

Refuge de montagne et organisation du travail

Comment organiser le travail en site isolé ?



Charlie Chaplin en train de gravir une montagne source internet

Note de synthèse présentée en vue de l'obtention du Diplôme Universitaire de
Gardien de Refuge de Montagne, présentée par Claire Septier, année
universitaire 2014/2015

Refuge de montagne et organisation du travail

Comment organiser le travail en site isolé ?



Charlie Chaplin en train de gravir une montagne source internet

Note de synthèse présentée en vue de l'obtention du Diplôme Universitaire de
Gardien de Refuge de Montagne, présentée par Claire Septier, année
universitaire 2014/2015

Un grand Merci à Marie qui m'a
accueillie en stage et à
Mélanis qui m'a patiemment
conseillée et corrigée.

Table des matières

Introduction	1
1. Présentation.....	2
1.1 Particularités du refuge.....	2
1.1.1 Le refuge	2
1.1.2 Le gardien.....	2
1.1.3 L'isolement.....	3
1.2 Travail, organisation, et caractéristiques de l'entreprise.	4
1.2.1 L'organisation du travail	4
1.2.2 Une très petite entreprise (TPE)	5
2. Constat et analyse.....	7
2.1 Normes, procédures, un gain de temps ?.....	7
2.1.1 Constat	7
2.1.2 Analyse.....	9
2.2 Fidéliser son personnel	9
2.2.1 Avantages : coûts cachés et coûts d'opportunité.....	9
2.2.2 Facteurs encourageant le retour d'un salarié.....	10
3. Application terrain	12
3.1 Organisation en place et analyse	12
3.1.1 Vis-à-vis des clients	12
3.1.2 Vis-à-vis du personnel.....	13
3.2. Les outils mis en place durant le stage	13
3.2.1 Modèles informatiques et classement	14
3.2.2 Organisation du personnel.....	14
3.2.3 Ce que nous aurions aimé mettre en place	16
Conclusion.....	19
Annexes.....	20
Annexe 1 : Questionnaire adressé aux gardiens de refuge	21
Annexe 2 : Questionnaire adressé aux aides gardien.....	22
Annexe 3 : Tableau d'analyse Aide gardien et Gardien	23
Annexe 4 : Modèle informatique pour les consommations	24
Annexe 5 : modèle de comptage de fond de caisse	25
Annexe 6 : Modèle informatique, les chèques	26
Annexe 7 : Les fiches techniques	27
Bibliographie	28

Introduction

Dans « Les Temps Modernes » Charlie Chaplin élabore une satire du travail à la chaîne et des dérives du monde industriel. Critiquant vivement les conséquences du capitalisme sur le monde ouvrier, il met aussi en exergue une organisation du travail dans les usines, encore aujourd'hui d'actualité.

Les premières théories développées sur l'organisation du travail apparaissent avec Adam Smith et la division du travail ; les ouvriers doivent se spécialiser le plus possible pour être les plus efficaces. Puis Taylor développe l'organisation scientifique du travail. Il s'agit de répartir le travail entre les responsables (les ingénieurs) et les ouvriers qui exécutent. Avec le déclin de l'industrie et le développement du tertiaire, il est aujourd'hui question de maintenir la motivation et développer la flexibilité des salariés.

Mais en montagne qu'en est-il dans les refuges ? Il est vrai que pour une petite entreprise l'investissement en capital humain représente un coût considérable (en moyenne 32% du CA¹). Pour le dirigeant, organiser le travail, c'est un enjeu de temps et d'argent. Que la saison soit bonne ou mauvaise, pour le gardien de refuge qui travaille seul comme pour celui qui a des salariés, il s'agit de vivre de son activité et de pouvoir payer ses charges.

Alors comment organiser le travail en milieu isolé ? Comment gérer la relation avec ses employés, relation qui dépasse généralement le cadre professionnel ?

Nous poserons tout d'abord le cadre de cette étude, en notifiant les particularités du refuge puis en définissant l'organisation du travail et l'entreprise.

Pour traiter ce sujet, deux hypothèses ont été élaborées : la normalisation des activités entraîne-t-elle un gain de temps pour le gardien et ses aides ? Et la formation de son personnel engendre-t-elle son retour la saison suivante ?

Enfin, aux vues des résultats de ces hypothèses, nous avons mis quelques outils en place lors du stage estival.

¹ Selon la direction générale des entreprises

1. Présentation

Au début le refuge c'était un moyen de survie ; au pire il n'était qu'un abri sous roche naturel², au mieux une cabane de berger. Puis il est devenu un tas de cailloux approximativement rangé. Les priorités étaient la sécurité et l'isolement maximum du froid. Et puis le tourisme en montagne s'est développé (maisonnettes, chalets en bois) ; il était donc nécessaire d'améliorer le confort. Bien que les montagnards ne comprennent pas l'utilité d'une douche en refuge, les citadins eux, sont effrayés à l'idée d'un refuge dépourvu de certaines commodités comme par exemple le réseau téléphonique. Au milieu, il y a le gardien et ses aides qui animent le refuge. Alors qu'est ce exactement un refuge ? Et ce gardien ? Passe-t-il la journée à cueillir des fleurs ?

1.1 Particularités du refuge.

1.1.1 Le refuge

Pour définir le refuge nous utilisons le décret n°2007-407 du 23 mars 2007 avec l'article D326-1 :

« Un refuge est un établissement d'hébergement recevant du public gardé ou non, situé en altitude dans un site isolé. Son isolement est caractérisé par l'absence d'accès tant par voie carrossable que par remontée mécanique de type téléporté ouvertes au public et par l'inaccessibilité pendant au moins une partie de l'année aux véhicules et engins de secours. Le refuge est situé en zone de montagne au sens du chapitre 1^{er} de la loi n°85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne. »

Et l'article D326-2 :

« Le refuge offre un hébergement à caractère collectif à des personnes de passage. La capacité d'hébergement d'un refuge est limitée à 150 personnes. Les mineurs peuvent y être hébergés. En complément des équipements nécessaires à l'hébergement, le refuge peut disposer des aménagements permettant de dispenser un service de restauration. »

Avec cette définition nous observons la diversité des missions du refuge : accueillir, restaurer, héberger avec cette notion de site isolé. Par son isolement géographique le refuge fonctionne de façon autonome. L'énergie y est produite la plupart du temps sur place. Il faut trouver de l'eau aux alentours. Le ravitaillement se fait majoritairement par portage, muletage ou héliportage. Les déchets doivent être gérés. Toute cette gestion incombe à la personne en charge du refuge, le gardien.

1.1.2 Le gardien

Il est défini par la direction générale des entreprises comme « un professionnel de la montagne qui gère et assure le bon fonctionnement d'un refuge afin d'y accueillir des randonneurs »³.

Les compétences requises pour être gardien de refuge sont expliquées un peu plus loin sur le même site : « Il est cuisinier, serveur, hôtelier, comptable, responsable du ravitaillement, initiateur du milieu montagnard, assistant des secours. Ses journées sont rythmées par l'entretien du refuge, l'accueil et

² https://fr.wikipedia.org/wiki/Refuge_de_montagne

³ <http://www.entreprises.gouv.fr/tourisme/metiers/gardien-refuge>

l'information des visiteurs, la préservation de l'environnement »⁴. Aussi le travail de l'aide gardien consiste à exécuter tout ou une partie de ces tâches.

Une multitude de tâches simples donc à effectuer, mais le travail du gardien se déroule dans des conditions particulières.

1.1.3 L'isolement

Si l'isolement fait partie du charme du refuge, il est aussi une situation à gérer pour ceux qui travaillent et vivent « Là-haut sur la montagne ». Le gardien, quelque fois seul, souvent accompagné d'aides gardiens, est le chef d'orchestre de cette entité touristique. La gestion du lieu et de son éventuelle équipe, nécessitent une organisation et une anticipation du travail. Evaluer les quantités de denrées indispensables à cette offre de service, le personnel nécessaire à l'exécution des tâches et vivre toute la saison au refuge, sont les défis à relever pour le gardien.

