



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org



Hôtellerie durable

Approche intégrée pour un secteur hôtelier performant et durable

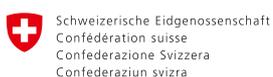
Insérez une photo de l'hôtel

Hôtel XXX

Aspects sociaux, rapport d'analyse (partie 1) : Ressources humaines et engagement avec la communauté locale

Consultant tunisien
Nom de l'expert/e Tunisien/ne

Consultant suisse
Anahide Bondolfi, Sofies



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Département fédéral de l'économie DFE
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO



Table des matières

0. Mode d'emploi du guide	3
1 Introduction	4
1.1 Contexte et objectifs	4
Les partenaires du projet	4
L'approche intégrée	4
1.2 Phases du projet.....	5
1.3 Méthodologie	8
1.4 Equipe RSE dans l'hôtel.....	9
2 Résultats de l'analyse	10
2.1 Description de l'hôtel	10
Description générale	10
Services offerts	10
2.2 Stratégie/politique, organisation et gestion.....	10
Lignes stratégiques.....	10
Organisation, rapport et gestion.....	11
Communication et style de management.....	12
2.3 Relations avec la communauté	12
Analyse des parties prenantes externes.....	12
Politique de l'hôtel envers les communautés locales.....	14
2.4 Ressources humaines et personnel	16
Satisfaction du personnel.....	16
Gestion des ressources humaines.....	17
Culture : Evaluation de l'atmosphère de travail et de la satisfaction des employé-e-s	17
Heures de travail.....	18
Rémunération et avantages.....	19
Liberté d'association	21
Discrimination, plaintes	21
Travail forcé, travail des enfants	22
Procédures disciplinaires	23
2.5 Fournisseurs principaux et sous-traitants.....	23
2.6. Relation avec les clients et qualité du service	23
Types de clients	24
Satisfaction de la clientèle:	24
2.7. Key performance indicators	25
3. Synthèse.....	26
3.1. Etat de lieux général	26
3.2. Etat de lieux par rapport aux critères sociaux de Travelife	27
Le label travelife	27
Situation actuelle.....	27
4. Annexes	28
Annexe 1. Synthèse des résultats du questionnaire de satisfaction des employé-e-s.....	28
Annexe 2. Synthèse des réponses de le liste de contrôle Travelife.....	29
Annexe 3: Liste des personnes contactées.....	32
Annexe 4: Organigramme	32
Annexe 5. Autre	32
5. Annexes du guide (instructions pour les experts).....	33
Annexe A. Questionnaire pour les entretiens directs avec des employé-e-s	33
Annexe B. Questionnaire pour les parties prenantes extérieures (« stakeholders »)	34
Annexe C. Questionnaire de satisfaction du client.....	35

0. Mode d'emploi du guide

Le présent document remplit deux fonctions :

- Sert comme canevas du rapport contenant l'analyse (un autre guide concernant le plan d'action sera distribué durant la deuxième partie de la formation)
- Sert comme guide de travail pour les experts contenant des conseils, des checklists, des procédures de travail et des conseils représentés comme suit:

Des checklists avec des questions servent de base de travail. Il faut distinguer deux niveaux de questions :

- Questions pour comprendre le fonctionnement de l'hôtel. Ces questions sont en principe des questions *ouvertes* permettant aux personnes d'expliquer les aspects concernant le fonctionnement. Les données récoltées de cette façon permettent de développer des mesures à mettre en oeuvre.
- Questions type audit : ces questions, qui sont basées sur les critères du catalogue de **Travelife (version 1.7)**, sont en principe des questions fermées. Les réponses attendues à ces questions permettent d'identifier le niveau de l'hôtel (où il se trouve concernant une possible certification de Travelife).

Notez que toutes les données que vous recueillez doivent être interprétées et mises en relation avec votre travail. Cette information générale n'est pas répétée à chaque fois dans les instructions.

Nous recommandons à l'utilisateur de travailler directement avec le document servant comme canevas. Une fois terminé, toutes les instructions devront être enlevées pour laisser le rapport propre. Tous les encadrés rouges devront être supprimés, et votre texte intégré au corps du rapport.

Les réponses aux questions de travelife doivent être intégrées dans les chapitres correspondants du rapport, avec une explication sur le résultat et la manière dont le résultat a été obtenu. Une synthèse des réponses travelife se trouve en annexe.

Les éléments concernant le contexte tunisien sont en partie laissés dans le rapport car ils peuvent être utiles pour l'hôtel. Si vous jugez toutefois qu'ils ne sont pas adaptés, vous pouvez les supprimer. L'introduction est une proposition, vous pouvez également l'adapter.



Ce symbole vous indique où trouver les renseignements demandés. Ce symbole ainsi que le texte qui l'accompagne doit être supprimé dans le rapport final.

1 Introduction

1.1 Contexte et objectifs

Les partenaires du projet

Le Projet de Production Propre Tunisien (PPPT) a démarré en décembre 2010 pour une durée de 4 ans. Financé par le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO, Suisse), le PPPT s'inscrit dans une démarche initiée par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) et déjà éprouvée dans près de 50 pays. L'hôtellerie figure parmi les quatre secteurs clés de l'économie retenus pour bénéficier du projet PPPT. Ce projet est ainsi en train de former des experts tunisiens et d'accompagner des hôtels pour améliorer la performance environnementale des hôtels, principalement sur les aspects énergie, eau et déchets (Production propre). En 2012, un nouveau domaine d'action « Approche intégrée du secteur hôtelier » a été lancé. Il a pour but d'apporter la composante sociale du développement durable.

