se sont fait prêter un logement sur place pour leur permettre d'être au sein de l'établissement et d'être moins fatigués et donc plus productifs. Une personne l'a perçu gratuitement lors d'un contrat de stage et la deuxième personne, notamment lors de son CDD chez Azu'Rivage a dû fournir une légère participation, prélevée sur son salaire mensuel. Aucune des personnes interrogées n'a pu recevoir une ou plusieurs primes lors de leur contrat de travail ou alors à la fin. De façon générale, toutes s'accordent à dire que la motivation est un des facteurs de motivation les plus importants à prendre en compte.

Chapitre 3 – Le terrain d’application

Lors de ce troisième chapitre, nous allons présenter et définir le terrain d’application choisi pour poursuivre l’étude dans le cadre de la deuxième année de master. Lors de ce terrain d’application, nous essayerons d’étudier les trois hypothèses déterminées dans l’objectif de pouvoir y apporter des réponses.

1. La motivation des saisonniers dans l’hôtellerie de plein air haut de gamme

Le terrain d’application sur lequel nous avons décidé de préciser notre étude est la motivation des saisonniers dans l’hôtellerie de plein air haut de gamme.

Nous allons alors présenter en premier ce que représente l’hôtellerie de plein air haut de gamme en France. Selon la FNHPA, l’hôtellerie de plein air haut de gamme comprend les campings 4 et 5 étoiles et permet 69 millions de nuitées⁶³. Les campings 4 étoiles sont relativement bien répandus sur le territoire français. En effet, ils représentent environ 15 % sur tous les campings présents en France. Cela englobe environ 1 200 campings. Au contraire, le nombre de campings 5 étoiles en France n’est pas très élevé et ne sont pas présents en majorité. En effet, pour environ 8 000 campings en France, nous pouvons voir qu’il y a seulement 3 % de campings étant classés 5 étoiles. Lorsqu’on fait le calcul, cela représenterait 240 établissements, mais selon Statista, il y aurait en 2018 plus exactement 216 campings 5 étoiles en France.⁶⁴ Le chiffre bas de la présence d’établissements très bien classés peut s’expliquer par l’offre de très haute qualité à fournir et le respect de certains critères, comme la proposition de certains services. En effet, ils proposent des services qui ne sont pas présents dans les autres campings qui sont moins bien classés, ce qui en fait une très forte valeur ajoutée et qui plaît beaucoup à la clientèle à la recherche de ces services-là lors d’un séjour.

Les salariés doivent alors répondre à la demande à la clientèle, correspondre à leurs attentes et pouvoir fournir le service comme il était prévu. Il est nécessaire qu’ils possèdent les

⁶³ INSEE. Nuitées selon le classement du camping en 2019. 6-4-2020. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/ujvwvkds> (consulté le 20-2-2021).

⁶⁴ Statista. *Nombre de campings 5 étoiles par région en France janvier 2018*, 1-2018. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2mj9bkhe> (consulté le 20-2-2021).

compétences et les savoirs afin de fournir à la clientèle une prestation qui reflète l'offre 4 ou 5 étoiles de l'établissement. Ils doivent alors être intégrés, accueillis et formés, refléter l'image de l'entreprise, les valeurs, mais aussi être souriants et enthousiastes. Cependant, ils ne peuvent pas l'être s'ils ne sont pas réellement motivés et qu'ils n'ont pas envie d'effectuer leur poste de travail. Il est alors important qu'ils soient reconnus par l'entreprise. La question sera alors de savoir si un établissement 4 ou 5 étoiles aura plus de moyens pour motiver ses saisonniers comme fournir une rémunération qui correspond aux efforts, ou autre.

2. Projet de stages en lien avec le terrain d'application

Comme évoqué précédemment dans la présentation du terrain d'application choisi, nous avons décidé de continuer à effectuer la recherche de deuxième année sur la motivation des salariés dans l'hôtellerie de plein, mais en axant sur le haut de gamme.

Premièrement, dans le cadre du stage de première année de master, je dois réaliser un stage de quatre mois à partir d'avril 2021 si la situation sanitaire le permet, en tant que réceptionniste dans un camping 5 étoiles du groupe Oléla situé en Dordogne. Il s'agira alors d'une expérience personnellement importante mais aussi très importante afin d'enrichir mon parcours professionnel et mon mémoire de recherche.

De plus, dans le cadre du stage de deuxième année qui doit être effectué en lien avec le sujet du mémoire, j'aimerais alors poursuivre l'expérience évoquée précédemment et donc réaliser, si possible, mon stage de 6 mois dans un camping 5 étoiles. Ce n'est pas encore officiel et signé, mais un camping Cap Fun m'a proposé un entretien dans le cadre d'un poste de stagiaire en assistant de direction.

Lors de ces expériences, j'aimerais pouvoir faire un test du guide d'entretien auprès des salariés, mais aussi un entretien personnel avec la personne en charge de la direction de l'établissement. Toutes ces envies s'effectuent dans l'objectif de pouvoir analyser la motivation des salariés, les moyens mis en place, leurs impacts, mais aussi de pouvoir réaliser une enquête sur les données chiffrées de ressources humaines (les emplois, l'analyse du bilan social et des chiffres de turnover, etc.). Lors de ces deux expériences de stage, j'espère pouvoir utiliser mes expériences et celles de mes collègues pour pouvoir enrichir ma recherche en contenu, en résultats et en réponses à mes hypothèses.

CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE

Lors de cette troisième et dernière partie, nous avons pu identifier et présenter la méthodologie utilisée pour réaliser au mieux cette recherche de première année de master.

Dans un premier chapitre, nous avons pu développer plus en détails la méthodologie suivie avec la présentation des différentes étapes ainsi que le respect d'un rétroplanning. Nous avons pu justifier le choix d'effectuer uniquement la méthode qualitative avec la réalisation d'entretiens exploratoire pour permettre un recueil complémentaire de données. Nous avons alors pu présenter les quatre acteurs interrogés et le guide d'entretien préparé pour la conduite des entretiens semi-directifs.

Dans un deuxième chapitre, nous avons pu analyser le contenu de ces entretiens afin d'intégrer les informations les plus importantes dans les différentes parties de l'étude. Cependant, dans le cadre du mémoire de deuxième année, nous allons essayer d'effectuer des entretiens exploratoires avec des questions plus détaillées et d'accéder à des salariés ayant exercé pour plusieurs saisons afin d'obtenir des réponses encore plus concrètes à intégrer à notre étude.

Dans un troisième et dernier chapitre, nous avons pu présenter brièvement le terrain d'application choisi qui est : « *La motivation des saisonniers dans l'hôtellerie de plein air haut de gamme* ». Nous souhaitons voir si les salariés et plus particulièrement les saisonniers qui intègrent chaque année un nouvel établissement pourront s'adapter et alors être motivés dans un établissement hôtelier de luxe. Nous essayerons de voir si l'entreprise porte son attention sur la motivation et le bien-être de ses salariés et si un budget est particulièrement mis en place. Des projets de stage en rapport avec ce terrain d'application sont alors détaillés pour conclure ce chapitre.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Étudier l'importance de la motivation et de la satisfaction au travail dans l'hôtellerie de plein air. Voilà le sujet que nous avons souhaité étudier et vous présenter.

Depuis de nombreuses années et de façon générale, la motivation au travail s'impose comme une préoccupation centrale dans le management des salariés au sein des différentes organisations et entreprises à travers le monde. De plus en plus, dans le secteur de l'hôtellerie française et notamment dans l'hôtellerie de plein air, nous pouvons voir l'intérêt pour les établissements à prendre en compte les intérêts de leur salarié, leur bien-être et leur motivation. En effet, la motivation au travail n'est pas un fait négligeable pour un employeur. Lors d'entretiens et de bilans, de nombreux salariés ont approuvé le fait que leur motivation au travail a un réel effet sur leur envie de travailler, leur productivité, la qualité et l'efficacité du travail produit, mais aussi sur leur santé physique et morale. Il s'agit alors d'un enjeu important à prendre en compte à l'avenir pour les différents établissements compris dans l'hôtellerie de plein air, les salariés étant directement au cœur de la production du service et de la satisfaction client.

C'est dans cette optique que nous avons souhaité en savoir plus sur le mode d'hébergement que représente le camping, avec son offre et les services proposés dans les différentes chaînes et groupes, mais aussi les caractéristiques des salariés employés pour réaliser ces services et l'environnement qui les entoure.

Il est vrai que la plupart des personnes qui exercent les métiers de l'hôtellerie de plein air le font par passion et par l'amour du métier. Cependant, avoir à changer d'établissements deux à trois fois par an, ne pas avoir de vie privée et enchaîner les heures de travail sans avoir beaucoup de temps de sommeil et de repos, il s'agit, en effet, de nombreux préjugés perçus par la majorité de la population française. Cependant, quand on interroge le personnel directement concerné, ces préjugés peuvent parfois s'avérer vrais, mais aussi s'avérer faux.

Il est donc particulièrement important de voir quels sont les moyens qui permettent de motiver ou de re motiver ses équipes dans ce monde du travail, différent de la généralité. En

effet, avec une saisonnalité qui empêche d'avoir un emploi stable et sûr, nous avons pu étudier des leviers de motivation susceptibles d'être applicables à l'hôtellerie de plein air. Nous avons aussi observé l'environnement dans lequel les salariés évoluent ainsi que les facteurs de démotivation actuellement présents dans certains hébergements de plein air, qui seraient bons d'être à nouveau étudiés et re évalués.

Même si la motivation au travail est un ressenti relativement personnel, l'établissement ou l'entreprise en général pourrait faire des efforts afin de faire en sorte que son salarié se sente bien au travail. Des efforts provenant de l'entreprise pourraient aider ses salariés à se sentir bien. En effet, la mise en place d'une bonne intégration et d'un bon accueil de l'arrivée grâce à des visites personnalisées, des locaux, des bureaux, mais aussi une présentation de toute l'équipe serait conseillée. Toutefois, il est important que le salarié ne reste pas seul et participe activement à sa propre intégration, avec une ouverture d'esprit concernant la culture d'entreprise qui sera transmise, une ouverture à l'équipe afin d'éviter tout conflits qui pourrait nuire à l'ambiance générale et à la dynamique du groupe.

De nos jours, la formation et le développement des compétences s'imposent comme un fort facteur de motivation, la concurrence entre les talents se développant. En effet, la formation qu'elle soit réalisée en interne grâce à des salariés déjà installés et qualitatifs ou par des organismes extérieurs permet au personnel de l'hôtellerie de plein air de développer des connaissances sur le secteur, mais aussi toutes les méthodes et les techniques, parfois très précises. Le développement de ces formations spécialisées aux métiers de l'hôtellerie de plein air permettra pour les établissements d'améliorer le problème lié au turnover en recrutant du personnel formé en amont ou durant le contrat. Les salariés seront donc adaptés à leur secteur d'activité, à leur poste de travail, aux missions à effectuer, mais aussi à l'entreprise dans laquelle ils évoluent. Tout cela permettra aux salariés d'être motivés durant la durée de leurs contrats de travail puisqu'ils posséderont les ressources nécessaires, mais permettra aussi de faire bonne image dans un objectif de fidélisation dans la même entreprise ou de recrutement ailleurs.

Enfin, comme dans de nombreux secteurs d'activité, la rémunération est un des piliers majeurs de la motivation au travail. Elle a donc une importance particulière à prendre en compte par l'employeur. Cependant, dans l'hôtellerie de plein air, il est reconnu que la

rémunération perçue par le personnel n'est pas très représentative des heures travaillées et de la qualité du travail fourni. L'ajout fréquent des avantages en nature permet de rajouter une rémunération pour récompenser le salarié. Cependant, est-ce-que cela est suffisant ? Dans de nombreux cas, les employés essaient de faire comprendre leur besoin à ce que la politique de rémunération devienne plus juste et plus représentative.

C'est alors dans la continuité de notre recherche et dans le cadre de la recherche de deuxième année, que nous allons essayer d'étudier plus en détails et de trouver des réponses à ce sujet. La motivation des saisonniers dans l'hôtellerie de plein air haut de gamme étant le terrain d'application que nous avons décidé d'étudier, il sera alors intéressant de recueillir de nouvelles données et informations lors des stages de master pour enrichir notre recherche.

BIBLIOGRAPHIE

BAILI Hamdi. *Hôtellerie de plein air : améliorer la performance du processus d'hébergement et satisfaire les clients*, UTC Master Qualité et Performance dans les Organisations, 2015, 38 p.

BARTHE Nicole, BELABBES Kaoutar. La «GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE », *Management & Avenir* n°83, 01-2016, p. 95-113.

BESLAY Christophe. *Les saisonniers d'un village de vacances*, Mémoire maîtrise Sciences sociales. Toulouse 2, 1982, 122 p.