L'éloignement géographique du refuge en fait une de ces particularités. Lorsque le gardien a des employés, il est nécessaire d'arriver à gérer cette vie collective « forcée » par l'éloignement vis-à-vis des aides. Pour essayer de comprendre les enjeux de cette promiscuité, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Giret Émilie⁵ qui a étudié les impacts du confinement et de l'isolement sur les rapports sociaux dans une base australe (Kerguelen)⁶.

Quelques précautions sont à prendre pour transposer cette étude au refuge. La principale différence est que le refuge a pour vocation d'accueillir des personnes. Les rapports sociaux ne sont donc pas cantonnés aux seuls travailleurs entre eux mais aussi aux touristes. Cependant, cette étude paraît opportune pour contextualiser les conditions dans lesquelles s'effectuent le travail du gardien et de ses aides.

L'isolement est défini comme étant consécutif à l'éloignement géographique. Il est d'ordre essentiellement affectif et social : « Le cadre de vie, les amis, les loisirs habituels et la famille manquent, quel que soit le confort offert... »⁷

Le confinement, décrit comme le résultat de la vie en collectivité « forcée », entraîne un certain nombre de frustrations et de difficultés entre travailleurs. En situation de confinement, « l'individu se sent prisonnier du groupe dans la mesure où chaque instant de la vie quotidienne est communautaire, tout acte se faisant sous le regard des autres »⁸

Les conclusions de son étude, que nous pouvons assimiler aux conditions de travail en refuge :

C'est un univers professionnel qui s'impose comme lieu de vie. En effet le refuge est l'espace de travail mais aussi de vie des personnes qui y travaillent. Les conditions de logements sont très souvent basiques et rudimentaires, et fréquemment la cuisine du refuge sert de lieu de vie au gardien et à son équipe.

⁴ idem

⁵ Giret Émilie, « La « base » de Kerguelen : les travaux et les jours », Ethnologie française 3/2006 (Vol. 36) , p. 443-455 URL : www.cairn.info/revue-ethnologie-francaise-2006-3-page-443.htm.

⁶ C'est une base où les scientifiques restent entre 6 et 12 mois. Il n'y a pas d'autres habitants, seul les personnes accréditées pour une recherche peuvent s'y rendre. L'accès se fait par rotation de bateaux une fois par mois (en été) pour apporter des denrées et faire la rotation du personnel. Malgré tout un tourisme commence à se développer mais reste sporadique et très contrôlé.

⁷ Giret Émilie

⁸ Giret Émilie reprend Rosnet et al., 1998

La *collectivité en refuge constitue une société artificielle*, dans le sens où il émane des règles propres à chaque refuge, dépendant du gardien, des aides, de leurs humeurs et caractères respectifs. L'isolement géographique contraint les travailleurs à vivre ensemble, au rythme des activités et des allées et venues des clients.

Tout prend plus d'intensité avec la promiscuité. Les horaires de travail sont très étendus, l'équipe évolue dans un espace restreint, avec un manque d'intimité important. En vase clos, les humeurs de chacun sont exacerbées, les tensions aussi.

Tout le monde est volontaire pour travailler en refuge, mais *pas tous les acteurs*, dans notre cas gardien et aide gardien, *ont les mêmes objectifs*. Cela peut entraîner des tensions entre le gardien, qui a la complète responsabilité du refuge et qui gagne sa vie selon la fréquentation et les aides, qui eux sont mensuellement salariés, indépendamment de la fréquentation.

Ces quatre éléments serviront de cadre pour analyser et suggérer le sujet de l'organisation du travail dans ce milieu isolé.

1.2 Travail, organisation, et caractéristiques de l'entreprise.

Les tâches à effectuer en refuge sont assez simples mais nécessitent de la polyvalence. Nettoyage et rangement des dortoirs, nettoyage des sanitaires et des parties communes, préparer et servir le petit déjeuner, le souper et assurer une restauration le midi. Assurer le service et l'accueil client en 24H/24H, ravitailler le refuge, répondre au téléphone, entretenir les locaux et appareils fournissant de l'énergie.

Toutes ces tâches prises une à une ne nécessitent pas une qualification précise mais, en haute saison, le temps de les effectuer peut manquer ou être pris sur des temps de repos. La journée s'allonge et la fatigue peut s'accumuler. L'intérêt de coordonner et d'organiser le travail peut s'avérer alors indispensable.

A l'inverse l'activité de gardien de refuge dépend fortement de facteurs extérieurs à l'activité comme les conditions météorologiques, des éboulements sur le sentier, des routes coupées etc. Lorsque un de ces événements arrive, le travail propre à l'accueil de touristes n'existe plus, il peut alors être remplacé par de l'entretien des locaux ou par du repos forcé et /ou subi.

1.2.1 L'organisation du travail

Organiser le travail selon Henry Fayol c'est « mettre de l'harmonie entre tous les acteurs d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès ». Dans le refuge, cette tâche incombe le plus souvent au gardien. Il est nécessaire d'organiser, de répartir les tâches à faire, en ayant comme contrainte le temps disponible et les compétences de chacun de ses employés. L'objet de cette étude est donc d'appréhender les différentes organisations en place et de réfléchir à comment les améliorer, si c'est nécessaire.

L'organisation du travail « recouvre un vaste ensemble d'éléments se trouvant en interaction, regroupés au sein d'une structure régulée, disposant d'un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but présumé de répondre à des besoins et/ou d'atteindre des

objectifs déterminés »⁹. Organiser le travail, c'est donc organiser le temps de celui qui en a la charge : le gardien ou l'aide gardien.

Organiser le travail c'est aussi chercher de l'efficacité dans son exécution. Être efficace c'est « produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, objectifs qui peuvent être définis en termes de quantité, mais aussi de qualité, de rapidité, de coûts, de rentabilité, etc. »¹⁰

Une des solutions lorsqu'on cherche l'efficacité, est de mettre en place des normes et/ou procédures. Une norme est « une règle, une loi à laquelle on doit se conformer ». Proche de la norme, la procédure est « une ensemble de règles qu'il faut appliquer, de formalités auxquelles il faut se soumettre, dans une situation déterminée »¹¹

Elles permettent aussi d'uniformiser les pratiques et de dispenser la même offre de service auprès du client. Ainsi, normes et procédures sont synonymes de standardisation.

Tout ce qui concerne un salarié dans une entreprise est nommé sous le terme de gestion des ressources humaines. Cette science « est une recherche permanente d'un équilibre entre responsabilisation du personnel et contrôle de la performance et de la régularité du travail »¹². Ce service s'intéresse au recrutement, à la formation, à la communication, au salaire, à la planification des besoins en personnel et du contrôle de l'avancement des tâches. Nous nous intéresserons principalement dans cette étude à la formation du personnel et à l'organisation du travail.

La gestion des ressources dans notre cas revient au gardien, responsable de sa petite entreprise.

1.2.2 Une très petite entreprise (TPE)

C'est donc le gardien qui a la gestion du refuge et de ses employés. Très polyvalent par sa fonction, le gardien est avant tout un chef d'entreprise.

Une entreprise «est une organisation dont le but est de fournir et de produire des biens et services sur un marché, à destination de clients ou d'usagers »¹³. Le gardien de refuge doit, dans la plupart des cas, créer une entreprise pour pouvoir exercer son métier et gérer un refuge. Il a en général moins de dix salariés, son organisation est donc qualifiée de « très petite entreprise »¹⁴.