Pour opérer le transfert de savoir-faire, l'ONUDI a recruté au travers d'un appel d'offres international le bureau de conseil environnemental Sofies (Suisse), qui endosse ainsi le rôle de Centre de Référence International (CRI). Le Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis (CITET) assure la coordination en Tunisie. Des experts tunisiens indépendants sont formés pour effectuer l'accompagnement sur les aspects sociaux. Afin de susciter un réel effet de levier, ce projet s'appuie sur un partenariat avec le tour-opérateur international Kuoni.

L'approche intégrée

L'approche intégrée se base sur trois dimensions:

- **Dimension environnementale** : la production propre vise à prévenir et anticiper l'impact environnemental des hôtels en travaillant sur des aspects liés en amont à l'utilisation des ressources comme l'énergie, l'eau, les produits de consommation au sein de l'hôtel, et aval de l'hôtel comme la gestion des déchets solides, liquides ou gazeux.
- **Dimension sociale** : les aspects sociaux liés en particulier aux conditions de travail sont privilégiés. La sensibilisation de la clientèle face à ses responsabilités envers l'environnement social et naturel qui l'accueille est également abordée en lien avec le service client.
- **Dimension d'engagement avec la communauté et développement local** : cette dimension a pour but d'intégrer la communauté locale, notamment en favorisant les fournisseurs locaux et en informant la clientèle sur les activités culturelles locales.

L'approche intégrée d'hôtellerie durable se base sur le concept de **responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)**, concept reconnu dans le monde entier. Pour que les hôtels s'acquittent pleinement de leur responsabilité sociale, ils doivent avoir *« engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base »*.

Pour atteindre ce but, les principes de bases se traduisent par la collaboration étroite entre la direction de l'hôtel et les employé-e-s, ainsi qu'entre l'hôtel et la société : profitabilité économique, amélioration des conditions de travail et de la gestion environnementale, ainsi qu'un bénéfice pour la société doivent aller de pair. L'approche hôtellerie durable est basée sur une stratégie claire de l'hôtel, stratégie ensuite mise en oeuvre dans les processus. Pour des raisons d'expertise spécifique technique, les aspects environnementaux sont traités par un expert technique et ne sont pas reflétés dans ce rapport. Afin de permettre un développement de l'organisation, la méthodologie s'oriente vers les principes classiques de gestion d'entreprise, dans le concept **« stratégie – structure – culture »**. Le principe fondamental est que la structure (la structure de l'organisation et ses processus) doit toujours suivre la stratégie. Il est donc indispensable de connaître d'abord la stratégie avant de

travailler sur la structure. Ces deux éléments doivent ensuite être mis en accord avec la culture de l'entreprise, c'est à dire comment la stratégie et la structure est vécue.

Coordination entre l'expert PP et social

Tous les hôtels qui ont choisi l'accompagnement social ont aussi commencé un accompagnement PP (environnement). Vous êtes responsable de proposer une démarche intégrée de ces deux approches, donc de prendre connaissance du travail effectué par l'expert PP.

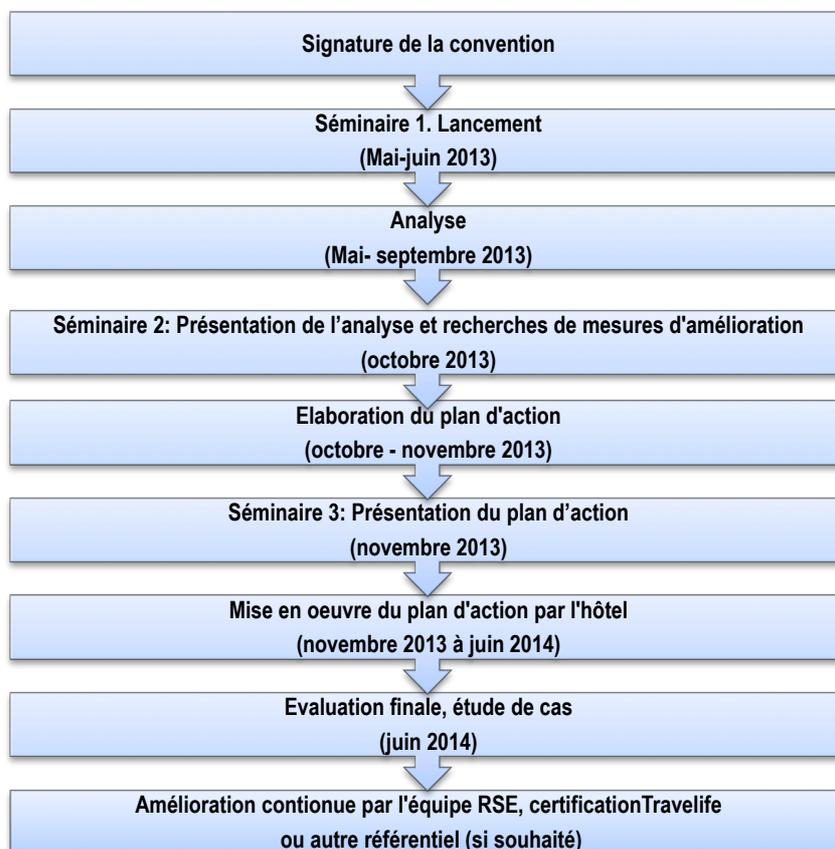
Une partie des thèmes abordés par l'expert social est proche des thèmes abordés par l'expert PP. Pour faciliter la répartition des thèmes entre experts, la répartition a été effectuée comme pour les critères Travelife : les critères 02 (en vert dans le manuel) correspondent à la PP, les critères 03 (en rouge) correspondent aux aspects sociaux.