BRUCE Anna, PEPITONE James, traduit de l'anglais par MONTINARO Donatella. *Motiver vos collaborateurs : confiance, responsabilité, coaching*. Paris : Maxima-Laurent du Mesnil éditeur, 2017. 210 p.

Bureau International du Travail Genève. *La relation de travail*, 2006, 95 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/49zmwy6r>. (Consulté le 9-2-2021).

CLAMENS Bérangère. La Responsabilité Sociale des Entreprises appliquée au secteur de l'hôtellerie, Toulouse : Master 1, ISTHIA Université Toulouse Jean Jaurès, 2019, 133 p.

CLERGEAU Cécile, GLASBERG Olivier, VIOLIER Philippe. *Management des entreprises du tourisme*. Dunod, 2014, 352 p.

CONDOMINES Bérangère, HENNEQUIN Emilie. Un salarié compétent est-il nécessairement performant ?, *Revue française de gestion*, 01-2018, vol. 270, p. 71-85. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/r5n6nbn4>. (Consulté le 12-11-2020).

DIRECCTE Rhône-Alpes. *Réglementation du travail dans l'hôtellerie de plein-air (Drôme / Ardèche - été 2014)*, 2014, 2 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/j3bj3xtd>. (Consulté le 7-12-2020).

FERRAY Michel. *Management des ressources humaines. Entre marché du travail et acteurs stratégiques*. Paris : Dunod, « Management Sup », 2014, 272 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/3eb36cs5>. (Consulté le 10-11-2020).

FNHPA. *Dossier de presse 2020*, 05-2020, 20 p. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/5dfw87hb>. (Consulté le 20-01-2021).

GIDROL Jean-Claude. *Les hébergements collectifs touristiques en 2019*, INSEE, 13-5-2020. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/bcaxsxn timer>. (Consulté le 7-12-2020).

HIKKEROVA Lubica, PUPION Pierre-Charles, SAHUT Jean-Michel. Fidélisation et fidélité dans l'hôtellerie : une comparaison franco-slovaque, *Management & Avenir*, 4-2015, no 78, p. 161-181. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/4c7ecyfj>. (Consulté le 14-01-2021).

Hoggo. *Convention Collective Hôtellerie de plein Air*. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/p7chvj33>. (Consulté le 13 janvier 2021).

INSEE. *Établissements d'hébergements touristiques en 2021 : Comparaisons régionales et départementales*, 02-2021 [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/7ne6dtd>. Consulté le 27-11-2020).

JACOB Joachim. *De la motivation du salarié à sa rémunération*, Mémoire Maitrise. Ingénierie et commercialisation des produits hôteliers et touristiques. Toulouse 2, CETIA. 2005, 133 p.

KEITH T. Stephens, MYRON J. Leonard, DONALD L. Smolder, *Camping tourism in the Smoky Mountains*, *Tourism Management*, no 10, 1989, p 66-69.

L.JANISKEE Robert. *Resort camping in America*, *Annals of tourism research*, 1990, p. 385-407 [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/4vrsjpt6>. (Consulté le 4-3-2021).

L'Institut de la Statistique de la Polynésie française. *Tourisme - Définitions*. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/4u24f7ub>. (Consulté le 8 novembre 2020).

L'Officiel des Terrains de Camping. (sous presse). Chaînes et groupes de l'HPA. *Hors-série avril 2020*.

LEENHARDT-SALVAN Mylène. *Les cahiers d'espaces no 84 Hébergement de plein air*. Paris : Editions touristiques européennes, 2005, 115 p.

LEFEVRE Jean-Christophe. *Histoire de l'hôtellerie*, 2011. [en ligne]. Disponible sur Publibook. (Publibook éd., p. 303-310).

LEHMANN Sylvie, MEYNARD-GUILLEMOT Sylvie, & VILLAUME Armelle. *Ressources humaines et communication*, 2014, NATHAN, 174 p.

LEHMANN-ORTEGA Laurence, LEROY Frédéric, GARRETTE Bernard, DUSSAUGE Pierre, & DURAND Rodolphe. *Strategor - 6e édition - Toute la stratégie d'entreprise* (6^e éd.), 2013, DUNOD, 704 p.

LEVY-LEBOYER Claude. *La motivation au travail : Modèles et stratégies*, 3e édition, Paris : Editions d'Organisation, 2006, 248 p.

OSWALD Philippe, NICOLA Alex. *La qualité au service d'une démarche responsable : histoire d'une entreprise de tourisme social et familial : les villages clubs du soleil*. La Plaine Saint-Denis : Afnor édition, 2012, 154 p.

POULAIN France. *Entre camping et campement, visible et invisible, deux vies pour l'habitat de plein air. Anthropologie des abris de loisirs*. Nanterre : Presses universitaires de Paris Nanterre, 2011, p. 255-267. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/5d9dmhr8>. (Consulté le 29-12-2020).

QUINTIN, Albane. *La Compagnie des Vacances : Enjeux du marché de l'hôtellerie de plein air et perspectives de développement*. Mémoire de master 1 Université du Maine, 2016, 65 p.

RAVENEAU Gilles, SIROST Olivier. *Anthropologie des abris de loisirs*. Nanterre : Presses universitaires de Paris Nanterre, 2011, 338 p.

REAU Bertrand. Les cahiers d'espaces no 94 *Clubs de vacances : du village de vacances au all inclusive*. Paris : Éd. Touristiques européennes, 2007, 135 p.

REAU Bertrand. Une utopie "réalisée" ? *Éléments pour une analyse des rapports sociaux dans les clubs Méditerranée des années 1950*, 2018, no 36, vol 4, Diacronie. Studi di Storia Contemporanea. [en ligne] Disponible sur : <https://tinyurl.com/6d9hfde6>. (consulté le 2-3-2021).

RIOS Mélanie. *L'influence de la structure de propriété sur les outils de contrôle de la performance : Cas du secteur hôtellerie de plein air*, Thèse économies et finance, 2014. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/6shwwy9d>. (consulté le 22-12-2020).

ROUSSEL Patrick. *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica, 1996, 306 p.

SCHMIDT Géraldine. « Gestion des ressources humaines », Encyclopædia Universalis [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/ftcth33h>. (consulté le 23 novembre 2020).

SENIK Claudia. « Chapitre 3. Identité et culture d'entreprise », dans : *Bien-être au travail. Ce qui compte*, Paris : Presses de Sciences Po, « Sécuriser l'emploi », 2020, p. 63-69. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/dpb9nakd>. (Consulté le 03-11-2020).

Service Observatoires AGEFOS PME. *Portrait statistique des entreprises et des salariés de la branche pro de l'hôtellerie de plein air*, 04-2018, 46 p.

SIROST Olivier. *Du campement au camping*, Techniques & Culture, no 56, 01-2011, p. 98-113. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/4b6jjm4j>. (Consulté le 02-12-2020).

SIROST Olivier. *Camping en Occident xix^e -xx^e siècles : sportifs, aventuriers, touristes et leurs abris de plein air*, Anthropologie des abris de loisirs, Nanterre : Presses universitaires de Paris Nanterre, 2011, p. 141-154. [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/tc6v5yhc>. (Consulté le 01-12-2020)

THEVENET Maurice. « Chapitre II. Culture d'entreprise : une définition », dans : Maurice Thévenet éd., *La culture d'entreprise*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2015, p. 31-53. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/6sw52e3v>. (Consulté le 29-01-2021).

TABLES DES ANNEXES

Annexe A – Charte d’engagement du label Camping Qualité

Annexe B – Exemple de promotion d’un contrat de professionnalisation de The Village avec Cap Fun

Annexe C – Extrait de la Convention Collective de l’Hôtellerie de Plein Air du 2 juin 1993

Annexe D – Guide d’entretien exploratoire avec les employés

Annexe E – Retranscription d’entretien 1 avec un ancien stagiaire du camping municipal de Valence d’Agen

Annexe F – Retranscription d’entretien 2 avec une salariée de l’hôtellerie

Annexe G – Retranscription d’entretien 3 avec une saisonnière de l’hôtellerie de plein air

Annexe H – Retranscription d’entretien 4 une saisonnière de l’hôtellerie de plein air

ANNEXES

Annexe A – Charte d'engagement du label Camping Qualité



L'ENGAGEMENT QUALITÉ PARTAGÉ PAR TOUS

UNE MÉTHODE OBJECTIVE

Lorsqu'un camping est agréé Camping Qualité, son gestionnaire s'engage sur 5 points :

L'ACCUEIL CHALEUREUX
L'hospitalité, la disponibilité, la prévenance et l'efficacité font l'objet d'une attention particulière de la part du gestionnaire et de toute son équipe. Ils contribuent ainsi à un séjour serein, agréable et convivial.

LA PROPRETÉ IRRÉPROCHABLE
Durant toute la période d'ouverture, propreté et hygiène sont assurées en tous lieux du camping.

L'INFORMATION PRÉCISE ET VRAIE
Le gestionnaire de camping fournit des informations complètes, claires et exactes, sur son établissement : descriptif précis des équipements, périodes et horaires d'ouverture de l'accueil, des différents services, des activités. Les tarifs sont clairement exprimés et strictement appliqués.

L'EMPLACEMENT PRIVATIF SOIGNÉ
Le gestionnaire du camping prend les mesures nécessaires pour offrir un emplacement privatif et garantir la plus grande tranquillité sur le terrain. Ce dernier est aménagé avec goût et dans un souci d'esthétique, pour une bonne intégration au site et à l'environnement.

L'ENVIRONNEMENT VALORISÉ ET RESPECTÉ
Le gestionnaire de camping s'engage à conserver la nature et l'environnement, à aménager son camping avec respect, protection et recherche de solutions environnementales adaptées. L'aménagement paysager et les économies d'énergie sont des priorités pour Camping Qualité, participant ainsi à la préservation d'un environnement de plus en plus menacé.

LE CONTRÔLE RÉGULIER

Outil de progrès et d'amélioration permanente, plus de 660 critères permettent de contrôler la qualité du camping, avant d'être agréé Camping Qualité mais aussi tout au long de son engagement.

Tous les campings sont contrôlés sur les mêmes bases :

- Processus d'information et de réservation
- Accès, site et environnement
- Accueil à l'arrivée
- Emplacements et aménagements
- Etat des sanitaires
- Propreté des sanitaires
- Propreté générale
- Loisirs de base
- Séjour dans le camping
- Facturation, organisation, gestion.

Chaque camping ayant ses spécificités, il est aussi contrôlé sur ce qu'il peut vous apporter en plus :

- Epicerie et commerces
- Plats cuisinés
- Bar, restaurant, self-service
- Piscine
- Animations
- Hébergements locatifs
- Caravanage d'hiver
- Services exceptionnels (crèche, cinéma ...)

PARTOUT EN FRANCE
campingqualite.com

CAMPING QUALITÉ : 105, RUE LA FAYETTE 75010 PARIS
TÉL. +33 (0)2 40 82 57 63 - FAX. +33 (0)2 40 82 59 81

Annexe B – Exemple de promotion d'un contrat de professionnalisation de The Village avec Cap Fun



The poster features the Capfun logo in a red box at the top left. The background is a collage of three images: a man in a red Capfun t-shirt running towards a swimming pool, a group of people celebrating with colorful powder, and a woman in a red Capfun t-shirt and sunglasses holding a white bag. Text on the poster includes: 'DEVIENS ANIMATEUR PROFESSIONNEL CHEZ CAPFUN LEADER DU CAMPING EN FRANCE', '- FORMATION DIPLOMANTE THE VILLAGE', '- CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION (6 MOIS)', '- ECLATES TOI DANS UN CAMPING AVEC UNE EQUIPE DE FOLIE', 'DÉJÀ PLUS DE 600 ANIMATEURS FORMÉS', '10% SONT EN CDI, PARMI EUX :', '15 ONT UN POSTE DE DIRECTION', 'EVOLUTION :', '- RESPONSABLE ANIMATION (FORMATION THE VILLAGE/ COACH ANIM)', '- ASSISTANT DE DIRECTION (FORMATION CAPTAINERIE)', and '- CHORÉGRAPHE'. At the bottom, it says 'Envois ton CV à françois@capfun.com', has social media icons for Facebook, Instagram, and TikTok, and the website 'https://www.capfun.com/'.

DEVIENS **ANIMATEUR PROFESSIONNEL** CHEZ **CAPFUN**
LEADER DU CAMPING EN FRANCE

- FORMATION DIPLOMANTE **THE VILLAGE**
- **CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION (6 MOIS)**
- ECLATES TOI DANS UN CAMPING AVEC UNE **EQUIPE DE FOLIE**

DÉJÀ PLUS DE 600 ANIMATEURS FORMÉS

10% SONT EN CDI,
PARMI EUX :

15 ONT UN POSTE DE DIRECTION

EVOLUTION :

- RESPONSABLE ANIMATION
(FORMATION THE VILLAGE/
COACH ANIM)
- ASSISTANT DE DIRECTION
(FORMATION CAPTAINERIE)
- CHORÉGRAPHE

Envois ton CV à françois@capfun.com

<https://www.capfun.com/>

Capfun

Deviens animateur professionnel (H/F) au sein de nos Campings

Contrat de professionnalisation pour une durée de 6 mois.