Les avantages d'une très petite entreprise sont décrits par Julien P.A¹⁵ :

« Une gestion centralisée, des tâches faiblement spécialisées, un système d'information informel et simple, une stratégie implicite et à court terme, un marché proche. » Il ajoute que, bien souvent, « les buts de la PE et ceux de son dirigeant-proprétaire sont confondus. Il estime que plus l'entreprise est petite, plus sa gestion sera centralisée et faiblement formalisée ».

Cependant, si le refuge est proche de la demande à laquelle il répond, la structure même des très petites entreprises comporte des faiblesses concernant le management. Pour Maurice Thévenet,¹⁶ le management consiste : «à faire en sorte qu'une action collective soit efficace ». Le problème alors est

⁹ <https://fr.wikipedia.org>

¹⁰ idem

¹¹ Dictionnaire Larousse

¹² Cf Mémoire de Johanna Donzel-Gargand « Optimiser les ressources humaines saisonnière en Hôtellerie Restauration » p31

¹³ wikipédia

¹⁴ <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019961059>

¹⁵ Management des entreprises du tourisme, Cécile Clergeau, Dunod 2014, p51

¹⁶ Idem p62

qu' « Elles [les TPE] ont parfois à leur tête une personne qui a créé son entreprise sans pour autant avoir des compétences managériales confirmées ». En questionnant des gardiens de refuges sur leurs motivations à exercer ce métier, aucun des gardiens (avec qui nous sommes entretenus) n'a précisé qu'une de ces motivations était de manager une équipe. Deux ont même affirmé « je ne suis pas un chef d'entreprise ».

Toujours selon Julien P.A, une autre faiblesse réside dans la pauvreté informationnelle du décideur. « La décision est le plus souvent de type intuitif, et prise sans recul ni les informations nécessaires ». C'est-à-dire que la TPE a très souvent trop peu de moyens pour acquérir de l'information. Ce phénomène est renforcé par le fait que naturellement, la TPE repose « sur un nombre réduit de personnes et donc de connaissances et de compétences ». Cette faiblesse peut se traduire aussi dans la difficulté à conduire des projets ou utiliser des outils de gestion nouveaux. C'est le cas par exemple pour l'utilisation de la centrale de réservation du CAF.

Ces faiblesses sont répercutées sur les ressources humaines. Annabelle Jaouen et Nathalie Tessier¹⁷ ont étudié les pratiques des ressources humaines dans les TPE. Concernant la formation et l'organisation des TPE, elles affirment que globalement, dans les TPE il y a prédominance de l'informel. La culture y est familiale, avec un acteur dominant : le dirigeant. La participation des salariés est cantonnée à l'exécution des instructions, les relations professionnelles inexistantes et les interventions dans la vie privée sont fréquentes.

Ce que nous retenons

- La diversité des missions du refuge : accueillir, restaurer, héberger, gérer, nettoyer, entretenir.
- La polyvalence du gardien et des aides : cuisinier, serveur, hôtelier, comptable, manager, assistant secours.
- L'importance du contexte d'exécution du travail : isolement, confinement et promiscuité.
- L'organisation du travail, les normes et les procédures sont des outils qui cherchent à augmenter l'efficacité, uniformiser l'offre de service et permettre à chaque membre de l'équipe d'avoir du temps libre.
- Le gardien de refuge, dirigeant d'une TPE, structure souvent familiale et fonctionnant sur un mode informel, a une grande marge de progression possible concernant les ressources humaines et l'organisation du travail.

Suite à cette présentation, nous allons maintenant voir l'organisation en vigueur dans les refuges et tenterons de l'analyser.

¹⁷ Disponible sur <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008jaouen-tessier.pdf>

2. Constat et analyse

Pour essayer de répondre à la question « Comment organiser le travail en site isolé ? », deux hypothèses ont été retenues ; la normalisation des activités du refuge entraîne un gain de temps disponible et l'investissement en formation entraîne la fidélisation de son personnel.

Concernant la méthode, il a été choisi de questionner d'une part les gardiens de refuge et d'autre part les aides gardiens :

Trente gardiens ont reçu un questionnaire¹⁸ ouvert par email. Il y a eu treize réponses. Il paraissait intéressant d'avoir les réponses de toutes tailles de refuge employant du personnel. Ainsi, le panel s'étend d'un refuge à 30 places jusqu'au refuge en comprenant 140. Même chose pour le nombre de nuitées qui est compris entre 1500 et 8000. Une certaine diversité d'altitude est à prendre en compte : des refuges de haute et de moyenne montagne, ainsi que des établissements ayant un accès route l'été. Nous avons eu des réponses de refuges du massif des Pyrénées, des Alpes, de la Savoie et du Mercantour.

D'autre part nous nous sommes entretenus avec dix aides gardiens à l'aide d'un questionnaire¹⁹ ouvert aussi. Le nombre d'années d'expérience varie entre une et huit saisons d'aide gardien. Pour traiter ces réponses, un tableau à double entrée a été mis en place²⁰. D'un côté le nom du refuge et de l'autre les thèmes importants, reprenant les réponses des questionnaires.

2.1 Normes, procédures, un gain de temps ?

Nous cherchons ici un moyen de dégager du temps au gardien ou à l'aide gardien en pleine saison. Ce que nous entendons par « temps disponible » est en réalité du temps libre, du temps qui n'est pas lié à l'activité propre du refuge comme peuvent l'être le service, l'accueil, la plonge, la restauration, l'entretien, le ravitaillement, la comptabilité, la gestion des énergies etc...

Le recrutement et la formation d'un aide gardien sont un investissement pour le gardien. C'est du temps passé à se rencontrer, à présenter les fonctionnements particuliers du refuge, à contrôler le travail effectué. En somme former un salarié représente donc un coût (en temps et en argent) pour le gardien. C'est toujours un défi de choisir et d'avoir du personnel. La mise en place de normes et procédures réduit-il le temps de formation d'un aide ? Et une fois formé, est-il plus rapide dans l'exécution de son travail ?

2.1.1 Constat

A l'aide des résultats du questionnaire, ce que nous pouvons dire concernant la normalisation des activités du refuge est :

-de façon générale tous les refuges ont mis en place des outils pour organiser le travail (planning, tableaux à double entrée...) mais peu de gardiens ont des procédures écrites auxquelles peuvent se référer les aides gardiens. Les consignes sont donc données par oral et sont souvent répétées par le

¹⁸ Cf annexe 1

¹⁹ Cf annexe 2

²⁰ Cf annexe 3

gardien. Nous constatons aussi dans les refuges que plus le nombre de nuitées (et service de restauration le midi) est élevé, plus les procédures et organisation du travail sont systématisées.

-les tâches confiées aux aides gardiens sont toutes les activités du refuge (ménage, cuisine, accueil, plonge, rangement des dortoirs, service, standard). Les entretiens des énergies et la gestion des stocks peuvent être aussi confiés aux aides gardiens (en général ceux qui ont plusieurs années d'expérience dans le même refuge). Seule la comptabilité reste le domaine exclusif du gardien. Dans tous les cas la polyvalence est le maître mot.

-les outils d'organisation les plus utilisés sont : le planning des tâches à effectuer par jour et par personne (généralement un tableau croisé), ainsi que des listes de tâches à effectuer dans la journée, indépendamment des personnes. Dans ce cas il faut noter le risque d'avoir dans l'équipe « un passager clandestin ». En sciences économiques et en sociologie, le comportement de passager clandestin désigne « celui d'une personne qui obtient et profite d'un avantage sans y avoir investi autant d'effort (en argent ou en temps) que les membres de ce groupe ; ou sans acquitter leur juste quote-part ou le droit d'usage prévu ». ²¹Dans notre cas, il pourrait s'agir d'un aide qui ne travaille pas « autant » que les autres ou qui évite les tâches peu réjouissantes (comme le nettoyage des toilettes). Ce comportement peut entraîner des tensions au sein de l'équipe de travail : « Il porte atteinte au principe d'égalité en ce qu'il provoque des inégalités de traitement et ruine la solidarité au sein du groupe ».