La question du choix des fournisseurs est en lien avec les aspects environnementaux. Elle est abordée par l'expert PP. Mais étant donné qu'elle se trouve au chapitre Travelife 03.03, elle est traitée de manière approfondie par l'expert social.

Les questions 02.08.01 et 02.09.04 sont abordées par l'expert PP. Toutefois, aucune mesure de mise en œuvre n'est proposée pour ces aspects dans le cadre de la démarche PP. Ces questions sont donc également abordées par l'expert social, et peuvent donner lieu à des mesures dans le plan d'action de la démarche sociale si cela est jugé prioritaire.

1.2 Phases du projet

Les étapes principales du projet sont :



Les étapes principales de la méthodologie sont :

1. Signature de la convention entre l'hôtel et le CITET : novembre 2012 à mai 2013

2. Préparation de l'analyse : mai-juin 2013 (expert national : 1 HJ)

- Visite du site internet de l'hôtel
- Petite recherche sur google (éventuels scandales, articles de presses, feedback de clients sur site de réservation comme Booking.com, expedia, tripadvisor etc.). Cette recherche peut être complétée en consultant des organisations syndicales (OGTT) ou patronales (UTICA), qui on parfois des perspectives bien différentes.
- Lecture du rapport de Production Propre (par ex. le chapitre concernant la politique environnementale de l'hôtel) s'il est déjà disponible, sinon discussion avec l'expert PP par téléphone. Contactez le CITET pour obtenir le nom et le contact de l'expert PP.
- Contact téléphonique avec l'hôtel : s'assurer que l'hôtel a bien reçu le mail avec le programme du séminaire de lancement envoyé par le CITET et a compris la demande de création de l'équipe RSE.
- Faire un plan (sur la base du matériel de la formation) personnalisé de comment procéder dans l'hôtel. Le consultant est libre d'utiliser des techniques / outils personnels avec lesquels il a déjà de l'expérience, à condition d'obtenir les informations demandées (canevas).

3. Phase d'analyse dans l'hôte : mai à septembre 2013 (Séminaire de lancement, entretien, questionnaire anonyme employé-e-s etc.) (expert national : 7 HJ)

Remarque préliminaire : nous suggérons un procédé « type » (standardisé). Si le consultant souhaite adapter légèrement le procédé sur la base de sa propre expérience, il est libre, à condition d'obtenir les résultats demandés dans le canevas (obligatoire). Néanmoins, les éléments de bases sont obligatoires (entre autres : formation de l'équipe RSE dans l'hôtel, utilisation des questionnaires, analyse des parties intéressés, questions Travelife, entretiens avec trois employés, etc.). Le consultant pourra discuter des adaptations éventuelles avec la personne qui l'encadre.

Séminaire de lancement : Matin: mars ou avril. Réunion avec l'équipe RSE dans l'hôtel (directeur, responsable RH, selon l'hôtel d'autres responsables, représentant des employé-e-s) :

- Introduction, explication de la méthodologie, demande d'autorisation (pour le questionnaire de satisfaction des employé-e-s, les photos, etc.). env. 20 min
- Première ronde de questions : procédures générales et stratégie
- Comprendre si l'hôtel est intéressé par une certification Travelife
- Analyse et choix des parties prenantes prioritaires– équipe RSE (1 heure). Pour faciliter l'exercice, demandez deux flipchart et des post-it.
- Description de l'hôtel – visite avec la personne de référence dans l'hôtel (espaces clients et employé-e-s).

Séminaire de lancement : Après-midi

- Ressources humaines – responsable RH, planification des entretiens avec les employé-e-s, les responsables de secteurs et du questionnaire de satisfaction des employé-e-s
- Fournisseurs et sous-traitant – hygiéniste, responsable du restaurant, responsable économat, ou personne(s) responsable(s)
- Relations avec les clients et satisfaction – responsable de réception et/ou responsable marketing

- Débriefing avec l'équipe RSE
 - Première feedback à l'équipe
 - Clarification des questions ouvertes
 - Planification des prochaines étapes (entretiens avec trois employés cadres, personne de contact etc.)
 - État des lieux sur la création de l'équipe RSE : cette équipe aura surtout un rôle à jouer au moment de la recherche de solutions et de la mise en œuvre, même après la fin du projet avec les experts. Idéalement, elle composée de 4 à 5 personnes.
 - Nom du projet : pour simplifier la communication interne et avec l'expert, demander le nom du projet ou proposer d'en choisir un (par ex projet hôtellerie social, projet engagement, tourisme responsable etc.)