(Du 01^{er} Mars au 31 août 2021)

6 semaines de formation à l'école The Village, tu apprendras les bases du métier et découvriras l'univers Capfun.

(Du 01^{er} Mars au 09 avril 2021)

5 mois de saison en tant que Super animateur(trice) dans un camping avec une équipe de folie.

(Du 10 avril au 31 août 2021)

Fun et doté d'un excellent relationnel, ta mission principale sera d'assurer les animations pour nos clients petits et grands.

POURQUOI NOUS REJOINDRE ?

CAPFUN est une entreprise familiale, leader sur le marché du tourisme en France.

Nous sommes propriétaires de 130 campings en France et de 15 campings à l'international.

Nous écoutons, réfléchissons et créons des projets très innovants pour satisfaire et surprendre nos clients. Notre démarche est axée sur le client avec comme ambition de rendre ses vacances le plus fun possible.

La gestion des Hommes est au cœur de nos préoccupations : attirer, fidéliser et faire évoluer notre personnel est passionnant. Faire en sorte que tous les employés viennent travailler avec le sourire est un de nos challenges quotidien.

Tu trouveras chez nous de l'indépendance, de la liberté, de l'autonomie et beaucoup de responsabilités.

Et surtout tu EVOLUERAS !

Grâce à leur professionnalisme et leurs expériences, de nombreux animateurs évoluent chez Capfun (réception, technique, assistante de direction, formateurs, directeurs etc.)

Pourquoi pas toi dans quelques années ?

Envoie ton CV à francois@capfun.com



NOUS ATTENDONS DE TOI :

- Tu sais qu'un sourire est un geste simple mais puissant au quotidien
- Tu as un comportemental extraordinaire, tu ne basculeras jamais du côté obscur de la force
 - Tu dis toujours "bonjour" même s'il ne fait pas "Bon" aujourd'hui
 - Tu sais que la vie appartient à ceux qui sont ponctuels
- Tu as toujours rêvé d'exposer ton talent ailleurs que devant ton miroir
 - Tu as un esprit d'équipe fort
 - Tes amis te trouvent trop dynamique, tu es explosif !
- Les films d'aventures sont tes préférés, tu rêves de partir pour vivre la tienne

NOUS ALLONS T'APPORTER :

- Maîtriser de la **FORCE CAPFUN**
 - La possibilité de mettre en valeur ton **TALENT** : danse, chant, sport etc.
- Une réelle **EXPERIENCE HUMAINE** avec les clients et tes collaborateurs de travail
- L'envie de participer à d'incroyables **SPECTACLES DE PROFESSIONNELS** (avec un vrai budget !)
 - L'**ORGANISATION** de ton temps de travail, plus besoin de 3 réveils le matin
 - Le travail en équipe, tout comme les **AVENGERS**
 - L'écoute et la compréhension des attentes de nos **CLIENTS**
 - La **CONFIANCE EN TOI** : il faut voir grand dans la vie !
- De bonnes conditions de travail avec des **ESPACES** dédiés à l'animation et des parcs aquatiques

Annexe C – Extrait de l’Avenant 41 de la Convention Collective de l’Hôtellerie de Plein Air
du 2 juin 1993

<i>Application 1^{er} jour du mois suivant parution JO</i>	
<i>Coefficients</i>	<i>Salaires minima</i>
100	1 547,83
105	1 572,98
110	1 598,13
115	1 623,28
120	1 648,43
125	1 673,58
130	1 698,73
135	1 723,88
140	1 749,03
145	1 774,18
150	1 799,33
155	1 824,48
160	1 849,63
165	1 874,78
170	1 899,93
175	1 925,08
180	1 950,23
185	1 975,38
190	2 000,53
195	2 025,68
200	2 050,83
205	2 075,98
210	2 101,13

215	2 126,28
220	2 151,43
225	2 176,58
230	2 201,73
235	2 226,88
240	2 252,03
245	2 277,18
250	2 302,33
255	2 327,48
260	2 352,63
265	2 377,78
270	2 402,93
275	2 428,08
280	2 453,23
285	2 478,38
290	2 503,53
295	2 528,68
300	2 553,83

Annexe D – Guide d’entretien exploratoire avec les employés

Sujet 1 - Profil de la personne :

- Pouvez-vous vous présenter ?
- Pouvez-vous me présenter votre profil, votre parcours professionnel, vos expériences dans l’HPA ?
- Description de l’emploi actuel ou ancien : fonction, métier, durée du contrat, présence contrat écrit

Sujet 2 - La motivation :

- Que pensez-vous de la motivation au travail ?
- Selon vous, quel est l’objectif et les enjeux d’une motivation au travail pour l’employé et l’employeur ?
- Pour repartir de vous, vous sentez-vous motivé au travail ?
→ (Si oui, si non) Selon vous, pourquoi votre motivation augmente-t-elle et au contraire pourquoi votre motivation au travail diminue-t-elle ?
- Quels sont les facteurs qui vous motivent ? Nous avons parlé du recrutement, de la formation, de l’intégration, des conditions de travail et de la rémunération comme facteurs de motivation ? Vous en voyez d’autres ?

Sujet 3 - Recrutement :

- De manière générale, comment s’est déroulé votre recrutement ?
- Etes-vous au courant de l’existence de la convention collective relative à l’HPA ?
→ Si oui, pensez-vous qu’elle soit bien appliquée ? si non, passer
- Avez-vous déjà été embauché sous CDI ?
→ (Si oui) pour quel poste ? ce poste-là ? → (Si non) passer à la question suivante
- Pour vous, quelle est la différence majeure avec le CDD saisonnier ?
- Vous pouvez essayer de me citer 1 avantage et 1 inconvénient à ces 2 types de contrats ?

Sujet 4 - Formation :

- Pouvez-vous m’en dire plus sur comment s’est passée votre formation à ce métier ?
- (The Village/autre établissement) Comment avez-vous connu cette formation ?
- Quel était le rythme ?
- Qu’est-ce-que cela vous a apporté ?
- Cela vous assurait forcément un contrat par la suite à (dans votre entreprise ou dans une autre entreprise) ?

Sujet 5 - Intégration :

- Quand vous êtes arrivé dans l’entreprise, vous avez dû vous intégrer, vous pouvez m’en parler un petit peu ?

- Quelle est la culture d'entreprise et les valeurs transmises dans votre entreprise ?

Sujet 6 - Journée de travail :

- Pouvez-vous me raconter une journée de travail type et vos principales missions ?
- En général, quels sont vos horaires de travail (par jour et par semaine) ? Ce sont les mêmes à tous les moments de la saison ?
- Et cela est arrivé que vous deviez faire des heures supplémentaires ? → (Si oui, si non) Vous pensez qu'il est important d'en faire de temps en temps ? Pourquoi ?
- Selon vous, le temps de travail est-il trop élevé ou est-ce raisonnable ?
- Vous êtes logés sur place ou habitez-vous à côté ? → Si sur place, comment cela se passe-t-il ?
- Comment faites-vous pour vous organiser afin de pouvoir concilier la vie professionnelle avec la vie privée sans que le professionnel ne prenne trop le dessus ?

Sujet 7 - Conflits au travail :

- Pour vous, qu'est-ce qui caractérise une bonne ambiance au travail ?
- Est-ce que ça vous est déjà arrivé d'être impliqué ou spectateur d'un conflit entre plusieurs salariés ?
→ (Si oui) comment réglez-vous les conflits au sein de votre équipe ? Il y avait une personne vers qui les personnes se dirigeaient ?
- Des réunions sont-elles effectuées ?

Sujet 8 - Rémunération :

- De ce que vous savez, il s'agissait d'un salaire individuel ou il y avait une récompense collective ?
- Si ce n'est pas trop indiscret quelle était la fourchette du salaire mensuel ?
- Est-ce-que en travaillant là-bas, vous avez des avantages en nature ? Logement ? Nourriture ? Lessive ? Cadeaux en quelque sorte ?
- Est-ce-que dans votre entreprise il y avait des primes qui étaient reversées ?
→ (Si oui) dans quel cas ?

Sujet 9 - Avenir pro :

- Pour finir je voulais savoir si vous avez des évolutions de carrière, des projets de formation, des projets professionnels toujours dans ce domaine ou ce secteur est fini pour vous (des projets de réorientation) ?

Annexe E - Retranscription d'entretien 1 avec un ancien stagiaire du camping municipal de Valence d'Agen

Qui	Ancien stagiaire en tant que réceptionniste polyvalent au camping municipal de Valence d'Agen en 2018
Profil	Homme, 23 ans
Quand	22/02/21 à 15h00
Durée	30 minutes
Où	Entretien en visio conférence par Skype

Légende :

E : Enquêteur

E : Enquêté

E : Bonjour et merci d'avoir accepté mon invitation afin de répondre à quelques questions dans le cadre de mon mémoire de master.

E : Bonjour et de rien c'est avec plaisir.

E : Pouvez-vous vous présenter de façon générale... Qui vous êtes ?

E : Je m'appelle XX. Je suis un homme de 23 ans et j'habite à St Paul d'Espis à côté de Moissac dans le Tarn et Garonne.

E : Pouvez-vous me présenter votre profil, votre parcours professionnel, vos expériences dans l'HPA ?

E : Je suis titulaire d'un Bac Economique et Social que j'ai obtenu en 2017 et d'un BTS Tourisme au Lycée Hôtelier de Toulouse obtenu en 2020. Au cours de ma formation, en 2018, j'ai pu réaliser un stage auprès d'un camping municipal, celui de Valence d'Agen. Je suis actuellement en recherche d'un emploi ou d'une expérience humaine.

E : Vous pouvez me décrire l'emploi que vous avez effectué : la fonction, le métier, la nature et la durée du contrat, l'offre de l'établissement, la clientèle reçue ?

E : Il s'agissait d'un contrat stage en 2018 pendant 6 semaines soit du 22 mai au 30 juin. J'occupais le poste d'un réceptionniste polyvalent, avec principalement de l'accueil mais aussi l'entretien du camping et des chalets en location. On louait des petites infrastructures comme des chalets mais aussi des emplacements de camping pour accueillir des camping-cars. J'accueillais quotidiennement une clientèle affaires avec notamment des salariés qui venaient travailler à la centrale de Golfège qui se trouvait à côté, des couples de seniors mais aussi une clientèle loisirs de passage pour les touristes qui effectuaient une promenade à vélo le long du Canal du Midi et qui faisaient une nuitée dans notre camping. Il s'agissait principalement de français mais aussi des néerlandais, des allemands et quelques espagnols.

E : Je vais alors aborder le sujet du travail et plus particulièrement de la motivation des salariés dans le secteur de l'HPA. Tout d'abord, j'aurais aimé savoir ce que pensez-vous de la motivation au travail et comment vous décririez ce terme ?

E : Pour moi la motivation au travail c'est être bien à mon poste et à mon entreprise, de voir le client heureux, et pour moi voir le client heureux c'est gagné. Si tout se passe bien pour lui, pour moi ça ira de même.

E : Ducoup toujours à propos du terme de la motivation au travail, selon vous, quel est l'objectif et les enjeux pour l'employé et l'employeur ?

E : Pour moi, être bien au travail c'est être productif et voir le client satisfait. Le client et l'employeur verront alors que je suis investi et la performance et l'image de l'entreprise seront alors bonnes.

E : Selon vous, comment votre motivation augmente-t-elle et au contraire pourquoi votre motivation au travail diminue-t-elle ?

E : En fait, quand je voyais que les clients dont je m'occupais étaient satisfaits de leur accueil, de leur logement et de leur séjour, j'étais alors satisfait et ça me motivait à poursuivre mes efforts et à m'impliquer autant dans le travail.

E : Quels sont les autres facteurs qui vous motivent ?

E : Pour moi, il est très important qu'il y ait une bonne ambiance au travail, sans conflits, une bonne entente entre tous les salariés et que ce passe bien. Si l'ambiance est bonne, cela sera plus facile et agréable pour moi de travailler.

E : Donc pour vous, l'ambiance au travail impacte la performance de l'entreprise ?

E : Je pense que oui, c'est sûr que si les salariés ne se sentent pas très bien sur leur lieu de travail et dans leur équipe, je pense que l'ambiance peut faire qu'ils soient moins performants. Je pense qu'ils prendront plus de temps à effectuer leurs tâches, elles seront moins bien effectuées et du coup ça risque de nuire à la satisfaction des clients et alors d'impacter la performance de l'entreprise.