Sont utilisés aussi des livrets détaillés ou des fiches techniques, élaborés par le gardien et dont le but est de dispenser la même offre de service à tous les clients. L'offre de service est l'identité du refuge et du gardien, ce sont les valeurs qui y sont prônées, c'est la valeur ajoutée du gardien. Il semble primordial de savoir ce que l'on souhaite proposer comme service au client pour pouvoir transmettre ce cadre de valeurs aux employés. Ces derniers effectueront leur travail en adéquation avec l'offre qu'a envie de délivrer le gardien. Normaliser une activité, c'est aussi uniformiser l'offre de service en refuge. C'est l'assurance pour le gardien de la bonne transmission des valeurs qu'il veut faire passer dans son refuge.

Il peut s'agir de questions à poser au téléphone pour prendre une réservation, de celles à poser lors de l'accueil du client au refuge, ou de procédures en hygiène (nettoyer le plus efficacement les sanitaires, les dortoirs...). Ces outils sont à la disposition de l'aide gardien, pour faciliter le travail, éviter de faire plusieurs fois une même tâche et éviter les répétitions de consignes du gardien. Il paraît important de noter que peu de recettes de cuisine, même dans les refuges les plus « organisés » sont écrites et donc difficilement transférables.

-sur les treize gardiens ayant répondu, deux favorisent l'autogestion entre aides gardien. L'idée ici est que l'aide gardien qui a le plus d'expérience manage les autres aides. En déléguant la gestion de l'équipe à un aide gardien, le gardien lui donne sa pleine confiance. L'aide gardien « Chef » les forme, contrôle les tâches effectuées et peut même avoir la responsabilité d'un licenciement (en accord avec le gardien). Le problème ici c'est d'avoir l'assurance que cet aide gardien expérimenté, à qui on fait totalement confiance, reviendra chaque année.

²¹ <http://www.alternatives-economiques.fr/dico>

2.1.2 Analyse

Ce que nous pouvons tirer comme conclusion aux vues de ces résultats ;

-Plus la fréquentation est importante, plus les tâches sont définies et parcellisées. C'est ainsi qu'il y a un poste de plongeur, de cuisinier... La polyvalence est donc moins grande au sein de l'équipe. En parallèle, on constate que plus il y a de nuitées (et restauration le midi), moins il y a d'employés, dû à l'organisation du travail et aux rôles précis de chacun. Par exemple un refuge qui fait 3500 nuitées et un autre qui en fait 1500 ont le même nombre d'employés (quatre). Il est cependant important de tempérer ces affirmations par la différence possible du nombre de couverts servis le midi dans chacun de ces établissements mais aussi par les « coups de mains » bénévoles des copains de passage ou extras non déclarés.

- Il y a une corrélation positive entre organisation du travail et prises de pauses et congés réguliers. Quand le gardien organise et manage le travail de ces salariés, il accorde aussi des pauses journalières (entre une et deux heures) et des congés hebdomadaires (entre un et deux jours cumulables ou pris chaque semaine) indépendamment de la fréquentation du refuge. Par exemple le refuge H, 3500 nuitées par an, emploi deux aides plus le couple de gardien, chacun à un poste défini. Le gardien accorde deux heures de repos par jour (weekend compris) et les aides travaillent quinze jours de file et ont six jours de congés de file aussi. A l'inverse le refuge F, 3800 nuitées, cinq aides plus le gardien ; le travail s'effectue sans procédure, les pauses sont données selon la fréquentation (jamais les weekends) et aucun congé pendant le mois de travail des aides gardiens (ils ne sont employés qu'un mois par saison).

-dans les refuges utilisant le moins de procédures et d'outils d'organisation du travail il semblerait que le gardien joue un rôle « compensatoire » du travail des aides. En effet, trois gardiens de refuge expliquent qu'ils organisent le travail selon les compétences des aides : « Pauline n'aime pas du tout faire la plonge, alors je la laisse au service et je fais la plonge moi » ou encore, une autre gardienne : « les rôles sont adaptés par rapport aux aides gardiens, un ne parle pas assez bien français et l'autre à horreur de la cuisine donc je le fais, mais je délèguerais volontiers »

2.2 Fidéliser son personnel

En cas de bonne entente réciproque entre gardien et aide gardien, de travail satisfaisant sur une saison, il est dans l'intérêt du gardien que son aide revienne la saison suivante. Il n'aura plus à le former, il connaît ses compétences, c'est une prise de risques beaucoup moins importante qu'un nouveau salarié.

2.2.1 Avantages : coûts cachés et coûts d'opportunité

Il paraît important de comprendre ce qui peut inciter un aide gardien à revenir pour une saison suivante, car généralement, si le gardien est en position de force lors du recrutement, l'aide gardien a la possibilité de revenir ou pas pour une autre saison. D'où l'hypothèse que l'investissement en formation entraîne la fidélisation du personnel. En effet, puisque l'aide gardien connaît les tâches qui lui incombent, qu'il connaît le gardien et ses exigences, le cadre et l'environnement dans lequel il évolue que l'aide gardien fera le choix de revenir ou pas.

Concernant les avantages d'une même équipe, les réponses des gardiens sont assez unanimes. Le retour d'un salarié présente un avantage indéniable. C'est à la fois un gain de temps et une économie

de formation « pas de réapprentissage, ils connaissent le travail et sont donc plus rapides »²². L'aide gardien peut devenir une personne ressource, « celui qui revient a plus de responsabilités, ça devient une personne de confiance qui me permet [au gardien] de mieux gérer mon temps de travail et de pouvoir m'absenter du refuge si nécessaire ».

Il paraît important de noter l'intérêt pour l'employeur et pour l'employé de cette nouvelle collaboration. Cela permet à l'employeur de maintenir son prix de revient. En effet la formation d'un salarié fait partie des coûts cachés qui augmentent les charges de l'entreprise. Les coûts cachés « désignent les coûts qui n'apparaissent pas dans le système comptable. Ils peuvent soit être fondus dans le coût des services en opposition aux coûts visibles qui possèdent une dénomination comptable, telle que les charges de personnel, ces coûts cachés ont pourtant une incidence sur le résultat de l'entreprise et son prix de revient »²³.

La baisse de ces coûts cachés entraîne un gain en coût d'opportunité. Les coûts d'opportunité sont caractérisés par le fait «[qu'] il n'est pas possible d'être à deux endroits à la fois ou de faire deux choses en même temps. Par conséquent, choisir d'effectuer une tâche (former les salariés dans ce cas) peut impliquer que l'on renonce à faire une autre tâche au même moment ». Par exemple, si un gardien explique à l'aide gardien comment ranger les stocks, il n'est plus disponible pour préparer le repas du soir. De plus « l'homme rationnel est celui qui, après étude des différentes façons d'occuper son temps à un moment donné, choisit celle dont le coût d'opportunité est le moindre, c'est-à-dire celle qui l'amène à sacrifier le moins ce qu'il estime être important ». En pleine saison, si le gardien doit effectuer un arbitrage entre expliquer correctement le travail à effectuer par un aide et la préparation du repas du soir, selon cette théorie, il choisira la préparation du repas du soir et l'aide gardien n'aura donc pas les consignes nécessaires pour effectuer correctement le travail demandé.

Quand un aide gardien revient, il voit ses missions augmentées de responsabilités car le gardien lui fait de plus en plus confiance. Le gardien peut se dégager du temps sur l'activité. Alors pourquoi un aide gardien revient ?