Analyse dans l'hôtel :

Procéder aux entretiens pour obtenir les informations selon le canevas (y compris questionnaire Travelife et indicateurs quantitatives - KPI). L'expérience montre que 2 à 3 visites sont nécessaires. Le procédé est le suivant :

- Entretien avec les responsables secteur (par exemple responsable RH, réception, restaurant, nettoyage etc.)
- Entretiens avec 3 acteurs (externes) prioritaires identifiés
- Entretien avec les employé-e-s (questions ouvertes à 3 employé-e-s cadres inférieurs). Il est recommandé de voir ces personnes sans leur supérieur.
- Questionnaire de satisfaction des employé-e-s
- Eventuellement : assister à une réunion interne, par ex. à une réunion du comité de qualité
- Rédaction et correction du rapport d'analyse

4. Présentation de l'analyse et élaboration d'un plan d'action (séminaire 2) : octobre 2013 (expert national : 2 HJ)

- Présentation des résultats de l'analyse, validation avec l'hôtel
- Recherche de mesures d'améliorations avec l'équipe RSE (sur la base du diagramme Ishikawa)

5. Présentation du plan d'action définitif (séminaire 3 – expert national uniquement) : novembre 2013 (expert national : 3 HJ)

- Elaboration du plan d'action basé sur le résultat du séminaire 2
- Séminaire 3 : présentation du plan d'action.

6. Mise en oeuvre du plan d'action (par l'hôtel) (expert national : 1 HJ)

- L'hôtel met en oeuvre le plan d'action. Si l'hôtel a besoin d'expertise, il doit mandater séparément des consultants / experts
- Le rôle du consultant national se limite à une fonction de coaching (2 réunions) pour discuter l'avancement des projets.

7. Evaluation finale et élaboration d'une étude de cas : juin 2014 (expert national : 3 HJ)

1.3 Méthodologie

Décrivez ici comment vous avez concrètement procédé dans votre travail (au minimum date et durée des visites, objectifs des visites, liste des personnes rencontrées, obstacles et solutions).

Aide pour le première visite

Les éléments présentés dans l'introduction doivent être présentés à l'hôtel pendant le séminaire de lancement. Il est surtout important qu'ils comprennent les 3 dimensions de l'approche intégrée..

Éléments à présenter durant le séminaire de lancement, en complément aux éléments présentés dans le contexte ci-dessus :

- Nous sommes là pour vous aider, pas pour vous auditer.
- Nous ne sommes pas là pour vérifier la conformité légale
- Plus on a d'information sur les problèmes que vous rencontrez, mieux on pourra vous aider
- Après l'analyse, nous allons chercher **ensemble** des solutions pour améliorer les points prioritaires.

Bénéfices attendus

- L'amélioration des aspects sociaux a des retombées positives pour les hôtels en termes de motivation et de qualité de leur personnel (amélioration du climat social)
- Les communautés locales pourront aussi bénéficier du projet grâce à de nouvelles opportunités de marché.
- Etat des lieux par rapport à une certification Travelife
- Un des objectifs en améliorant les conditions de travail est l'amélioration de la satisfaction des employés, qui est liée à une amélioration de la satisfaction des clients. Donc indirectement, une amélioration de votre note sur booking, expedia etc.
-

Pendant la visite de l'hôtel

- Essayez d'obtenir un bon aperçu de l'hôtel, n'oubliez pas de prendre des photos
- Visitez toutes les pièces officielles et non-officielles du site: accueil, cuisine-bar-restaurant, chambres pour les clients (différentes catégories), locaux pour les employé-e-s (vestiaires, dortoir, réfectoire, salle de pauses, lieux de travail), équipements de loisirs, services publics (économat, chauffage, buanderie, ...)
- Essayez de vous mettre à la place des collaborateurs et des clients
- Demandez s'il existe des documents pour inscrire les plaintes ou demandes des clients (par ex. au restaurant) et regardez s'il est fréquemment utilisé et comment.
- Regardez les conditions de travail, la fonctionnalité des installations, l'apparence des employés : quelques exemples d'éléments à regarder :
 - Accès pour les handicapés ?
 - Ergonomie au travail (lumière, confort des chaises etc. pour les employés de bureaux) ?
 - Habitats de travail adaptés à l'emploi et à la saison ?
 - Que contient la brochure de présentation des activités à disposition clients dans la chambre ?
- Profitez de l'occasion pour poser des questions aux employés. Exemples :
 - Demandez à l'employé de réception ce qu'il peut recommander en terme d'activités et de visites dans les environs
 - Demandez au portier ce que se passe s'il reçoit des pourboires (redistribué à l'ensemble des employés du secteur, ou gardé par celui qui le reçoit ?)
-

Les questionnaires pour les employés doivent être distribués à min 20% des employé-e-s, mais min 30 personnes, avec une bonne répartition entre départements, et si possible âge, sexe, type de contrat et ancienneté (date d'entrée). Si possible, faire l'échantillonnage à partir d'une liste des employés comprenant ces informations. Présenter le questionnaire en disant que c'est un moyen d'avoir l'avis des employés (et pas un

questionnaire avec une réponse juste ou fausse...). Si possible, les questionnaires doivent être remplis sans la présence des supérieurs hiérarchiques. Suggérez de noter des remarques complémentaires. Si l'employé est d'accord et qu'il n'a pas noté de commentaires, regardez les réponses avec lui, et essayez de comprendre pourquoi il n'est pas satisfait. Si il est entièrement satisfait, demandez-lui ce qui pourrait être encore mieux.