E : Pour reparler de vous, lors de votre expérience est-ce que vous vous sentiez motivé au travail ?

E : Alors moi, malheureusement je n'ai pas eu une très bonne ambiance dans mon entreprise par moment et du coup ça a un peu nui à ma motivation générale et mon envie de travailler. J'ai cependant continué à travailler et à persévérer parce que je voulais vraiment satisfaire les clients et qu'ils ne ressentent pas le mal être interne. Parfois, ça n'a pas été facile. De plus, on était 3 à l'accueil pour enregistrer les clients sur un seul poste informatique, ça n'a pas rendu les choses faciles.

E : Comment l'entreprise aurait pu arranger ça ?

E : Ils auraient pu essayer de faire communiquer les personnes dès le début, sur un ton calme. Sinon je n'ai pas trop d'idées...

E : De manière générale, comment s'est déroulé votre recrutement dans ce camping ?

E : Honnêtement, mon contrat dans ce stage a été rendu possible grâce à du bouche à oreilles. J'ai fait jouer mes contacts pour pouvoir faire une demande de stage auprès de la mairie.

E : Pourquoi faire une demande auprès de la mairie ?

E : Alors oui, vu que le camping était un camping municipal, il était rattaché à la mairie et les candidatures dépendent alors de la mairie et non du camping lui-même.

E : Etes-vous au courant de l'existence d'un document de loi et d'une réglementation qui s'occupe des salariés de l'hébergement de plein air ? Ce document s'appelle la convention collective relative à l'HPA.

E : Non pas du tout, je n'en ai jamais entendu parler.

E : Pouvez-vous m'en dire plus sur comment s'est passée votre formation au métier de réceptionniste ?

E : Alors, déjà j'avais quelques connaissances et compétences grâce aux jeux de rôles effectués lors des cours du BTS pour l'accueil et pour pouvoir parler en anglais. Ensuite, dès mon arrivée au camping j'ai été formé par les salariés présents. Ils m'ont montré comment il fallait faire, j'ai commencé par observer ce qu'ils faisaient. Par la suite, j'ai commencé à pratiquer en accueillant les clients, en prenant en note leurs réservations, combien de temps ils restaient, combien ils étaient. J'ai appris au fur et à mesure en posant des questions et en pratiquant.

E : Tu avais quelqu'un du coup à qui te référais pour poser des questions ?

E : Oui j'avais toujours quelqu'un à côté de moi pour justement surveiller que je fasse bien les choses et pour répondre à mes questions quand je ne savais pas.

E : Tu n'as pas voulu continuer avec un contrat CDD pour finir la saison ?

E : J'aurais bien aimé, mais ils avaient des personnes qui étaient prévues pour des contrats saisonniers, du coup ils ne m'ont pas proposé de rester avec eux.

E : Quand vous êtes arrivé dans l'entreprise, vous avez dû vous intégrer à un établissement et à une équipe, vous pouvez m'en parler un petit peu ?

E : Il s'agissait d'un petit camping et d'une petite équipe. Dans l'ensemble ça a été.

E : Et du coup, qu'ont-ils fait pour t'intégrer ?

E : Ils ont appris à me connaître, ils m'ont posé des questions. Ensuite, ils m'ont fait visiter les lieux, ils m'ont expliqué les missions que j'avais à faire, ils m'ont présenté l'équipe, comment s'organisait le bureau et comment se déroulaient les tâches.

E : Je vois que vous avez effectué un contrat en basse saison, il n'y n'avait pas d'équipe d'animation ou autre ?

E : Non il n'y en avait pas, mais je crois que même en haute saison il n'y avait pas de service animation quand on voit la clientèle reçue.

E : Est-ce-que dans ton camping, il y avait des valeurs qui étaient transmises et une culture d'entreprise ?

E : Une culture d'entreprise pas vraiment puisqu'il s'agissait d'un petit camping. Concernant les valeurs, je dirais bien accueillir le client et veiller à la propreté du camping.

E : On va maintenant essayer de comprendre comment se déroule les journées de travail. Pouvez-vous me raconter une journée de travail type et vos principales missions ?

E : J'arrivais généralement au camping à 8h30. Lorsqu'il y avait des départs, je devais alors encaisser leur nuit et enregistrer leur départ du camping. Lorsqu'il y avait des réservations ou des arrivées, je devais les enregistrer et les accueillir. Je devais aussi écouter les messages vocaux que les personnes laissaient sur le répondeur du téléphone pour potentiellement les rappeler. Je devais m'occuper de l'entretien des chalets, des sanitaires, des espaces douches et de l'arrosage des plantes.

E : Il n'y avait pas d'équipe dédiée à l'entretien ménage ou des espaces verts du camping ?

E : Si, il y avait une personne qui s'occupait principalement de la pelouse mais elle n'était pas salariée au camping et n'était pas souvent présente.

E : En général, quels étaient vos horaires de travail (par jour et par semaine) ?

E : Il s'agissait d'un contrat stage alors je ne sais pas trop si ça changeait beaucoup d'un contrat normal. Mais je commençais à 8h30, je travaillais jusqu'à 12h30. J'avais une pause midi jusqu'à 14h30 jusqu'à 17h. Je devais faire des journées de 6h30 ou 7h.

E : Concernant les jours de travail, tu travaillais en semaine uniquement ou aussi le week-end ?

E : Je travaillais uniquement du lundi au vendredi pour environ 35h.

E : Et cela vous est-il arrivé de devoir faire des heures supplémentaires ?

E : Non je n'en ai pas le souvenir d'en avoir fait. Je débordais parfois des horaires de travail le soir lorsqu'un client arrivait un peu tard pour s'enregistrer. Je n'appelle pas ça des heures supplémentaires.

E : Selon vous, la charge de travail était-elle raisonnable ou trop élevée ?

E : En vrai ça allait même s'il y avait une charge de travail assez importante. Il y avait beaucoup de choses à faire. Par moment, c'était un peu fatiguant et le rythme était trop soutenu. Je pense par exemple lorsque je devais m'occuper de l'entretien et de l'état des lieux de 2 chalets à la suite. Mais dans l'ensemble c'était bien.

E : Durant ta journée de travail, tu avais des pauses ?

E : Oui. Je prenais plusieurs pauses de quelques minutes dans la journée. Je dirais environ 15 minutes de pause à chaque fois pour pouvoir souffler et se reposer un peu.

E : J'ai cru comprendre que vous n'étiez pas logé sur place. Vous habitez à côté ?

E : Oui voilà je n'habitais pas très loin du camping, c'était pratique.

E : Comment faites-vous pour vous organiser afin de pouvoir concilier la vie professionnelle avec la vie privée sans que le professionnel ne prenne trop le dessus ?

E : On va dire que j'avais mes soirées et tous mes week-ends. Je pouvais alors rentrer chez moi, m'occuper pour me détendre et me reposer. Je me coupais totalement de ma vie professionnelle.

E : Vous m'avez parlé toute à l'heure de l'importance de la bonne ambiance au travail. Pour vous, qu'est-ce qui caractérise une bonne ambiance au travail ?

E : Pour moi une bonne ambiance au travail, c'est bien travailler, être sérieux quand il le faut tout en étant gentil avec les autres, et pouvoir même rigoler par moment. Dans l'ensemble que l'ambiance générale soit positive et conviviale. Des fois, les personnalités et les caractères des personnes et les méthodes de travail ne coordonnent pas, il faut savoir s'adapter et surpasser ça.

E : Malgré que ce soit une petite équipe, est ce que ça vous est déjà arrivé d'être impliqué ou spectateur d'un conflit entre plusieurs salariés ?

E : J'ai été spectateur d'un petit conflit avec 2 salariés. C'était pour un problème d'enregistrement d'un client sur le logiciel, ce n'était pas grand-chose.

E : Ducoup comment avez- vous réglé le conflit au sein de votre équipe ? Il y avait une personne vers qui les personnes se dirigeaient ?

E : Ça s'est réglé très facilement et rapidement. Il ne s'agissait pas d'une erreur compliquée à résoudre donc ça allait. Les personnes ont discuté entre elles et le ton est vite redescendu pour ne pas impliquer toute l'équipe.

E : Pour de nombreuses personnes, la rémunération s'agit du facteur le plus motivant. Vu qu'il s'agissait d'un contrat de stage, tu as perçu une rémunération ?

E : Je n'ai pas été rémunéré avec de l'argent. On m'a gentiment donné des places de cinémas et des places pour se rendre dans un événement de cirque ambulant qui ne se déroulait pas très loin à Valence d'Agén.

E : Vous avez perçu d'autres avantages en nature que ceux-là, par exemple les repas ?

E : Non je n'ai pas eu davantage d'avantages en nature. Les pauses du midi étant relativement longues, je pouvais me permettre de rentrer manger chez moi.

E : Ça a suffi pour vous motiver ?

E : Oui totalement, et puis je savais à quoi m'attendre en étant en contrat de stage.

E : Nous avons parlé du recrutement, de la formation, de l'intégration, des conditions de travail et de la rémunération comme facteurs de motivation ? Vous en voyez d'autres ?

E : Je ne vois pas du tout... Pour moi, quand c'est une passion du métier et qu'on est passionné par l'accueil du client et qu'on prend plaisir à ce qu'il soit satisfait, je pense qu'on est automatiquement motivé.

E : Ensuite je voulais en savoir plus sur votre avenir professionnel ? Je ne sais pas... si vous avez des envies d'évolutions de carrière, des projets de formation, des projets professionnels que ce soit toujours dans ce domaine d'activité ou alors des projets de réorientation ?

E : Je ne suis pas fermé à découvrir davantage le domaine du camping. J'ai évolué dans l'accueil d'un petit camping avec peu de clients donc je n'ai pas vu et vécu comment ça se passe si j'étais dans un grand établissement. Cependant, je pense changer de secteur et arrêter le tourisme, donc je ne pense pas travailler à nouveau dans un camping. Je pense m'orienter dans le secteur du commerce et de la vente notamment dans la relation client.

E : Comment juges-tu ton expérience dans ce camping municipal ?

E : Cela reste une bonne expérience. J'ai pu voir comment s'organise un accueil de clients dans un camping, la prise de réservations. J'ai pu voir différentes choses du métier.

E : C'était alors ma dernière question je te remercie beaucoup, si vous avez des questions ou des choses à rajouter n'hésitez pas...

E : J'espère que j'ai pu répondre au mieux, c'était avec grand plaisir.

Annexe F - Retranscription d'entretien 2 avec une salariée de l'hôtellerie

Qui	Employée dans l'hôtellerie depuis de nombreuses années. Actuellement responsable de site de Vacancéole depuis 2020.
Profil	Femme, 42 ans
Quand	10/03/21 à 14h30
Durée	1 heure
Où	Entretien téléphonique

Légende :

E : Enquêteur

E : Enquêté

E : Bonjour et merci d'avoir accepté mon invitation afin de répondre à quelques questions dans le cadre de mon mémoire de master.

E : Merci à toi, ça me fait plaisir de répondre à tes questions et de reparler tourisme aussi durant cette période.

E : Pouvez-vous vous présenter de façon générale... qui vous êtes ?

E : Je m'appelle XX, j'ai 42 ans et j'habite à Saint-Raphaël depuis quelques années maintenant.

E : Pouvez-vous me présenter votre profil, votre parcours professionnel, vos expériences dans l'hôtellerie ?

E : Alors niveau étude j'ai fait un Bac Littéraire, un BTS Assistante Secrétaire Trilingue et une formation British Airways pour travailler en aéroport. De là, j'ai commencé à chercher du travail pas forcément dans l'hôtellerie et le tourisme parce qu'au départ c'était un domaine que je ne connaissais pas et qui ne parlait pas. Au fur et à mesure de mes recherches, on me demandait de parler anglais couramment et ce n'était pas du tout le cas, j'avais un anglais qui restait très scolaire et basique. Ducoup, j'ai décidé de partir en Angleterre et c'est là que j'ai commencé à travailler dans un hôtel 4 étoiles, au début comme stagiaire et après comme Assistante Manager des Ressources Humaines. Pendant cette expérience j'ai eu la possibilité de travailler dans tous les services de l'hôtel. En Angleterre ils fonctionnent comme ça, il faut que tu sois polyvalent, du coup j'ai fait de la RH, de la lingerie, de la réception, le petit déjeuner, j'ai vraiment touché à tout. Il n'y a pas un département que je n'ai pas fait et un service où je ne suis pas passé. Ça a été très formateur et ça m'a beaucoup appris sur le métier. J'ai fait cette expérience pendant plus de 2 ans. Après je suis passée réceptionniste pendant plusieurs années sur des hôtels à Londres et à Cannes, principalement des 3 et 4 étoiles. Après ça, ma vie de famille a fait que j'avais besoin d'horaires plus stables et fixes ducoup j'ai travaillé dans la location de voiture, le nautisme de luxe, l'immobilier jusqu'à que mes enfants grandissent. Ensuite, je me suis rendu compte que le tourisme c'est ce que je voulais faire, j'adore, moi travailler le dimanche ça ne me dérange pas et je suis partie travailler chez Azureva. J'ai fait les 3 entretiens : un premier entretien avec la responsable formation, un deuxième entretien à Bourg en Bresse où j'étais devant 3 directeurs, la DRH, la responsable formation et la responsable center call management et le troisième où c'était face au directeur. J'ai démarré en janvier 2016 chez Azureva en Responsable Accueil Administration (ou R2A) et j'y suis restée jusqu'en décembre 2018. 3 années très formatrices, avec une première année avec beaucoup d'autonomie, une deuxième année sans directeur où j'essayais de prendre le standing et la direction et une troisième année un peu difficile avec peu de prise de parole et de décisions. Les difficultés sont devenues des forces malgré tout, et je me suis dit que moi aussi je pouvais être directrice ou travailler dans la direction.