2.2.2 Facteurs encourageant le retour d'un salarié

Sur les dix aides gardiens interrogés, la majorité revient travailler dans le même refuge parce qu'il y a une bonne ambiance au sein de l'équipe : « je travaille chaque année au refuge V parce que la gardienne est devenue une amie » ou encore « on est sur le même pied d'égalité que les gardiens ; ils font la plonge autant que nous, ils touillent la fosse comme nous. Ils nous respectent, ça donne une belle ambiance de travail ».

Il est intéressant de constater que la question d'ambiance est primordiale pour les gardiens aussi. A la question des qualités d'un bon aide gardien, les réponses sont : « avec humour c'est parfait » ou « une personne qui rit de mes blagues. Je n'ai jamais eu de problème par rapport au travail mais ça peut être compliqué par rapport à la personnalité ». Cette notion de bonne ambiance est très importante au sein de l'équipe, cela permet de limiter ou de rendre plus vivable la promiscuité dans le refuge : « un bon patron ? Il y a quand même une différence avec un patron de vallée, c'est plus qu'un patron le gardien. Tu vis avec aussi » ou encore « t'es dans un endroit confiné, il faut être amis si tu veux tenir toute la saison ».

²² Gardienne du refuge K

²³ Dictionnaire de sciences économiques et social, Hatier 2009 p52

La notion de responsabilité est aussi présente : « le gardien me fait confiance, j'étais responsable des héliportages dès la première année. En faisant tout on apprend plus vite » ou encore « ils peuvent nous laisser la boutique, ils ont pleine confiance et on sait gérer ». L'augmentation de responsabilité va de pair avec l'intérêt des missions confiées à l'aide gardien : « je retourne [travailler] dans ce refuge pas par rapport au salaire mais en fonction de ce que peut m'apporter le gardien [en terme de savoirs/savoir-faire] ».

Après la notion d'ambiance, de gain en responsabilité, vient aussi la raison de la rétribution : « c'est bien payé et à côté de la maison » ou « je suis prêt à travailler un mois sans repos si le salaire est plus élevé » ou « un bon gardien doit être honnête vis-à-vis de ses employés, c'est celui qui paie bien ses employés », et enfin : « mon gardien doit avoir aussi un respect par rapport à mon salaire et par rapport aux efforts fournis ».

Ce que nous retenons :

-La normalisation des activités en refuge et la mise en place de procédure permettent un gain de temps libre disponible pour toute l'équipe du refuge. Elle permet aux aides et au gardien d'avoir des pauses et congés durant la saison. Pour le gardien, cela peut lui permettre d'accorder plus de temps à la communication et à l'accueil des clients. Ces pauses et repos peuvent permettre d'atténuer les effets négatifs de la promiscuité (univers professionnel qui s'impose comme lieu de vie, avoir l'impression de ne faire que travailler, être à disposition constante des clients et du gardien) mais aussi de « mieux » travailler, c'est-à-dire avec efficacité.

-Mais pas seulement. La normalisation permet aussi d'unifier l'offre de service proposée par le gardien. Les outils d'organisation lui permettent de contrôler en amont le travail des employés avec cette notion « d'obligation de résultat » pour l'aide. Vis-à-vis de ce dernier les normes permettent d'évoluer dans un cadre défini et repérable auquel il peut se référer et gagner en autonomie dans l'exécution de son travail sans avoir besoin de l'aval du gardien. Cela permet aussi au gardien d'éviter les répétitions et de pouvoir se concentrer sur autre chose.

-D'où l'intérêt pour le gardien de s'impliquer dans la mise en place d'une organisation de travail et de normes. Il doit avoir défini l'offre de service qu'il souhaite proposer dans son refuge pour pouvoir la transmettre aux employés. Nous avons vu aussi que pour ne pas jouer un rôle « compensatoire » vis-à-vis des compétences des aides, le recrutement est plus qu'important. L'implication du gardien dans l'organisation du travail est essentielle aussi pour éviter le risque de comportement de passager clandestin.

-Il faut ensuite souligner le double avantage du retour d'un aide gardien. Pour ce dernier d'abord ; il voit généralement ses responsabilités et la confiance en son travail augmentées. Pour le gardien cela lui permet de baisser les coûts cachés et augmenter ces coûts d'opportunité. Une seconde collaboration entraîne donc une relation gagnant/gagnant.

-Cependant, l'hypothèse selon laquelle la connaissance du travail incite l'aide gardien à revenir n'est pas validée. Les aides décident ou non d'un retour par rapport à l'ambiance dans laquelle se déroule leur travail. Les critères de retour dans un refuge sont ensuite le niveau de salaire et l'apport en connaissances que le gardien peut leur apporter. On voit apparaître alors la notion de convivialité :

« ensemble des rapports favorables entre personnes d'un milieu social, entre elles et face à ce milieu »²⁴. Par rapport à ces résultats, nous avons donc essayé d'apporter des outils lors du stage.

3. Application terrain

Le refuge Gramusset (dit aussi Pointe Percée) se trouve dans le massif des Aravis, le départ des itinéraires se trouve à une heure d'Annecy. Il est à 2164m d'altitude. Gardé de juin à octobre par Marie Jacquet, elle assure le gardiennage du refuge depuis sept ans. Le club alpin (CAF) d'Annecy en est le gestionnaire. Randonneurs, familles et grimpeurs viennent séjourner. Il y a quarante-huit places, réparties en quatre dortoirs. La gardienne propose un service restauration le midi avec plat et dessert du jour et assure la restauration le soir. Tous les vendredis sont organisées les « Gramussades », soirées conviviales autour d'un barbecue, lorsque le temps le permet. L'eau provient d'une résurgence, elle n'est donc pas abondante, il n'y a pas de douches pour les clients, et il y a deux toilettes sèches à l'extérieur du bâtiment principal.

3.1 Organisation en place et analyse

La gardienne a mis en place des outils pour organiser l'accueil des clients et l'équipe de salariés, en voici le détail.

3.1.1 Vis-à-vis des clients

Le cahier de réservation est un agenda où sont notés les noms, le nombre de personnes en demi-pension ou seulement nuitées, et le numéro de téléphone des clients. Il est utilisé pour toutes les prises de réservation (par téléphone, via la centrale CAF ou en direct).

Une fiche accueil-clients avec toutes les informations nécessaires à la bonne facturation du service rendu. Elle est sous forme d'un tableau qu'il faut cocher. Les intitulés des colonnes sont le nom de la réservation, le nombre d'adultes et/ou enfants avec leurs âges, si les personnes sont membres du CAF, les arrhes payées, ce qu'ils prennent au petit déjeuner (café, thé ou chocolat), l'heure du petit déjeuner ainsi que les régimes particuliers.

Un tableau de répartition des dortoirs et des tables en cuisine. Le réfrigérateur est recouvert d'une feuille Velléda. Les quatre dortoirs ainsi que les cinq tables sont inscrits au marqueur permanent. Lorsque la « fiche accueil » est remplie, nous l'utilisons pour constituer la répartition sur les tables (la répartition dans les dortoirs est effectuée en aval à l'aide du cahier de réservations).

Un tableau de répartition des clients sur les tables, effaçable. C'est une petite ardoise posée sur les plateaux pour les repas du soir et les petits déjeuners. On y trouve plusieurs informations : nom de la réservation, le nombre de convives, l'heure du petit déjeuner et présence ou non de chocolats chauds. Ces ardoises sont remplies à l'aide de la fiche accueil client. Elles sont posées sur les plateaux sur les tables avec les couverts, assiettes et verres.

²⁴ Dictionnaire Larousse

3.1.2 Vis-à-vis du personnel

Le tableau de répartition des tâches : c'est un tableau croisé avec en ligne les quatre salariés plus la gardienne et en colonne les créneaux horaires pour effectuer telle ou telle tâche. Il comprend aussi les heures de pause.