Documents à collecter après la première visite (liste non exhaustive)

Un des buts du séminaire de lancement est de créer un climat de confiance. Par la suite, les documents suivants peuvent être demandés afin de faire gagner du temps (s'ils existent) :

- Rapport qualité si certifié ISO 9'001
- Organigramme, charte, politique RH
- Rapport sur la satisfaction de la clientèle

1.4 Equipe RSE dans l'hôtel

L'équipe RSE dans l'hôtel

Nom	Position
	Propriétaire / Directeur
	Responsable Ressources Humaines
	Responsable des achats
	Responsable Marketing / communication
	Représentant des employé-e-s

Contexte tunisien : Selon la convention collective du secteur hôtelier, les hôtels doivent avoir un représentant des employés dès 20 employés (dès 40 selon le code du travail).

Décrivez pourquoi ce choix a été effectué. Pour l'étape suivante (séminaire de présentation de l'analyse et discussion pour élaborer le plan d'action), il est recommandé d'avoir non seulement le directeur, mais aussi le propriétaire (décideur).

L'intérêt d'une équipe RSE est de créer une dynamique de groupe. Il est important de s'assurer que chacun puisse donner son avis. L'expert doit intervenir pour donner la parole à chacun, notamment pour éviter que le directeur ne monopolise la discussion.

Dans les faits, il n'y a pas toujours un représentant des employés. Vous pouvez vous appuyer sur le fait que c'est une obligation légale pour inciter à avoir un représentant dans l'équipe RSE.

2 Résultats de l'analyse

2.1 Description de l'hôtel

Description générale

Décrivez l'hôtel en incluant au moins les aspects suivants :

- Type d'hôtel (nombre d'étoiles, travail / loisir, etc.), localité, infrastructures et services (par exemple : restaurants, bars, salles de conférence, centre fitness, sauna, lieux pour les enfants, golfs)
- Actionnariat, intégration dans une chaîne d'hôtel etc.
- Fonctionnement (seulement en saison / toute l'année)
- Autres : ajouter les points qui vous semblent important pour votre travail (par ex. partenariat avec d'autres hôtels, écoles etc.).



Brochure de l'hôtel, rapport Production propre, site internet. Eviter de prendre trop de temps à la direction pour des informations qui peuvent être obtenues autrement.

Services offerts

Service	Unités	Basse saison	Haute saison
Nuitées	Nombre de lits		
Taux d'occupation	%		
Restaurant	Nombre de chaises		
Salle de conférence			

Les données disponibles dans les hôtels ne sont pas toujours disponibles de la même façon. Cherchez les données disponibles et que vous jugez utiles pour votre analyse. Quelques exemples de données utiles sont montrés dans le tableau ci-dessus.

2.2 Stratégie/politique, organisation et gestion

Lignes stratégiques

Afin de pouvoir appuyer l'hôtel, il est indispensable de connaître les lignes stratégiques principales et la politique de l'hôtel en général et en relation avec les aspects de durabilité. Ces informations serviront à mieux orienter l'analyse interne ainsi que par rapport aux parties prenantes externes. Il ne s'agit pas d'effectuer une analyse stratégique détaillée de l'hôtel, mais de connaître les grandes lignes.

Question à poser à la direction / propriétaire :

- Questions générales concernant la stratégie :
 - Quelle est la stratégie principale de l'hôtel (services, produits, clients - types de clients, provenance etc.)?
 - Quels sont les points forts (Unique Selling Points) de votre hôtel ?
 - Quels sont vos risques principaux par rapport à la mise en oeuvre de cette stratégie ?
 - Quel est votre stratégie concernant le développement des ressources humaines ?
- Questions concernant la stratégie des aspects de durabilité
 - Pourquoi participez-vous à ce projet ?
 - Quel est votre but par rapport à la gestion sociale ?
 - Quel est votre stratégie concernant l'obtention de standards, labels sociaux et environnementaux?
 - Quels sont les standards que vous respectez déjà ? (par ex. ISO 9001 etc.)



Rapport production propre. Politiques et codes de conduites officiels concernant les sujets discutés (politique ressources humaines, service etc.).

- **(Travelife)** L'entreprise détient-elle un certificat ou un document en cours de validité (date) qui prouve sa conformité à une des normes suivantes : Travelife / Ecolabel Tunisien / EMAS / ISO 14001 / Ecolabel agréé VISIT / Ecolabel européen / Green Globe / Autre (veuillez préciser)
- **(Travelife 03.01.01a)** L'entreprise possède-t-elle une déclaration de principe qui exprime : a. La façon dont elle entend traiter les personnes qu'elle emploie (par exemple depuis l'hygiène et la sécurité des employé-e-s jusqu'à la mise en vigueur d'une politique d'égalité professionnelle ou d'autres droits humains fondamentaux)



Déclaration de principe (peut se trouver dans une directive santé et sécurité, sur un panneau d'affichage, dans des directives de recrutement, dans une newsletter, dans un guide pour l'accueil de nouveaux employé-e-s).