E : Vous pouvez me décrire les emplois que vous avez effectué : la fonction, le métier ?

E : Alors, actuellement je travaille chez Vacancéole, je suis responsable de site à St Aygulf dans le Var depuis mi 2020, je vais attaquer ma 2ème année. Je choisis alors mon recrutement, je suis

autonome sur ma comptabilité, c'est-à-dire de mes investissements, voilà c'est moi qui fais mes plannings d'investissement.

E : Vous êtes en contact avec le siège social pour les décisions d'investissement ?

E : Oui du moins, je suis toujours soumise à l'aval de ma directrice d'exploitation du secteur qui gère 13 résidences où je lui enregistre mes devis, elle me valide ou elle me demande quelles sont mes motivations pour faire certains travaux, si les propriétaires sont d'accord. Je suis soumise à deux autorisations, les propriétaires et ma directrice de secteur. Si j'ai qu'une autorisation sur deux, je peux pas aller plus loin.

E : Vous êtes responsable de site, comment fonctionne votre équipe ?

E : Je gère 2 équipes, qui sont pas énormes. Il y a l'équipe maintenance et l'équipe hébergement sachant que l'équipe hébergement ce sont des agents polyvalents qui font aussi la réception.

E : Ducoup, comment se passe le roulement à la réception ?

E : On se relève à 3 en fait à la réception. La plupart du temps c'est moi qui y suis, mais les filles dès qu'elles ont fini leur logement elles viennent compléter leur temps de travail à l'accueil. Elles font 20 heures à l'hébergement et 15 heures à l'accueil par semaine.

E : Quelle est l'offre de votre établissement et la clientèle que vous recevez ?

E : Alors dans la résidence on a 45 logements mais on accueille jusqu'à 216 lits donc niveau ménage des logements et réception ça va. Après on a beaucoup de protocoles liés au Covid.

E : Qu'est-ce qui te plaît le plus dans ton travail ?

E : Ce poste de direction et de responsable où je peux manager des équipes. J'ai toujours l'envie que les clients soient contents et aient envie de revenir soit sur ma propre résidence soit rester dans le groupe Vacancéole et qu'ils voient de nouvelles résidences.

E : Je vais aborder le sujet du travail et plus particulièrement de la motivation des salariés dans le secteur de l'hôtellerie. Tout d'abord, j'aurais aimé savoir ce que pensez-vous de la motivation au travail et comment vous décririez ce terme ?

E : Moi je pense que le matin quand les salariés se lèvent ils doivent avoir envie de bien faire. Un salarié, même si sa vie privée peut avoir un effet sur sa motivation, je pars du principe que la personne arrive, commence sa journée dans l'idée que ça va bien se passer, qu'elle est motivée à faire son travail et que je suis là pour lui donner des objectifs pour la suivre et la booster.

E : En tant que responsable d'équipe, ça vous est déjà arrivé de voir un salarié non motivé ?

E : Oui, par exemple l'année dernière ça m'est arrivé de voir un salarié, qui pourtant, travaillait super bien et qui trainait des pieds et je savais pas pourquoi. C'était une personne qui venait deux jours par semaine et j'ai appris qu'il était en contrat avec deux autres résidences. Et sur les deux autres résidences, il ne s'entendait pas avec les deux directrices mais ducoup ça réagissait sur ce qu'il produisait dans ma résidence. Je ne comprenais pas, moi j'étais contente de son travail, il répondait aux objectifs, ce que je lui demande, et les clients l'apprécient aussi pour son efficacité.

E : Vous avez fait quelque chose pour l'aider ?

E : Je suis allée lui parler et je lui ai demandé personnellement d'où venait son manque de motivation à venir travailler sur les Calanques, pourquoi il n'était pas hyper souriant quand il arrivait. Je voulais savoir si moi ou l'équipe on en faisait aussi partie. Il m'a dit que ça n'avait rien à voir avec moi ni avec l'équipe mais qu'avec les deux autres sites où il travaillait il ne sentait bien. J'ai vraiment essayé de communiquer avec lui, de lui montrer que ce qui se passe chez les autres ou avec les autres ce n'est pas la même chose avec moi.

E : Ducoup toujours à propos du terme de la motivation au travail, selon vous, quel est l'objectif et les enjeux pour l'employé et l'employeur ?

E : Ça va peut-être être basique, mais l'employeur sa première motivation ça va être la rentabilité et la productivité de ses établissements. Dans la plupart des boîtes, ce n'est pas le salarié et ses

motivations à lui qui sont le plus important. Évidemment, il y a des exceptions comme là où je suis aujourd'hui.

E : Pour reparler de vous, lors de vos expériences est-ce que vous vous sentiez motivé au travail ?

E : Oui totalement motivée car on est vraiment soutenu. Mais si je sens qu'un jour je viens au travail avec la boule au ventre j'arrête, je rentre chez moi et je trouve autre chose. Après j'ai de la chance d'être dans une entreprise qui favorise le fait d'embaucher des femmes et le fait qu'elles se sentent bien au travail, et qui est très concerné par le bien-être de ses salariés, qu'ils n'aient pas à retrouver quelqu'un d'autre un peu après l'intégration du précédent (surtout sur des postes de direction). Et encore plus dans cette période de Covid.

E : Justement comment s'est passée la crise sanitaire pour vous ?

E : L'an dernier on a ouvert le 5 juin au lieu du 4 avril, ça a laissé deux mois de vide niveau rentrée d'argent, c'est la perte sèche. On a dû casser les prix pour que les touristes viennent quand même chez nous. On a fermé le site le 11 octobre au lieu du 1 novembre. J'étais en chômage partiel jusqu'au 8 novembre, je n'avais plus de planning sur le site.

E : D'ailleurs avez-vous le taux de remplissage de la saison 2020 ?

E : Oui, en taux d'occupation on était à 97 % environ, ce qui reste très bien en termes d'occupation mais pas en termes de tarifs. En juillet/août/septembre à 97 %, mai 80 %, septembre 87 % et octobre 40 %.

E : Et pour la saison 2021, vous avez des perspectives ?

E : On espère faire au moins comme 2020 et qu'en 2022 ça aille mieux.

E : Et pour vous, la crise sanitaire impacte-elle la motivation en général (la vôtre et celle de vos équipes) ?

E : Moi ça va. Eux, leur faire baisser leur motivation, non, mais les faire questionner et douter, oui. Ils étaient très incertains. L'an dernier, les contrats de mes salariés allaient jusqu'au 30 septembre... j'ai dû les appeler pour leur dire que leur contrat s'arrêtait avant et pourquoi, c'était horrible à faire. Les réactions étaient très différentes. Et j'ai dû faire le nettoyage du site et des 45 logements toute seule, c'était pas facile aussi.

E : De manière générale, comment s'est déroulé votre recrutement dans ces établissements ?

E : J'ai eu un contact qui m'a dit de contacter la directrice des ressources humaines de Vacancéole, je l'ai écouté, j'ai envoyé ma candidature. En effet, j'ai passé un entretien de 2h30 et j'ai été prise. Bon Covid oblige, je devais commencer le 18 mars et finalement j'ai commencé le 25 mai.

E : Pourquoi faire une demande auprès de ces établissements-là ?

E : Honnêtement, pour trouver un boulot et avoir une paie, mais aussi car c'est une entreprise qui propose de chouettes établissements.

E : Ducoup, dans quel contrat êtes-vous actuellement ?

E : Je suis en CDD, de mi-mars à mi-novembre.

E : Et pourquoi un contrat CDD ? Ils ne proposent pas de contrat CDI pour leurs responsables de site ?

E : Non, ils ne fonctionnent pas comme ça, ce n'est pas dans leur politique d'entreprise. Vu que c'est des résidences qui ferment l'hiver, ducoup ils ne gardent pas leurs salariés durant cette période. De mi-novembre à mi-mars, on est au pôle emploi.

E : Avez-vous eu une période d'essai pour pouvoir occuper cet emploi ?

E : Oui j'ai eu une période d'essai de 11 jours car au départ c'était un contrat qui devait aller jusqu'au 30 septembre et qui a été prolongé.

E : Ducoup pour cette année ça se passe comment ?

E : Je reprends sur le même type de contrat que j'avais l'année dernière, un CDD.

E : Et ducoup vu que vous signez un nouveau contrat, avez-vous de nouveau une période d'essai ?

E : Non, vu que je pars sur une deuxième saison dans la même entreprise, je n'ai pas de période d'essai cette fois ci.

E : Vous parliez que vous vous occupiez du recrutement de vos équipes. Comment ça se déroule ?

E : Oui. J'ai toute l'autonomie au niveau de mes recrutements. Je manage une équipe de 6 personnes au total. Je m'occupe des contrats, des déclarations à l'URSSAF, du registre du personnel, de l'intégration, des plannings sur 15 jours, etc.

E : Pouvez-vous m'en dire plus sur comment s'est passée votre formation à la gestion d'un établissement ?

E : J'ai récemment passé trois formations. J'ai passé le diplôme RET (Responsable Hébergement Touristique) et les titres de (GRC) Gestion de Restauration Collective et (HACCP) pour tenir un restaurant. J'ai suivi le programme Voltaire qui concerne l'orthographe, une formation poussée sur le logiciel Excel et le TOEIC pour l'anglais. J'ai été formée à l'école IFETH qui se trouve à Roquebrune sur Argens dans le Var. C'était 11/12 mois de formation dont 3 mois de stage en entreprise (2 mois l'été et 1 l'hiver). J'ai fini cette formation le 18 février 2020 et on était confiné quelques jours après.

E : Comment avez-vous connu cette formation ?

E : Quand j'étais en train de faire ma rupture conventionnelle avec Azureva, j'étais en train de chercher ce qui me manquait pour pouvoir accéder au poste de direction. En gardant contact avec trois anciens directeurs d'Azureva, ils m'ont tous dit que je devais passer le diplôme de RET, que c'était le diplôme d'ouverture aux postes de direction. Dans mes recherches j'ai alors trouvé l'établissement IFTEH qui se trouve à 20 minutes de chez moi et qui est très reconnu. Il s'agissait d'une formation plus reconnue et plus c'était un multi diplôme (RET + GRC + HACCP).

E : Quel était le rythme ?

E : Je t'avoue que le rythme était très très soutenu et c'était ça durant 1 an. C'est à dire que dans la même journée tu pouvais te retrouver avec 20 devoirs, et c'était pas des petits devoirs, c'était sur 4 pages et à faire en dehors des heures de la formation. Et sans oublier les fameux mémoires à rédiger et le travail à fournir même en période de stage. C'était le principe, ils estiment que quand tu es dans ton établissement, que ce soit RH, management, marketing, gestion, tu gères tout. On est vraiment formaté pour savoir tout et tout faire et c'est une formation lourde. Pour te dire, on a commencé à 11 personnes et on a fini à 3 dont moi. Ton pc est ton meilleur ami, je me souviens avoir rendu des devoirs à 2 heures du matin par moment alors que je devais me réveiller à 6 heures le lendemain.

E : Quel était le tarif environ ?

E : Cette formation coûte environ 6000 euros mais elle est tellement complète et presque obligatoire que j'étais obligée de la faire.

E : Qu'est-ce-que cela vous a apporté ?

E : Ça m'a énormément apporté. Ça m'a apporté ce qui me manquait en fait, à l'instant présent c'était ce diplôme là pour pouvoir diriger un établissement touristique. Il y avait de superbes formateurs et disponibles, avec des documents, des cours, des exercices en plus sur la plateforme Moodle. Si c'était à refaire, je le referais pas je t'avoue, mais si je devais faire un choix, j'aurais fait le même, je regrette pas.

E : Cela vous assure forcément un contrat par la suite dans une entreprise ?