Une fiche mémoire pour les petits déjeuners ; c'est une liste de ce qu'il faut mettre sur les plateaux, en self ou sur les tables.

Deux fiches-mémoire, une pour la mise en place du midi (remplissage des boissons, coupe de fromage...) et une pour occuper les temps morts (remplissage des salières et poivrières.....)

Pour le paiement, la norme est d'encadrer le nom du client sur le ticket s'il est en demi-pension (pour faciliter le travail de comptabilité).

Pour l'encaissement : Il faut aussi piquer la note lorsque l'on a procédé à l'encaissement. S'il n'y a pas de note, il faut noter les consommations sur un carnet (pour la comptabilité).

La majorité des recettes sont dans deux classeurs, rangés « en vrac » dans un buffet. Une pochette avec les recettes les plus usitées est plus accessible (au-dessus de la table de travail). Cependant les recettes ne sont pas toutes écrites.

La gardienne a mis en place trois feuilles de ravitaillement, classées selon l'ordre des rayons du magasin avec le poids pour chaque unité. La capacité du monte-charge est limitée à 400kg ; cet outil permet d'anticiper le nombre d'allers et retours du monte-charge et de ne rien oublier comme achat.

Pendant le stage, le téléphone marchait très mal, les communications étaient pratiquement impossibles étant donnée la mauvaise qualité du son. A plusieurs reprises, des erreurs sont survenues sur les réservations parce que l'on n'entendait rien. Nous avons donc été contraints de nous organiser et trouver des solutions rapidement.

De plus, nous avons observé une fréquentation inhabituellement élevée en juillet étant donné l'ensoleillement et la chaleur.

Après une semaine de stage, nous avons listé les éléments qu'il paraissait possible d'améliorer. Après les avoir discutés et priorisés avec la gardienne, nous avons essayé de mettre en place quelques outils pour améliorer l'organisation du travail, avec comme objectif de faciliter l'exécution du travail et de gagner du temps. Rappelons-le, la recherche de gain de temps est destinée à systématiser les temps de repos pour les aides et la gardienne.

3.2. Les outils mis en place durant le stage

Par rapport aux résultats des hypothèses énoncées précédemment²⁵, les efforts ont été concentrés sur la normalisation des activités.

²⁵ Cf partie 2 « ce que nous retenons »

3.2.1 Modèles informatiques et classement

Plusieurs modèles ont été élaborés pour faciliter l'exécution du travail, unifier l'offre de service et gagner du temps.

Au niveau de la comptabilité, des modèles informatiques ont été créés pour éviter de recopier tous les soirs, à la main, les mêmes choses :

-La liste des consommations ; elle est utilisée quand on encaisse une consommation sans faire de note, pour avoir une trace comptable de ce qui est vendu. Cela permet aussi de faire un rapprochement avec la somme du total encaissé²⁶.

-Un modèle de comptage de fond de caisse, avec les colonnes suivantes : pièces, nombre et total²⁷.

-Un modèle de comptage de chèques informatisé avec nom sur le chèque, le nom de la banque et le montant du chèque.²⁸

En ce qui concerne les recettes, nous les avons triées, recopiées puis classées. Nous avons séparé les recettes en deux catégories, les salées et les sucrées dans deux classeurs distincts. Pour les recettes effectuées chaque jour, nous avons mis en place une feuille plastifiée qui a été exposée sur la table de travail. Nous avons procédé à un chronométrage des temps de cuisson des plats préparés chaque jour, pour utiliser plus systématiquement les minuteurs et éviter d'oublier une tarte ou un gâteau au four.

Des fiches techniques ont été élaborées avec la participation de toute l'équipe. Elles concernent les fonctionnements énergétiques du refuge (gaz, tireuse à bière, frigo, générateur, coupure d'eau, monte-charge).²⁹

3.2.2 Organisation du personnel

L'outil en place de répartition des tâches pour quatre salariés est très détaillé, peu accessible et donc non utilisé. Donc, la répartition des tâches se faisait par préférence et humeur de chacun. Les changements ont été réfléchis ici pour compenser les faiblesses caractéristiques des très petites entreprises (salarié cantonné à l'exécution des tâches, organisation informelle)³⁰ et d'atténuer les effets du confinement et de la promiscuité (univers professionnel s'impose comme un lieu de vie, tout prend plus d'intensité avec la promiscuité)³¹. Ainsi nous avons favorisé la participation des salariés dans l'élaboration et la mise en place des nouveaux outils, optimisé les temps de travail pour systématiser les pauses et ainsi avoir un moment disponible pour vaquer à ses occupations personnelles.

a. Le matin

Les dix derniers jours de mon stage, lors du petit déjeuner, moment de convivialité avec l'équipe entière, nous établissions clairement le rôle de chacun. Ainsi, en s'aidant du tableau de répartition des tâches, trois postes ont été définis pour le travail à effectuer le matin :

²⁶ Cf annexe 4

²⁷ Cf annexe 5

²⁸ Cf annexe 6

²⁹ Cf annexe 7

³⁰ Cf partie 1.2.2

³¹ Cf partie 1.1.3

-un poste plonge, sortie des déchets, nettoyage et rangement de la cuisine.

-un poste nettoyage des toilettes, pliage des couettes et nettoyage des dortoirs.

-un poste « tampon » nettoyage de la salle à manger, de l'entrée, rangement des sabots pour les clients, service des premiers clients.

Lorsqu'un membre de l'équipe avait terminé ses tâches, il commençait la préparation de la soupe. Le suivant débutait la confection des desserts du soir.

Cette définition commune des postes a permis d'éviter de se questionner toute la matinée sur les tâches achevées ou restantes. Cela a permis aussi d'éviter les doublons, comme passer deux fois le balai dans les dortoirs.

De plus, l'équipier sachant d'emblée ce qu'il avait à faire, était plus efficace dès le départ. Puisque le tableau des tâches n'était pas utilisé, lorsque la gardienne devait s'absenter, cette définition des postes a été réfléchie dans une recherche d'égalité entre les membres de l'équipe et donc sans risque d'avoir des comportements de passager clandestin³². Cela a également évité la monotonie et l'ennui dans l'exécution des tâches car avec trois postes distincts, on change de tâches tous les jours.

b. Le service du midi

La gardienne avait défini trois postes : une personne au piano, une au service et une « tampon ». En son absence ces postes ont été attribués assez naturellement. Nous débutons les pauses entre 13h30 et 14h, même s'il y avait un peu de monde, ce qui permettait à tous d'avoir un moment de libre, un moment « hors regards des autres »³³. Ce temps de pause était plus ou moins long (entre 1h et 1h30 selon la fréquentation) et l'équipe était de nouveau complète vers 17h.

c. Le service du soir

Quelques modifications organisationnelles ont été mises en place :

Le ramassage des couverts par le plongeur ou le serveur au cours du repas : ramassage des cuillères après la soupe, des fourchettes après le plat, des couteaux après le fromage. Cela a induit une baisse des temps morts pour le plongeur, et pas de tri des couverts à la fin du service.

L'apprentissage des méthodes de facturation par tous les membres de l'équipe. Nous avons tous été formés au logiciel du CAF pour enregistrer, modifier et facturer les réservations. Avant c'était la gardienne qui faisait toutes ces manipulations. En partageant la facturation avec les autres membres de l'équipe, cela a pu occuper les temps morts de chacun et donc gagner du temps le soir. Cela a permis aussi de responsabiliser chaque membre de l'équipe dans la prise de réservation. De plus nous étions tous en capacité de renseigner un client sur les éléments figurant sur sa facture. C'est ainsi que nous avons été plus rigoureux pour noter les consommations prises. Et un effet non recherché mais tout aussi bénéfique est une meilleure connaissance (en tout cas par leurs noms) des clients du refuge.