Organisation, rapport et gestion

Faites une réflexion par rapport à une possible différence entre l'organigramme documenté et le fonctionnement vécu dans l'hôtel (par exemple via des questions ouvertes à 3 employé-e-s).



Organigramme de l'hôtel. Si possible, mettez le schéma directement dans le texte. Si l'organigramme est complexe, mettez le en annexe et mettez un schéma simplifié dans le texte.

Travelife 03.01.02 Offre-t-on à tous les employé-e-s une formation spécifique aux politiques de l'entreprise qui se rapportent au traitement des employé-e-s et à l'intégration au sein de la communauté.

a au cours d'un programme d'entrée en fonction lorsqu'ils débutent dans leur emploi ?



Procédure pour l'accueil de nouveaux employé-e-s, discussion avec les employé-e-s (de plusieurs départements) ou copies d'agenda ou de PV.

b pendant la durée de leur emploi ?

 Liste des toutes les formations suivies par les employé-e-s.

c au moyen d'affiches à l'intention du personnel, de tableaux d'affichage, des courriels, ainsi que par d'autres moyens moins officiels ?

 Contenu des tableaux d'affichage ou exemple de courriels

Travelife 03.01.03a La responsabilité de la gestion du bien-être des employé-e-s a-t-elle été confiée à un ou plusieurs individus au sein de l'entreprise ?

 Voir l'organigramme, ou demander à plusieurs employé-e-s s'ils peuvent identifier la personne responsable.

Travelife 03.01.04a Des rapports de progrès réguliers (au moins annuels) sont-ils rédigés sur des questions liées aux employé-e-s et à la gestion du personnel ?

 Statistiques de recrutement, d'absentéisme, (avec réduction) de fluctuation, suivi de des opportunités selon le genre, l'âge etc.

Communication et style de management

Résultats du questionnaire rempli par les employés:

Etes-vous content-e :					Commentaires
7. De l'ambiance de travail avec votre chef (communication, transparence, confiance) ?					

Décrivez le style de management (Modèle Tannenbaum & Schmidt, voir cours jour 1 « soft skills »).

Décrivez les mécanismes de communication internes et externes de l'hôtel. Est-ce que les voies de communication sont formalisées, et si oui, comment ont-elles réellement lieu (par ex. via les questions ouvertes à 3 employé-e-s)? Mettez un point fort sur la communication verticale, c'est-à-dire entre la direction, les responsables de section et les employées. Comparez avec le résultat du questionnaire aux employés.

 Document décrivant les voies de communication et questionnaire aux employés

2.3 Relations avec la communauté

Analyse des parties prenantes externes

L'analyse de parties prenantes se fait pendant le premier séminaire dans l'hôtel avec l'équipe RSE.

- L'intérêt représente l'importance de l'hôtel pour la partie prenante (est-ce que la partie prenante a besoin de l'hôtel, en est dépendante ?)
- Le pouvoir représente le pouvoir de la partie prenante sur l'hôtel.

Il est important d'éviter que toutes les parties prenantes soient jugées prioritaires, afin de choisir trois parties prenantes principales sur lesquelles un travail approfondi sera réalisé. Pour fixer des priorités, la définition de l'échelle d'importance de la partie intéressée peut être réalisée selon les 5 niveaux suivants: *

1. La partie intéressée n'est pas à même de remettre en cause l'organisme.
2. La partie intéressée peut apporter une aide ou une remise en cause ponctuelle (dans l'espace et dans le temps).
3. La partie intéressée est indispensable à la réalisation d'un projet et peut remettre en cause la réussite d'un projet de l'organisme.
4. La partie intéressée est indispensable à la réalisation de l'ensemble des projets, et peut remettre en cause plusieurs projets de l'organisme.
5. La partie intéressée peut remettre en cause l'existence même de l'organisme et est donc indispensable à la pérennité de l'organisme.

Exemples de parties prenantes externes: clients, cabinets de formations, FTH, taxi, DG du groupe, autorités, presse, fournisseurs, banque, associations (sponsoring) etc. Les employés ne figurent pas dans cette liste (parties prenantes internes).

Proposition pour animer cet exercice :

1. Demandez à chacun de noter sur une feuille les idées de parties prenantes (liste) – 5 mn.
2. Formez deux groupes, et demandez à chaque groupe de noter sur un post it les parties prenantes trouvées – 3 mn
3. Dessinez l'axe « intérêt » sur un flipchart et demandez à chaque groupe de placer les post it sur l'axe – 5 mn
4. Dessinez l'axe « pouvoir » sur le flipchart et demandez à chaque groupe de placer les post it sur l'axe – 5 mn
5. Comparez les résultats des deux groupes – 5 mn
6. Synthèse et choix des 3 parties prenantes prioritaires. Si les fournisseurs sont identifiés, choisir un fournisseur important

* Source : Développement durable — Responsabilité sociétale. Afnor 2005.

Document d'application du SD 21000. Guide pour l'identification et la hiérarchisation des enjeux de développement durable

Connaître le point de vue de ces 3 acteurs jugés prioritaires aidera la direction de l'hôtel à mieux connaître la situation et pouvoir prendre d'une manière préventive (parfois aussi corrective) les mesures adéquates. Compter une heure par entretien et intégrez les enseignements du cours. Demandez aux responsables de l'hôtel s'ils souhaitent être présents. Résumez les entretiens dans le tableau ci-dessous.