E : J'avais des contacts oui, grâce à l'école parce qu'ils faisaient venir certains directeurs de groupe (par exemple : le directeur Village Club du Soleil avec qui j'ai fait mes 3 mois de stage)

E : Avez-vous fait d'autres formations pour le poste de direction chez Vacancéole ?

E : Oui, on a fait régulièrement des formations en visioconférence avec les autres directeurs, on se donne les méthodes et les techniques.

E : Quand vous êtes arrivé dans l'entreprise, vous avez dû vous intégrer à un établissement et à une équipe, vous pouvez m'en parler un petit peu ?

E : Je me suis alors formée seule au début et après une autre directrice d'exploitation m'a aidé en distance par des visio conférence. J'ai embauché mon équipe et je les ai intégrés. Au fur et à mesure, l'intégration a été naturelle.

E : Comment avez-vous fait pour intégrer vos nouveaux salariés ?

E : Ça dépend de la date à laquelle ils rentrent car des fois c'est compliqué mais j'essaie de faire un petit repas, tout le monde paie sa part tu vois mais au moins on prend du temps sur notre temps off pour parler et se découvrir, ça crée facilement les liens et les conversations. C'est important, même pour le travail si un salarié est en galère, l'autre reste pour l'aider, c'est sûr, et c'est génial.

E : Et ducoup, qu'est-ce-qu'ils ont fait pour vous intégrer ?

E : Dans le groupe général, ça passe par exemple avec des journées de cohésion dans un autre établissement, des challenges spéciaux à réaliser pour montrer qu'on est toujours dans le but de valoriser sa résidence, des temps de cohésion entre les directeurs de façon à échanger sur ce qu'on fait sur le site. Après vraiment sur le site c'est autre chose comme je l'ai dit précédemment...

E : Et Vacancéole met en place ces moyens de cohésion que pour les directeurs ou toute l'équipe ?

E : Ils font ça essentiellement pour la direction.

E : Et quand vous avez des problèmes vous faites comment ?

E : On utilise Flak, une sorte de Messenger. Dès que j'ai un problème, on a une dizaine de canaux pour pouvoir contacter les autres directeurs, la DHR, on a alors toujours quelqu'un qui répond ce qui nous aide et nous donne des pistes.

E : Est-ce-que dans les établissements, il y avait des valeurs qui étaient transmises et une culture d'entreprise ?

E : Quand on arrive chez Vacancéole, ils nous font signer une charte avec toutes les valeurs de l'entreprise. Tu sais direct si ça te convient ou si ça te convient pas. Il y a l'esprit de conquête, le partage, l'agilité, le respect et l'esprit d'équipe. Si dès le début, l'entreprise ne dit pas ses valeurs, tu peux pas vraiment adhérer à l'entreprise car tu sais pas ce que l'entreprise veut transmettre, ce qu'elle attend de toi et comment tu dois la présenter. J'ai lu et j'ai pu signer la charte avec les valeurs avant même mon contrat de travail. C'est une bonne démarche.

E : On va maintenant essayer de comprendre comment se déroule les journées de travail. Pouvez-vous me raconter une journée de travail type et vos principales missions ?

E : J'avais des journées qui étaient vraiment différentes. Certains jours tu sais pas ce qui t'attends et des fois certaines journées sont prévues. Le lundi par exemple je m'occupe des caisses, des tâches administratives, je vais à La Poste et à la banque et je m'occupe des contrats et des plannings des salariés. Le samedi c'est plutôt les arrivées et les départs. Ensuite, c'était beaucoup de réception, la révision des activités proposées au client, revoir le logiciel de réservation, s'il n'y a pas de surbooking prévu, vérifier que les logements soient prêts. De nombreuses missions étaient à faire.

E : En général, quels étaient vos horaires de travail ?

E : Je ne suis pas en contrat 35h, j'ai un forfait jour où je dois travailler un certain nombre de jours. Mais en général en haute saison, en semaine et le dimanche je travaillais de 9h jusqu'à 16h, le mercredi de 14h à 19h, et le samedi par contre tu oubliais tes heures, je pouvais arriver à 8h et repartir à 21h. Par contre, en basse saison tout le monde est en repos le mercredi et le dimanche.

E : Concernant les jours de travail, vous travaillez en semaine ou aussi le week-end ?

E : Je pouvais travailler tous les jours de la semaine, mais je suis habituée à ça donc ça va.

E : Et cela vous est-il arrivé de devoir faire des heures supplémentaires ?

E : Ducoup avec le forfait jour, t'as pas trop la possibilité de faire des heures supplémentaires appart quand tu dépasses à la pause déjeuner ou si je devais revenir la nuit quand il y avait des problèmes par exemple.

E : Selon vous, la charge de travail était-elle raisonnable ou trop élevée ?

E : Elle n'est ni raisonnable ni trop élevée, quand tu fais ces métiers tu sais à quel point tu vas courir partout.

E : Durant votre journée de travail, vous avez des pauses ?

E : Oui une pause midi obligatoire, et quelques pauses pour couper un peu.

E : J'ai cru comprendre que vous n'étiez pas logé sur place. Vous habitez à côté ?

E : Oui j'habite pas très loin donc ça va.

E : Comment avez-vous fait pour vous organiser afin de pouvoir concilier la vie professionnelle avec la vie privée sans que le professionnel ne prenne trop le dessus ?

E : Difficile de couper quand tu peux être appelé et contacté tout le temps en fait, et d'être en astreinte 24 heures sur 24 mais on essaie. Tu sais que t'as pas de vacances ni l'hiver ni l'été, mais entre deux tu coupes et tu profites.

E : Pour vous, qu'est-ce qui caractérise une bonne ambiance au travail ?

E : L'ambiance au travail est la bonne entente avec tout le monde. Quand tu passes les $\frac{3}{4}$ de ton temps de ton temps de vie sur ton lieu de travail, une bonne ambiance au travail c'est super important.

E : Est-ce que ça vous est déjà arrivé d'être impliqué ou spectateur d'un conflit entre plusieurs salariés ?

E : Dans ma carrière oui, mais pas à mon poste actuel et la résidence que je gère là. C'est vrai que c'est difficile de s'occuper et de ne pas prendre de parti.

E : Ducoup, comment pensez-vous réglé le conflit au sein de votre équipe ? Il y avait une personne vers qui les personnes se dirigeaient ?

E : J'essaie de calmer les deux parties. Sinon ça détruit toute l'équipe et tout le service, c'est hyper négatif pour leur productivité personnelle.

E : Ça vous arrive de faire des réunions ?

E : Oui, tous les lundis à 16h je fais une réunion qui dure 1 heure. Je bloque une heure pour avoir tous les salariés et qu'on puisse échanger. On peut résumer ce qui s'est passé le samedi lors des départs et des arrivées, voir ce qu'on peut améliorer et fixer de nouveaux objectifs personnels ou communs.

E : Vos salariés apprécient ces réunions ?

E : Oui tu vois que pour eux c'est un temps de parole et un temps d'échange. Ils peuvent se libérer et dire leur ressenti sur une situation vécue, mais aussi demander de l'aide à l'avenir. Je pouvais alors réajuster le programme et l'organisation de l'équipe et aussi en apprendre plus sur les personnalités, les besoins et l'autonomie des membres de l'équipe.

E : De ce que vous savez, comment se compose le salaire d'un directeur d'établissement comme vous ? Il est individuel ou commun à tous les directeurs ?

E : Il faut se l'avouer, le salaire n'est pas mirobolant par rapport à ce qu'on exécute et la responsabilité qu'on a. Chez Vacancéole comme chez Azureva il y a une nomenclature en fonction de la taille de la résidence. Par exemple pour ma résidence, il y a le salaire fixe avec le 13ème mois qu'on perçoit tous les mois. Ceux qui sont dans de plus grandes résidences gagnent 250 € brut de plus que moi. Après ça dépend de la diversité des équipes, des services présents etc.

E : Si ce n'est pas trop indiscret quelle était la fourchette du salaire mensuel ?

E : Ça varie plutôt entre 1850 et 2200 € brut sans le 13^{ème} mois.

E : Est-ce-que en travaillant là-bas, vous avez des avantages en nature ?

E : Oui on a quelques avantages en nature. Ça passe par la prise en charge des notes de frais, des réductions, je crois que c'est -30 %, sur des séjours dans les autres résidences, l'accès aux piscines des résidences, une carte cadeau de 180 € pour Noël. Moi et mon équipe on a l'impression que notre travail est reconnu. Par exemple, le samedi midi pour couper des départs et des arrivées Vacancéole offrait le repas à l'équipe, on allait s'acheter un pique-nique à côté, on mangeait ensemble c'est super cool. Et aussi la mutuelle, mais ça c'est obligatoire depuis janvier 2016.

E : On entend par quoi par note de frais ?

E : Lorsque je devais utiliser ma voiture personnelle pour un déplacement à but professionnel, je faisais parvenir la facture et on me remboursait l'essence, et très rapidement, je n'avais pas à attendre des heures, ou soit je faisais un mouvement de caisse.

E : Est-ce-que dans votre entreprise il y avait des primes qui étaient reversées ?

E : Non malheureusement, et même par exemple cette année avec la crise ça aurait été impossible de la verser même s'ils sont très impliqués dans la motivation, la fidélisation et l'évolution de leur directeur, mais ça ne passe pas par des primes.

E : Nous avons parlé du recrutement, de la formation, de l'intégration, des conditions de travail et de la rémunération comme facteurs de motivation ? Vous en voyez d'autres ?

E : Je dirais l'entraide. J'entends par là, l'entraide à la réalisation des tâches et le fait d'apprendre de nouvelles choses que ce soit au niveau du logiciel, comment apprendre à faire un logement, l'entretien, la maintenance des logements, comment faire les documents. Le partage sur comment bien faire les choses et les missions au travail, parfois ça aide à se sentir moins seul face à la montagne de travail.

E : Et ducoup avez-vous des projets sur cet établissement-là ?

E : Oui. En fait, j'ai un très grand hall d'accueil, donc j'aimerais développer après la crise sanitaire un espace séminaire et une partie petit déjeuner qui respectent toutes les normes de la restauration.

E : Ensuite je voulais en savoir plus sur votre avenir professionnel ? Si vous avez des envies d'évolutions de carrière, des projets de formation ?

E : Projet de formation, non c'est fini. Concernant, mon évolution je souhaite évoluer sur une résidence plus grande avec plus de logements où je suis à l'heure actuelle. J'ai fait un entretien avec la directrice des ressources humaines de Vacancéole dans ce but-là. A l'heure actuelle, je suis prête à changer de région pour avoir un CDI mais ils ne m'en trouvent pas alors je préfère rester où je me trouve. S'ils me trouvent un CDI et encore mieux un poste logé, je resterai dans cette entreprise pour gérer une résidence plus importante. Mais évidemment, mon but est de trouver un CDI et toujours dans le tourisme, dans mon poste de direction. Après rien ne dit que je continuerais dans le tourisme, peut-être que l'année prochaine je ferais complètement autre chose, on verra...

E : Mais vous aimeriez toujours évoluer chez Vacancéole ou peu importe le groupe ?

E : Je vous avoue que j'ai fait pas mal de recherches à côté. Je fais quelques entretiens et je pose des candidatures. J'ai même été à côté d'Avignon pour faire un entretien pour un poste d'adjoint de direction d'un camping, où il n'y a pas eu de suite positive. Si on me propose un CDI dans un autre groupe, oui je suis prête à y aller et je ne l'ai pas caché à Vacancéole. Ils le savent parfaitement.

E : C'était alors ma dernière question je te remercie beaucoup, si vous avez des questions ou des choses à rajouter n'hésitez pas...

E : Merci beaucoup, si t'as besoin, tu me rappelles n'hésites pas, c'est un super sujet, c'est important que le salarié ait envie de faire son travail malgré la petite rémunération...

Annexe G – Retranscription d'entretien 3 avec une saisonnière de l'hôtellerie de plein air

Qui	Employée polyvalente dans différents hébergements de plein air
Profil	Femme, 21 ans
Quand	23/03/21 à 20h00
Durée	30 minutes
Où	Entretien en visio conférence par Zoom

Légende :

E : Enquêteur

E : Enquêté

E : Bonjour et merci d'avoir accepté mon invitation afin de répondre à quelques questions dans le cadre de mon mémoire de master.

E : Salut !! Avec plaisir c'est normal tu sais.

E : Pouvez-vous vous présenter de façon générale... Qui vous êtes ?

E : Je m'appelle XX. Je suis une femme de 21 ans et j'habite à Pau.

E : Pouvez-vous me présenter votre profil, votre parcours professionnel, vos expériences dans l'HPA ?