Dès que nous le pouvions (à partir du moment où le client avait confirmé la réservation par sa présence), nous commençons à facturer les nuitées sur le logiciel CAF (ce qui demande le plus de temps), ou en même temps que l'accueil des clients, car l'ordinateur se trouvait sur le comptoir de

³² Cf partie 1. Risques du comportement passager clandestin.

³³ Cf partie 1. La vie en promiscuité

l'accueil client. La facturation était possible aussi pendant le service du soir, entre les plats. Plutôt que de faire toutes les réservations, par une même personne après le service du soir, cette formation de l'équipe a de développer les compétences de chacun.

En termes de gain de temps sur le service du soir, avec le ramassage des couverts, la facturation par tous, et les outils de comptabilité, l'on peut estimer avoir gagné une heure par rapport au début de saison.³⁴

Tous ces éléments ont pu être mis en place grâce à la confiance que la gardienne avait en chacun de ses aides. Pour les aides, le gain en responsabilités a été important et résulte de l'esprit d'équipe et de confiance.

Avec la mise en place de cette organisation, nous nous sommes aperçus que nous ne dispensions pas tous la même offre. Par exemple nous ne pliions pas de la même manière les couettes. Rien de grave puisque le résultat était le même, un dortoir rangé. Mais en discutant, nous nous sommes aperçus que tous les jours nous replions les couettes, même lorsqu'elles n'avaient pas été utilisées, car elles n'étaient pas pliées comme chacun le pensait. En effet, chaque aide avait son mode de pliage et cela prêtait à confusion puisque l'on pouvait penser que la couette avait été pliée par un client. Nous nous sommes donc mis d'accord sur une façon commune de plier les couettes.

Nous avons tenté d'améliorer en équipe l'organisation du refuge ; nous aurions aimé mettre en place certains outils supplémentaires, mais les conditions ne nous l'ont pas permis.

3.2.3 Ce que nous aurions aimé mettre en place

-Supprimer les ardoises et plateaux pour les repas du soir et le petit déjeuner. En effet les ardoises demandent du temps à écrire, classer et effacer. Outils d'organisation incontestable à Gramusset, c'est un fait commun à beaucoup de refuges en France et les clients sont habitués à les utiliser.

Pour compenser la suppression des ardoises, il aurait été question de mettre à disposition le nombre d'assiettes, couverts et verres correspondant au nombre de clients du soir. Au moment du repas, un membre de l'équipe se place dans la salle à manger et complète les tables car certains clients restent réticents pour manger avec des inconnus. Il s'agit aussi d'inciter le client à ramener son assiette et les plats et donner en échange les desserts par exemple. Sans cette organisation habituelle des tables et avec un membre de l'équipe en accompagnement, il est question de laisser plus de libertés au client. Il pourrait ainsi se mettre à table où et avec qui il veut, le soir comme le matin.

Le refuge est un lieu d'échange et de rencontres, le moment du repas aussi. Des amitiés naissantes sur la terrasse peuvent continuer au moment des repas. Cette proposition avait pour objectif d'autonomiser le client (il prend son assiette, ses couverts, s'assoit où et avec qui il veut mais sur une table collective), de lui accorder la liberté de ce choix et de le faire participer au fonctionnement du refuge, puis finalement de moins le placer dans un schéma de consommateur.

Ce petit outil permettrait aux membres de l'équipe d'être moins présents sur le service (plus de préparation des écriteaux, ni de plateaux), donc de dégager du temps pour autre chose.

Pour le petit déjeuner, sans les ardoises, l'idée est de faire un self-service sur le même principe. Mise à disposition de bols, cuillères, couteaux et verres et sur une table, puis à côté le nécessaire pour petit

³⁴ Constatation faite sur la base du même nombre de travailleurs et le même nombre de clients (refuge complet)

déjeuner et dans un autre coin de la salle à manger un endroit destiné à recueillir les ustensiles sales. Pour l'équipe, pas de préparation de plateaux, par contre peut être un peu plus de temps le soir (mais moins le matin) pour préparer le petit déjeuner avec l'installation du self. Cependant le matin il n'y a qu'à faire les boissons chaudes et couper le pain.

Il n'a pas été possible de tester cette organisation à Gramusset pour 2 raisons :

-la première est une question d'espace disponible dans la salle à manger. Il est très restreint lorsque le refuge est complet, cela aurait été donc problématique de « condamner » une table pour mettre en place le self pour le petit déjeuner.

-la deuxième est la forme des repas servis le soir. En effet bien que très diversifié, le plat du soir était servi (et cuit) dans un plat à gratin. Les tables étaient élaborées selon le nombre de plats à gratin que nous avions. La technique proposée est donc pertinente pour des plats que l'on peut proportionner au moment de servir (comme de la viande en sauce avec des féculents).

Vis-à-vis du personnel

Etant donné les résultats de l'hypothèse 2 (pour rappel c'est l'ambiance dans l'équipe qui incite un aide à revenir l'année suivante) il paraît judicieux de retrouver l'équipe sur des temps de convivialité « hors refuge ». Ce que nous pouvons préconiser ce sont des repas avec toute l'équipe au printemps ou en automne. A la fois pour faire un point sur la saison estivale ou pour préparer la saison qui arrive, mais aussi pour se retrouver dans un autre contexte et sur un autre rapport que celui de « patron/employés ».

Enfin la gardienne avait pour habitude de faire de petites réunions régulièrement avec tous les membres de son équipe mais le contexte de n'a pas permis de les mettre en place.

Ce que nous retenons :

-Avec l'utilisation de modèles informatiques, nous avons cherché à mettre en place une normalisation du travail ce qui a permis de gagner du temps le soir car il n'y a plus de recopiage des modèles à la main.

-La clarification, le tri et le rangement des recettes ont apporté un confort dans l'exécution du travail et ont permis d'augmenter l'efficacité de l'équipe en réduisant les temps morts.

-La définition claire et l'attribution des postes lors du petit déjeuner ont réduit les temps de coordination de l'équipe.

-L'élaboration de ces outils a été réfléchié avec les membres de l'équipe. Cela permet de les impliquer dans le fonctionnement du refuge (ils apportent aussi leurs expériences en améliorant ces outils et de développer la communication entre les membres de l'équipe lors de la création de ces outils). C'est aussi une manière de responsabiliser et de rendre autonome les salariés dans l'exécution de leur travail et d'être plus rigoureux sur les encaissements.

-Globalement cette organisation a permis d'uniformiser l'offre de service délivrée, d'apporter un confort dans l'exécution du travail, et de systématiser les pauses, indépendamment de la fréquentation, par les gains en temps sur la journée. La recherche d'égalité entre les membres a été

mise en place par les rotations du matin sur les postes. Les risques de « comportement de passager clandestin » ont donc été minimisés.

-Enfin un effet non recherché mais bénéfique est celui d'une meilleure connaissance des clients car tous les membres de l'équipe facturaient.

Conclusion

Devant la diversité des casquettes à porter pour un gardien de refuge, il reste une grande marge de progression concernant l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines. En pleine professionnalisation, les gardiens doivent comprendre qu'ils sont chefs d'entreprises et que le refuge, bien qu'isolé géographiquement est soumis aux droits et devoirs applicables au même titre que n'importe quelle entreprise.

Il est indispensable pour le gardien d'avoir défini l'offre de service qu'il souhaite proposer, les valeurs auxquelles il est attaché. La mise en place de normes et/ou procédures est l'assurance pour le gardien que le travail est exécuté comme il le souhaite. Cette standardisation permet aussi de dégager du temps sur l'activité pour mettre en place des pauses et/ou congés de façon systématique pour le gardien et pour ses aides. La promiscuité est difficile, mais en organisant les temps de travail et en disposant de temps libre, la fatigue due à la vie en collectivité est nettement atténuée.