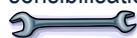
Elevé	Objectif : Informer et s'informer XY	Objectif : dialoguer
	XY	XY
Faible	Yx Yx	Objectif : informer XY XY Yx
	Yx	
	Faible	Elevé
	Intérêts/ besoins	

Partie prenante prioritaire (Nom, nom de la personne de contact, tél et email)	Enjeux principaux et attentes de la partie prenante	Enjeux principaux et attentes de l'hôtel	Commentaires, prochaines étapes suggérées

Politique de l'hôtel envers les communautés locales

Décrivez la politique de l'hôtel en lien avec l'intégration et le dialogue avec la communauté (parties prenantes externes). Décrivez comment l'hôtel gère les relations avec les parties prenantes externes et la façon dont l'hôtel envisage de s'intégrer au sein de la communauté au sein de laquelle il est installé et de coopérer à toute question locale significative ayant un impact sur l'hôtel.

(Travelife 03.01.01 b) L'entreprise possède-t-elle une déclaration de principe qui exprime : La façon dont elle envisage de s'intégrer au sein de la communauté au sein de laquelle elle est installée et de coopérer à toute question locale significative ayant un impact sur l'entreprise (par exemple, le soutien d'initiatives bénéficiant de la sensibilisation du public comme la protection de l'enfance ou la drogue) ?



Déclaration de principe

(Travelife 03.01.03b) La responsabilité des relations avec les communautés a-t-elle été confiée à un ou plusieurs individus au sein de l'entreprise ?



Voir l'organigramme, ou demander à plusieurs employé-e-s s'ils peuvent identifier la personne responsable.

(Travelife 03.01.04b) Des rapports de progrès réguliers (au moins annuels) sont-ils rédigés sur des questions de relations avec les communautés locales ?



Rapports de progrès, PV, emails, agendas.

(Travelife 03.01.05) L'entreprise est-elle actuellement membre ou participant :

a d'une association de commerçants (ex : l'association locale des hôteliers)

b d'un forum communautaire (ex : chambre de commerce)

c d'un programme de tourisme durable ?



PV d'une réunion, nom sur le site internet de l'association, carte de membre, lettre, etc.

(Travelife 03.04.01) L'entreprise permet-elle à la communauté locale (même à titre onéreux) d'utiliser des services ou des structures (ex: une piscine, un centre de remise en forme, une salle de conférence) qui ne lui seraient pas autrement disponible?



Facture ou preuve de réservation, mail d'information, grille tarifaire.

(Travelife 03.04.02) Les personnes locales ont-elles toujours libre accès à ces structures pour un usage légitime là où des structures (ex : des plages) étaient publiques avant l'établissement de l'entreprise? (ex. Un pêcheur qui conserve l'accès à des embarcadères, des commerçants à qui l'on offre un espace convenable pour leurs stands, etc.).

 Document montrant que le foncier était public auparavant, et accord pour l'utilisation.

(Travelife 03.04.03) L'entreprise est-elle activement engagée en faveur de la protection des enfants sur son site dans les régions où ils ont besoin de protection contre l'exploitation sexuelle liée au tourisme ?

 Comme cette question est sensible, l'aborder de manière indirecte, par exemple en demandant la politique de l'hôtel concernant le fait d'inviter des personnes externes dans l'hôtel, ou comment ils réagiraient si des personnes occupant des chambres simples amenaient des jeunes dans leur chambre.

(Travelife 03.04.04) Dans les régions où vivent des personnes tribales, y a-t-il des processus en place qui permettent d'assurer :

- a Que les droits d'accès traditionnel sur tout le territoire leur soient maintenus.
- b Que les personnes autochtones ne fassent pas l'objet de discrimination dans leur emploi.
- c Que les peuples autochtones soient invités à s'impliquer dans la communication de leur culture.

(Travelife 03.04.05) Lorsque de nouveaux développements/extension d'activités sont proposées, l'entreprise prend-elle activement en compte les personnes, employé-e-s, résidents locaux, entreprises locales, autorités locales, et communautés autochtones le cas échéant ?

 PV de réunion

(Travelife 03.04.06) L'entreprise contribue-t-elle activement à l'entretien de la communauté sous forme de :

- a Don d'entreprise (ex : à des projets de la communauté locale). Donations (ex: par le biais d'une organisation de tombola hebdomadaire pour les clients, de dons réguliers de la part du personnel). Soutien en nature par l'organisation d'activités (ex : participation à des groupes d'action communautaires). Autre (veuillez préciser)
- b Donations (ex: par le biais d'une organisation de tombola hebdomadaire pour les clients, de dons réguliers de la part du personnel).
- c Soutien en nature par l'organisation d'activités (ex : participation à des groupes d'action communautaires).
- d Autre (veuillez préciser)

 Autres idées : dons lors de rénovations, par ex. de vieux meubles ou d'ordinateurs. Pour vérifier les dons en nature, demander des articles dans la presse, ou demander au personnel.

(Travelife 03.05.01) L'entreprise prodigue-t-elle des conseils à ses clients sur les comportements à adopter et les protocoles à respecter en dehors de l'hôtel (ex : naturisme, code vestimentaire, réglementations locales concernant la consommation d'alcool).