E : Je suis titulaire d'un Bac que j'ai obtenu en 2017, d'un BTS Tourisme au Lycée d'Auch obtenu en 2019 et plus récemment une Licence 3 Management et Ingénierie des Industries Touristiques. Au cours de ma formation, j'ai pu réaliser un stage au sein du camping Cap Fun Côte Vermeille en 2018 et Azu Rivage en 2020.

E : Vous pouvez me décrire l'emploi que vous avez effectué : la fonction, le métier, la nature et la durée du contrat, l'offre de l'établissement, la clientèle reçue ?

E : Pour Cap Fun, il s'agissait d'un contrat stage en 2018 pendant 6 semaines soit du 22 mai au 30 juin. Et après un contrat CDD où j'occupais le poste de réceptionniste dans les deux cas. Mais je donnais du renfort pour l'animation le soir. Pour Azu Rivage j'étais animatrice enfant. Concernant la clientèle reçue, il s'agissait principalement de familles.

E : Je vais alors aborder le sujet du travail et plus particulièrement de la motivation des salariés dans le secteur de l'HPA. Tout d'abord, j'aurais aimé savoir ce que pensez-vous de la motivation au travail et comment vous décririez ce terme ?

E : Je dirais que la motivation c'est super important, c'est avoir envie d'aller travailler et se sentir bien dans sa peau et surtout sur ses missions de travail.

E : Ducoup toujours à propos du terme de la motivation au travail, selon vous, quel est l'objectif et les enjeux pour l'employé et l'employeur ?

E : Ah bah clairement pour le salarié c'est son bien-être et pour l'employeur il aura pas à chercher à recruter en pleine saison.

E : Selon vous, comment votre motivation augmente-t-elle et au contraire pourquoi votre motivation au travail diminue-t-elle ?

E : Je pense déjà l'entente entre les collègues et les conditions de travail du style les horaires. On travaille beaucoup et on gagne pas beaucoup en échange.

E : Quels sont les autres facteurs qui vous motivent ?

E : Je dirais la localisation géographique où je suis affectée et la possibilité d'avoir un logement.

E : Donc pour vous, l'ambiance au travail impacte la performance de l'entreprise ?

E : Ah mais totalement. C'est très spécial, ça fait très télé-réalité mais c'est vrai que l'ambiance est très importante, car c'est tout un cadre de « vacances » qui changent du travail habituel.

E : Lors de votre expérience est-ce-que vous vous sentiez motivé au travail ?

E : Ah oui clairement ! Motivée car j'étais dans une ambiance super et très vacances, c'était plus motivant que travailler seul dans un bureau. Les clients sont détendus, le cadre était super.

E : De manière générale, comment s'est déroulé votre recrutement dans ce camping ?

E : En 2018, j'avais fait beaucoup de candidatures spontanées mais surtout sur les établissements Cap Fun qui étaient sur les côtes. Ils étaient revenus vers moi de façon positive. En 2020, avec le Covid, je devais retourner chez Cap Fun mais le poste a été supprimé ducoup j'ai cherché ailleurs et j'ai trouvé un poste d'animatrice chez Azu'Rivage. Candidatures spontanées pour les deux.

E : Vous avez fait des entretiens avec ces campings ?

E : Oui pour Cap Fun j'avais fait un entretien avec l'assistant de direction en Skype. Pour Azu'Rivage j'ai juste eu un entretien téléphonique avec une réceptionniste, je suis venue visiter le camping et c'était ok.

E : Pouvez-vous m'en dire plus sur comment s'est passée votre formation au métier de réceptionniste ?

E : Pour réceptionniste, c'était les collègues qui m'expliquaient les procédures et me montraient comment faire avec beaucoup de simulations. Pour animatrice, j'ai pas du tout été formée en arrivant. Ma mère était assistante maternelle, j'avais l'habitude des enfants et ça a suffi.

E : Tu avais quelqu'un du coup à qui te réfèrais pour poser des questions ?

E : Oui à tout le monde en vrai !

E : Quand vous êtes arrivé dans l'entreprise, vous avez dû vous intégrer à un établissement et à une équipe, vous pouvez m'en parler un petit peu ?

E : Alors quand je suis arrivée chez Cap Fun, il y avait un week-end d'intégration organisé... mais il était finalement que pour les animateurs. Mais par contre le directeur avait organisé un repas d'ouverture de saison payé pour qu'on puisse tous apprendre à se connaître. Pour Azu'Rivage rien n'était fait par l'entreprise, on s'est intégré de nous-même.

E : Est-ce-que dans ton camping, il y avait des valeurs qui étaient transmises et une culture d'entreprise ?

E : Chez Cap Fun, je dirais ce qui prime énormément c'est l'ambiance familiale avec les clients ou entre les collègues. Azu'Rivage on m'en a pas parlé plus que ça.

E : On va maintenant essayer de comprendre comment se déroule les journées de travail. Pouvez-vous me raconter une journée de travail type et vos principales missions ?

E : Chez Cap Fun quand j'étais à la réception, le matin, j'ouvrais le courriel, les mails, les réseaux sociaux. On s'occupait des réclamations et des demandes des clients à travers la journée. On communiquait avec les différents services. Je participais aux danses du camping au bord de la piscine. L'après-midi c'était un peu comme le matin. Et le soir, fermer la réception et les spectacles.

E : En général, quels étaient vos horaires de travail (par jour et par semaine) ?

E : En Cap Fun, j'avais un contrat à 39h mais je devais tourner à 60h honnêtement. J'étais en repos le mardi et le mercredi. Je commençais à 9h à 10h et je finissais soit à 19h soit à 20h. Et à Azu'Rivage j'avais un contrat à 35h mais ça dépassait pas 45h. Je commençais à 10h et je finissais à 17h30 et j'étais en week-end le samedi et le dimanche.

E : Et cela vous est-il arrivé de devoir faire des heures supplémentaires ?

E : Oui j'étais obligée d'en faire pour pouvoir faire tout le travail qui était obligatoire. Et au moins l'employeur voyait qu'il pouvait compter sur moi. Par contre, à Cap Fun, elles étaient pas payées.

E : Selon vous, la charge de travail était-elle raisonnable ou trop élevée ?

E : En haute saison oui, on compte pas trop ses heures, mais c'est quand même trop élevé. On était tous fatigués, on a tous perdu du poids car des fois on mangeait pas car on avait pas le temps.

E : Durant ta journée de travail, tu avais des pauses ?

E : Oui mais assez peu.

E : J'ai cru comprendre que vous étiez logé sur place. Comment cela se passait ?

E : Oui les deux fois j'étais logée sur place. Sur Cap Fun, c'était pas le grand confort, mais on se partageait un mobil-home à deux. On avait la cuisine et les douches communes à 8 ou 10 personnes. Pour un camping 4 étoiles, je m'attendais à mieux. Par contre chez Azu'Rivage c'était génial.

E : Comment faites-vous pour vous organiser afin de pouvoir concilier la vie professionnelle avec la vie privée sans que le professionnel ne prenne trop le dessus avec toutes les heures ?

E : J'avais pas l'impression de couper, je travaillais sur place, je dormais sur place avec tous les autres. Tu peux pas réellement avoir de vie privée quand tu es h24 avec tes collègues et avec beaucoup de bruits. A Azu'Rivage, on était au milieu des clients, ils me reconnaissaient. Donc non.

E : Vous parlez de l'ambiance au travail. Est-ce que ça vous est déjà arrivé d'être impliqué ou spectateur d'un conflit entre plusieurs salariés ?

E : Oui spectatrice... Mais il s'agissait surtout de conflits qui étaient en dehors des heures de travail et qui apparaissaient sur le moral de l'équipe ou des conflits avec le client. C'est beaucoup de travail en groupe, il faut que tout le monde trouve sa place sans écraser l'autre.

E : Pour de nombreuses personnes, la rémunération s'agit du facteur le plus motivant. Comment se passait la rémunération ?

E : Pour moi, le salaire est trop bas. Chez Azu'Rivage, je crois que le salaire changeait en fonction du poste, des responsabilités et des diplômes. Chez Cap Fun, j'étais sur du 1 800 € brut et chez Azu'Rivage sur du 1 500 € brut mais je faisais moins d'heures là.

E : Vous avez perçu d'autres avantages en nature que ceux-là, par exemple les repas ?

E : Oui d'abord le logement, 80 € déduit de mon salaire chez Cap Fun et gratuit chez Azu'Rivage et je crois que c'est tout. J'avais 10 % de réduction sur le snack du camping et les lessives gratuitement quand on voulait. Mais pas de repas gratuits ou de primes en tout cas.

E : Tu penses quoi du salaire ?

E : Je pense qu'à Cap Fun avec tout le travail fourni et qu'il fallait faire, la rémunération était trop basse. Si on fait le travail minimum, oui, le salaire est justifié.

E : Nous avons parlé du recrutement, de la formation, de l'intégration, des conditions de travail et de la rémunération comme facteurs de motivation ? Vous en voyez d'autres ?

E : Je crois qu'on a peu près tout dit.

E : Ensuite je voulais en savoir plus sur votre avenir professionnel ? Je ne sais pas... si vous avez des envies d'évolutions de carrière, des projets de formation, des projets professionnels que ce soit toujours dans ce domaine d'activité ou alors des projets de réorientation ?

E : Alors, vu que j'ai adoré l'animation en camping, je passe actuellement le diplôme du BAFA pour avoir plus de compétences pour m'occuper des enfants et de qualification. Et d'abord, continuer les saisons dans les campings pour le moment... et la suite on verra..

E : Comment juges-tu ton expérience dans ces différents campings ?

E : De très bons souvenirs à chaque fois, je m'investis à fond, j'adore !

E : C'était alors ma dernière question je te remercie beaucoup, si vous avez des questions ou des choses à rajouter n'hésitez pas...

E : Merci à toi, c'était avec grand plaisir !

Annexe H – Retranscription d'entretien 4 avec une saisonnière de l'hôtellerie de plein air

Qui	Ancien stagiaire en tant que réceptionniste polyvalent au camping municipal de Valence d'Agen en 2018
Profil	Femme, 22 ans
Quand	26/03/21 à 18h00
Durée	15 minutes
Où	Entretien en mail

Légende :

E : Enquêteur

E : Enquêté

E : Bonjour et merci d'avoir accepté mon invitation afin de répondre à quelques questions dans le cadre de mon mémoire de master.

E : Derien c'est normal !

E : Pouvez-vous vous présenter de façon générale... Qui vous êtes ?

E : Je m'appelle XX. Je suis une femme de 22 ans et j'habite à Plaisance du Touch à côté de Toulouse.

E : Pouvez-vous me présenter votre profil, votre parcours professionnel, vos expériences dans l'HPA ?

E : Je suis titulaire d'un Bac technologique STMG que j'ai obtenu en 2017 et d'un BTS Tourisme au Lycée Hôtelier de Toulouse obtenu en 2019. Au cours de ma formation, en 2018, j'ai pu réaliser un stage au sein du camping Gorges Vent à Fréjus en 2018

E : Vous pouvez me décrire l'emploi que vous avez effectué : la fonction, le métier, la nature et la durée du contrat, l'offre de l'établissement, la clientèle reçue ?

E : Il s'agissait d'un contrat stage en 2018 pendant 6 semaines soit du 22 mai au 30 juin. J'occupais le poste de réceptionniste.

E : Je vais alors aborder le sujet du travail et plus particulièrement de la motivation des salariés dans le secteur de l'HPA. Tout d'abord, j'aurais aimé savoir ce que pensez-vous de la motivation au travail et comment vous décririez ce terme ?

E : Alors je pense que la motivation c'est la base dans le travail et une définition je dirais pourquoi on travaille et qu'est-ce-qui nous pousse à le faire bien.

E : Ducoup toujours à propos du terme de la motivation au travail, selon vous, quel est l'objectif et les enjeux pour l'employé et l'employeur ?

E : Gain de temps et d'argent dans le recrutement pour l'employeur et l'employé être bien au travail.

E : Selon vous, comment votre motivation augmente-t-elle et au contraire pourquoi votre motivation au travail diminue-t-elle ?

E : Une bonne rémunération, une bonne communication et pas de conflits, un logement et l'accès à des services sur place.

E : Donc pour vous, l'ambiance au travail impacte la performance de l'entreprise ?

E : Ah bah totalement, c'est un des premiers facteurs je trouve même.

E : Pour reparler de vous, lors de votre expérience est-ce-que vous vous sentiez motivé au travail ?

E : Oui mais ça dépend quand.. au début je me sentais seule et à la fin je me sentais encore seule..

E : Si vous n'étiez pas motivé, comment l'entreprise aurait pu arranger ça ?

E : C'était difficile car c'était en basse saison et il y avait pas beaucoup de clients ni de salariés.

E : De manière générale, comment s'est déroulé votre recrutement dans ce camping ?