Si une organisation rigoureuse, déracinée des valeurs humaines n'est pas constatable en refuge, il faut veiller à conserver et entretenir la convivialité envers les clients et aussi au sein de son équipe. Convivialité et organisation ne sont pas antonymes. Définir clairement des postes, mettre en place des normes ne signifie pas couper la communication et imposer. Le gardien peut rester ouvert aux remarques constructives et, en systématiser la participation des salariés à la mise en place d'une organisation de travail. Donner un cadre de travail pour les aides gardiens, élaboré avec eux, ce n'est pas entrer en conflit. Le double sens du verbe ordonner le résume assez bien : c'est donner un ordre mais c'est aussi ranger, être organisé.

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire adressé aux gardiens de refuge

Combien avez-vous de places ? Combien de nuitées par saison ?

Combien avez-vous de salariés (en pleine saison)

Prenez-vous des débutants ?

Comment organisez-vous le travail ?

Accordez-vous des pauses et/ou jours de congés pendant la haute saison ?

Quelles tâches confiez-vous aux aides gardiens ? Ont-ils des tâches spécifiques ?

Comment formez-vous les salariés ?

Utilisez-vous des procédures écrites pour travailler ? (recettes, procédures de nettoyage, planning) ?

En moyenne en combien de temps jugez-vous qu'un salarié est autonome dans les tâches que vous lui confiez ?

Quels problèmes avez-vous rencontré concernant les aides gardiens ?

Y a-t-il eu des départs anticipés lors d'une saison ? Pour quelles raisons ?

Qu'est-ce qu'un bon aide gardien pour vous ?

Annexe 2 : Questionnaire adressé aux aides gardien

1. Comment avez-vous été formé ?
2. Y a-t-il des procédures écrites pour travailler ? (recettes, procédures de nettoyage, planning) ?
3. Quelles tâches vous sont confiées au refuge (nettoyage, cuisine, dortoirs, accueil, facturation, autre) ?
4. Y a-t-il des tâches que vous auriez aimé faire ?
5. Vous est-il arrivé de démissionner en pleine saison ? Pourquoi ?
6. Avez-vous des jours de congés et/ou pauses hebdomadaires pendant la haute saison ?
7. Avez-vous la même équipe chaque année ? Quels en sont les avantages ?
8. Si vous faites plusieurs saisons dans le même refuge pourquoi revenez-vous ?
9. D'une année sur l'autre vous a-t-on confié des tâches supplémentaires ?
10. Qu'attendez-vous d'un gardien/ qu'est-ce qu'un bon gardien ?

Annexe 3 : Tableau d'analyse Aide gardien et Gardien

a. Tableau d'analyse pour les aides gardien

Aide Gardien	Nom + années d'expérience	Nom + années d'expérience
Formation		
Organisation du travail		
Pauses		
Congés		
Tâches confiées		
Souhait de nouvelles tâches		
Avantages d'une même équipe		
Pourquoi revenir		
Tâches supplémentaires d'une année sur l'autre		
Problème(s) pendant la saison et départs anticipés		
Qu'est-ce qu'un bon gardien ?		

b. Tableau d'analyse pour les gardiens

Refuge / gardien	Nom +nbre place+nbre nuitées	Nom +nbre place+nbre nuitées
Nombre ETP (avec gardien)		
Organisation du travail		
Tâches confiées aux aides		
Procédures		
Pauses		
Congés		
Formation des aides		
Embauche de débutant ?		
Autonomie de l'aide		
Avantages d'une même équipe		
Qualités recherchées des aides		
Problèmes/ aux aides et départ		

Annexe 4 : Modèle informatique pour les consommations

Date		Date	
Café		Café	
Grand Café		Grand café	
Thé		Thé	
Chocolat		Chocolat	
Boissons		Boissons	
Pression		Pression	
Dessert		Dessert	
Tarte		Tarte	
Crêpes		Crêpes	
Repas		Repas	
½ pension		½ pension	
Autres		Autres	
Total		Total	

Annexe 5 : modèle de comptage de fond de caisse

Date		Date	
0,5 x		0,5 x	
1 x		1 x	
2 x		2 x	
5 x		5 x	
10 x		10 x	
20 x		20x	
50 x		50 x	
100 x		100 x	
Sous Total		Sous Total	
Fond de caisse hier	-	Fond de caisse hier	
Total		Total	
FDC laissé		FDC laissé	

Annexe 6 : Modèle informatique, les chèques

Date :		
Nom banque	Nom de la personne	Montant
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		
17.		
18.		
19.		
20.		
		TOTAL

Annexe 7 : Les fiches techniques

GAZ

-quand le bouton dans la cage à gaz est rouge, 2 bonbonnes sont vides, les changer (c'est les plus légères)

-prendre la clé du cadenas dans la cuisine pour les nouvelles bouteilles (elles se trouvent à côté du monte-charge, de préférence prendre de la même couleur),

-la pince crocodile/multiprise est dans le hall d'entrée sous le rideau provençal, dans la boîte à outils.

-débrancher les 2 vides, brancher les 2 nouvelles, les ouvrir, tourner le bouton du gaz (le faire passer du rouge au vert)

Mettre les 2 vides sur le monte-charge.

DESCENTE DU MONTE CHARGE

Les choses à mettre à la descente du monte-charge :

-bouteilles de gaz et fûts vides,

-poubelles, l'aluminium et les briques vides,

-linge sale (dans un sac à côté de la poubelle dans la cuisine)

-les glacières bleues métro ET les poches à glace.

PRESSION à BIERE (changement de fût)

-Fermer l'arrivée du gaz et de la bière

-Aller chercher le fût plein. Sur le fût vide, appuyer sur la pince et coulisser. Mettre le fût neuf, enlever le cache et re-coulisser la pince. Ouvrir les 2 vannes.

-Faire couler la bière/la mousse dans un pot (jusqu'à ce qu'il y ait plus de bulles d'air dans le tuyau transparent reliant le fût à la machine à pression)

RALLUMAGE DU FRIGO (en cas de coupure Gaz) c'est le même principe que le four

-Tirer les frigos (il faut être 2), fermer et ouvrir le gaz à l'arrivée de chaque frigo.

- Mettre le bouton « fioul selector » sur flamme et T°2. Une personne allume la préchauffe et l'autre appuie sur le bouton « main » simultanément. Il y a un témoin de flamme à côté des boutons.

-Craquer l'allumette (à l'arrière), restez appuyé sur « main », relâché doucement, vérifier que la flamme et la lumière tiennent. Augmenter le thermostat à 3 ou 4.

ARRIVEE GENERALE D'EAU

Elle se trouve dans la citerne, ouvrir la trappe et fermer le robinet.

Bibliographie

« Optimiser les ressources humaines saisonnières en Hôtellerie Restauration », Mémoire de Johanna Donzel-Gargand 2013. Disponible à la bibliothèque ISTHIA de Foix.

« Management des entreprises du tourisme », Cécile Clergeau, Dunod 2014.

Articles :

« Les pratiques RH des très petites entreprises » Annabelle Jaouen et Nathalie Tessier
<http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008jaouen-tessier.pdf>

« La « base » de Kerguelen : les travaux et les jours », Giret Emilie Ethnologie française 3/2006 (Vol. 36) , p. 443-455
<http://www.cairn.info/revue-ethnologie-francaise-2006-3-page-443.htm>

Dictionnaire de sciences économiques et social, Hatier 2009

Dictionnaire Larousse

Sites internet :

Dictionnaire d'économie
<http://www.alternatives-economiques.fr/dico>

Wikipédia
<https://fr.wikipedia.org/>

Direction générale des entreprises :
<http://www.entreprises.gouv.fr/tourisme/metiers/gardien-refuge>

Décret sur les entreprises
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019961059>