E : J'ai contacté le camping par mail et j'ai eu un entretien téléphonique et je suis partie pour y bosser en mai.

E : Pourquoi faire une demande auprès de ce camping ?

E : Je cherchais un stage dans un environnement cool et dans mes diverses candidatures c'est un des seuls qui a répondu.

E : Pouvez-vous m'en dire plus sur comment s'est passée votre formation au métier de réceptionniste ?

E : Alors, quand je suis arrivée je n'avais aucune idée du métier, la responsable de l'accueil et son mari le directeur m'ont appris comme accueillir, faire des réservations, gérer les plaintes et les ventes.

E : Tu n'as pas voulu continuer avec un contrat CDD pour finir la saison ?

E : Oui et non. Oui j'aurais pu vouloir, mais si c'était pour continuer en étant aussi seule non merci et ils ne l'ont pas forcément proposé.

E : Quand vous êtes arrivé dans l'entreprise, vous avez dû vous intégrer à un établissement et à une équipe, vous pouvez m'en parler un petit peu ?

E : Bah ducoup l'équipe était petite donc c'était surtout à bases de discussions et c'est tout.

E : Est-ce-que dans ton camping, il y avait des valeurs qui étaient transmises et une culture d'entreprise ?

E : Honnêtement, je n'en ai aucune idée, je dirais la satisfaction client.

E : On va maintenant essayer de comprendre comment se déroule les journées de travail. Pouvez-vous me raconter une journée de travail type et vos principales missions ?

E : Alors ducoup je devais ouvrir l'accueil, tout contrôler, le téléphone, la boîte aux lettres, les mails, gérer les réservations, suivre les séjours des clients en semaine et le week-end c'était beaucoup d'arrivées et de départs.

E : En général, quels étaient vos horaires de travail (par jour et par semaine) ?

E : J'étais en contrat stage donc 35h. Je crois que je faisais du 9h à 12h et du 14h30 à 18h environ et j'étais en repos le lundi et le mardi. Je travaillais tous les week-ends.

E : Et cela vous est-il arrivé de devoir faire des heures supplémentaires ?

E : Oui mais très peu, le rythme était léger à cette saison-là.

E : Selon vous, la charge de travail était-elle raisonnable ou trop élevée ?

E : Non totalement raisonnable à cette saison-là.

E : Durant ta journée de travail, tu avais des pauses ?

E : Oui une pause midi longue, et deux petites pauses une le matin et une l'après-midi.

E : J'ai cru comprendre que vous étiez logé sur place. Comment cela se passait ?

E : Oui j'étais logé en colocation avec une employée de ménage dans un mobil-home situé à l'entrée du camping juste à côté de la réception.

E : Comment faites-vous pour vous organiser afin de pouvoir concilier la vie professionnelle avec la vie privée sans que le professionnel ne prenne trop le dessus ?

E : La charge de travail était calme donc le soir je me reposais, je regardais des séries, des films dans le mobil-home et pendant mes jours de repas, j'allais dans le centre-ville ou à la plage. Donc je pouvais couper un minimum.

E : Est-ce que ça vous est déjà arrivé d'être impliqué ou spectateur d'un conflit entre plusieurs salariés ?

E : Non pas vraiment, sûrement que c'est arrivé après mon départ aha.

E : Pour de nombreuses personnes, la rémunération s'agit du facteur le plus motivant. Vu qu'il s'agissait d'un contrat de stage, tu as perçu une rémunération ?

E : J'ai eu je crois 200 €, le prêt du logement gratuit et l'accès aux machines à laver de la laverie.

E : Vous avez perçu d'autres avantages en nature que ceux-là, par exemple les repas ?

E : Non du tout.

E : Ça a suffi pour vous motiver ?

E : Oui côté rémunération oui, mais il manquait l'ambiance du groupe pour que ce soit réellement bien.

E : Ensuite je voulais en savoir plus sur votre avenir professionnel ? Je ne sais pas... si vous avez des envies d'évolutions de carrière, des projets de formation, des projets professionnels que ce soit toujours dans ce domaine d'activité ou alors des projets de réorientation ?

E : Je suis dans l'optique de reprendre des études dans la mode ou dans le luxe.. Mais pourquoi pas refaire une saison ou deux en tant qu'employée de ménage car j'aime bien le ménage aussi.

E : Comment juges-tu ton expérience dans ces différents campings ?

E : Mitigée comme première expérience mais je ne suis pas fermée à recommencer.

E : C'était alors ma dernière question je te remercie beaucoup, si vous avez des questions ou des choses à rajouter n'hésitez pas...

E : Cette interview était super, merci.

TABLE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

ANPGTC	Association Nationale des Propriétaires et Gestionnaires de Terrains de Camping
CCN	Convention Collective Nationale
CDD	Contrat de travail à durée déterminée
CDI	Contrat de travail à durée indéterminée
DRH	Directeur des Ressources Humaines
FFCC	Fédération Française des Campeurs Caravaniers et Camping-caristes
FNHPA	Fédération Nationale de l'Hébergement de Plein Air
HBL	Habitations Légères de Loisirs
HPA	Hébergement de plein air
HPA	Hôtellerie de plein air
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
PRL	Parc Résidentiel de Loisirs
RH	Ressources Humaines
RPS	Risques Psychosociaux
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Répartition des campings classés en France en 2018 adapté des données de la FNHPA	17
Figure 2 : Nuitées effectuées selon l'emplacement réservé en % adapté des données de l'INSEE (2011 et 2019)	23
Figure 3 : Répartition des types de contrats dans l'HPA en 2018 selon AGEFOS-PME	29
Figure 4 : Répartition des sexes des salariés dans l'HPA selon AGEFOS-PME.....	32
Figure 5 : La Pyramide de Maslow (1954).....	39
Figure 6 : Mécanismes et thèmes de la culture d'entreprise selon Lehmann (2013)	46
Figure 7 : La Pyramide de Rémunération selon Donnadiou Gérard (1993).....	68

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Chaînes de campings présentes en France en 2020	19
Tableau 2 : Groupes de campings présents en France	20
Tableau 3 : Le rétroplanning	81
Tableau 4 : Récapitulatif des acteurs interrogés	85

TABLES DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	6
INTRODUCTION GÉNÉRALE	8
PARTIE 1 – L’HÉBERGEMENT DE PLEIN AIR EN FRANCE	10
INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE	11
Chapitre 1 - L’hébergement de plein air : un mode de séjour tendance	12
1. Présentation de l’hébergement de plein air	12
1.1 Définition générale	12
1.2 Histoire et apparition de l’hébergement de plein air	13
2. L’offre et la demande de l’hébergement de plein air	15
2.1 L’offre	15
2.1.1 La diversité des types d’hébergements	15
2.1.2 L’hébergement de plein air en chiffres	16
2.1.3 Localisation sur le territoire français	17
2.1.4 Les différentes marques présentes en France	18
2.2 La demande	22
2.2.1 Le mode de consommation	22
2.2.2 Le type de clientèle	24
Chapitre 2 - L’emploi dans ce secteur d’activité	26
1. La réglementation du travail	26
1.2 La convention collective relative à l’hébergement de plein air	27
1.3 Les types de contrats	28
1.3.1 Le contrat de travail	28
1.3.2 Les contrats CDD.....	29
1.3.3 Les contrats CDI	30
2. Les salariés de l’hôtellerie de plein air.....	31
2.1 Le profil des employés	31
2.2 Les métiers	32
3. Les emplois avec la Covid-19	35
3.1 Les emplois subissent	35
3.2 Le recrutement en 2021	36
Chapitre 3 – La motivation au travail	38
1. Généralités	38
1.1 Définition	38
1.2 Apparition du concept	39
1.3 Des facteurs de motivation	40
2. Les moyens de l’évaluer	41
2.1 Des indicateurs	41
2.2 Un ressenti personnel	41
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE	42
PARTIE 2 – LES FACTEURS DE MOTIVATION : FORCE DE PERFORMANCE DANS L’HÉBERGEMENT DE PLEIN AIR	43
INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE	44
Chapitre 1 – Le bien-être quotidien au travail	45

1.	L'intégration régulière à une entreprise	45
1.1	Intégration à un établissement	45
1.1.1	Adaptation à la culture d'entreprise	45
1.1.2	Comprendre les valeurs de l'entreprise	48
1.1.3	Respect du règlement intérieur	50
1.2	Intégration à une nouvelle équipe	50
1.2.1	Un accueil dès l'arrivée du salarié : garantir la bonne intégration.....	51
1.2.2	La cohésion d'équipe : le non vouloir des conflits	52
1.2.3	Appartenir à un projet commun pour atteindre les objectifs	53
2.	L'importance des conditions de travail	54
2.1	Un temps de travail important	54
2.1.1	Les heures de travail	54
2.1.2	Les heures supplémentaires	56
2.2	La conciliation vie professionnelle et vie privée	56
2.2.1	L'instauration de pauses	56
2.2.2	Difficulté de couper de la vie professionnelle	57
	Chapitre 2 - L'accès à la formation professionnelle	59
1.	Une période de formation interne à l'entreprise	59
1.1	Avant l'arrivée du salarié	60
1.2	Dès l'arrivée du salarié	60
2.	Le développement de formations spécialisées	61
2.1	Les formations en école	62
2.2	Le développement des contrats de professionnalisation	64
2.3	La création de compétences : motivant ?	65
	Chapitre 3 - Vers une politique de rémunération juste	67
1.	La rémunération	67
1.1	Le salaire de base	67
1.2	Le salaire selon des catégories professionnelles	69
1.3	Les heures supplémentaires	70
2.	Les avantages en nature	71
2.1	Le logement sur place	72
2.2	Les autres types d'avantages en nature	73
	CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE	75
	PARTIE 3 - PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE ET DU TERRAIN	
	D'APPLICATION	76
	INTRODUCTION DE LA TROISIÈME PARTIE	77
	Chapitre 1 - Méthodologie de recherche	78
1.	La méthodologie	78
1.1	Les étapes de la recherche	78
1.2	Le rétroplanning	80
2.	Le recueil des données : la méthode qualitative	83
2.1	Présentation de la méthode qualitative	83
2.2	Le choix de la méthode qualitative	83
3.	La préparation des entretiens	84
3.1	Les acteurs interrogés	84
3.2	Le guide d'entretien	85
3.3	Le déroulement des entretiens	85
	Chapitre 2 – L'analyse des entretiens exploratoires	87

1.	Apports à la première partie	87
1.1	Résultats obtenus pour le chapitre 1	87
1.2	Résultats obtenus pour le chapitre 2	87
1.3	Résultats obtenus pour le chapitre 3	88
2.	Apports à la deuxième partie	88
2.1	Résultats obtenus pour l'hypothèse 1	88
2.2	Résultats obtenus pour l'hypothèse 2	89
2.3	Résultats obtenus pour l'hypothèse 3	90
	Chapitre 3 – Le terrain d'application	91
1.	La motivation des saisonniers dans l'hôtellerie de plein air haut de gamme	91
2.	Projet de stages en lien avec le terrain d'application	92
	CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE	93
	CONCLUSION GÉNÉRALE	94
	BIBLIOGRAPHIE	97
	TABLES DES ANNEXES	100
	TABLE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS	126
	TABLE DES FIGURES	127
	TABLE DES TABLEAUX	127
	TABLES DES MATIÈRES	128

LA MOTIVATION DES SALARIÉS DANS L'HÉBERGEMENT DE PLEIN AIR

RÉSUMÉ

Avec une offre de séjour toujours plus innovante et concurrentielle à travers toute la France, l'hébergement de plein air est depuis quelques années déjà, une offre d'hébergement qui conquiert une cible assez large.

Cependant, avec une double saisonnalité qui oblige les contrats de travail à être majoritairement que "saisonniers", nous allons alors nous demander comment les employés de ce secteur d'activité arrivent à rester motivés dans un cadre de travail relativement flexible et polyvalent et quel en est l'enjeu pour l'établissement.

Grâce à ce travail de recherche et aux entretiens effectués, nous mettrons en valeur trois grandes hypothèses basées sur trois facteurs de motivation et nous tenterons de voir dans quel objectif et dans quelles mesures ils s'appliquent à l'hôtellerie de plein air.

Mots-clés : hôtellerie de plein air, hébergement de plein air, salariés, employés, emploi, motivation, bien-être

ABSTRACT

With an offer of stay ever more innovative and competitive throughout France, the outdoor accommodation is for a few years already, an offer of accommodation that conquers a rather broad target.

However, with a double seasonality that forces employment contracts to be mostly "seasonal", we will then ask ourselves how employees in this sector of activity manage to remain motivated in a relatively flexible work.

Through this research and interviews, we will highlight three key assumptions based on three motivating factors and try to see how they apply to the outdoor hotel industry.

Key words : outdoor hospitality, outdoor accommodation, employees, work, employment, motivation, well-ness