(Travelife 03.05.02) L'entreprise prodigue-t-elle des informations à ses clients afin de les inciter à explorer la destination au-delà des limites de la propriété ?

(Travelife 02.08.01) L'entreprise prodigue-t-elle des conseils à ses clients sur la protection de l'environnement de la destination (ex : la protection des sites de ponte des tortues, l'importance de ne faire de barbecue que dans certaines zones réservées à cet usage, etc.) ?

 Brochure dans les chambres, panneaux d'affichage, message d'accueil, flyers, site internet, espace promotionnel pour les organisateurs d'activités, cartes avec les activités (sites à visiter, restaurants, marchés locaux etc.)

2.4 Ressources humaines et personnel

Satisfaction du personnel

Nombre d'employés	Nombre	Date
Maximum		
Minimum		

Résultats du questionnaire rempli par les employés:

	Très souvent	Souvent	Parfois	jamais	Commentaires
9. Est-ce que votre chef vous félicite quand vous avez fait du bon travail ?					
10. Est-ce que votre chef soutient vos idées ?					

	Oui	Un peu	Non	Commentaires
15. Avez-vous l'impression qu'en améliorant votre travail, vous pourrez avoir plus de responsabilités?				
16. Avez-vous l'impression de savoir comment vous pouvez améliorer votre travail?				

Afin de pouvoir proposer des améliorations en matières de ressources humaines, il est indispensable de savoir comment l'hôtel gère les ressources humaines. Décrivez ici le fonctionnement dans l'hôtel concernant les étapes du cycle des ressources humaines :

Planification des ressources humaines

- ➔ Evaluation des besoins au niveau quantitatif et qualitatif, à court et long terme

Recrutement et embauche

- ➔ Recherche, sélection, embauche (conditions de contrats etc.), accueil



Procédure de recrutement et d'embauche

Rappel : même pour les emplois peu qualifiés, les compétences sociales (comprendre, guider/superviser, communiquer, écouter, gérer conflits, coopérer etc.) et les compétences personnelles (Traiter avec soi-même: discipline propre, gérer le stress / frustration, ressources etc.) sont importantes.

Développement des compétences et carrière

- ➔ Instruments et processus permettant aux employé-e-s de maintenir, développer et promouvoir leurs compétences, et les opportunités d'apprentissage et d'évolution des employé-e-s (motivation, implication, formation, planification de carrière etc.)



Liste des formations suivies par les employé-e-s

Evaluation / appréciation de la performance des employé-e-s

Evaluation de la performance / révision des objectifs, et orientation du développement du personnel et de la carrière

Rémunération et avantages du personnel

→ Primes et autres avantages



Directive concernant les primes et avantages

Pour rappel : une augmentation de salaire et un bonus ont un effet positif sur la motivation des employés, mais cet effet est de plus courte durée que les formations, le fait d'être reconnu, ou le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Licenciement et fin de contrat

→ Gestion du licenciement des employé-e-s (fin des contrats)

Gestion des ressources humaines

(Travelife 03.02.01) Outre son propriétaire et d'éventuels partenaires, l'entreprise emploie-t-elle du personnel?

(Travelife 03.02.02) Les employé-e-s de cette entreprise ont-ils tous des contrats écrits en bonne et due forme ?



Exemple de contrat ET dossier complet existant pour chaque employé. Le contrat doit comprendre :

- Détails du salaire : montant, dates de paiement et procédure
- Heures de travail et conditions (parfois dans un document séparé)
- Durée du contrat
- Délai de résiliation
- Copie pour l'employé et pour l'employeur, signée par les deux parties
- Traduction si nécessaire

Si l'entreprise ne souhaite pas fournir d'exemple de contrat, un exemple de contrat vierge est suffisant.

Contexte tunisien : le contrat doit être disponible en arabe.

(Travelife 02.09.04) S'il existe des écriteaux incitant les clients à garder leurs serviettes plutôt qu'à les changer, ce système est-il soutenu par une formation appropriée au sein du département de maintenance ménagère afin de d'assurer le respect de la procédure ?

Culture : Evaluation de l'atmosphère de travail et de la satisfaction des employé-e-s

Présentez d'abord les résultats du questionnaire concernant la satisfaction du personnel et tirez des conclusions. Ensuite, sur la base de ces résultats ainsi que sur la base de votre impression personnelle, décrivez la culture de l'hôtel. Ensuite, interprétez ces données. Le résultat est-il différent en fonction du département ?

Résultats du questionnaire rempli par les employés:

Etes-vous content-e :					Commentaires
1. De votre travail ?					
5. De l'équipement fourni pour votre travail					
6. De l'ambiance de travail avec vos					

collègues (confiance, entraide, bon contact) ?					
--	--	--	--	--	--

	Plus grande	La même	Moins grande	Si plus ou moins grande, pourquoi?
13. Par rapport à votre premier jour de travail, votre motivation envers votre travail est :				

	Oui	Un peu	Non	Commentaires
17. Etes-vous fier de travailler dans cet hôtel ?				

(Travelife 03.02.03) La rotation du personnel est-elle supérieure à la moyenne nationale?



Documentation des RH. Les employé-e-s saisonniers doivent également être prise en compte (voir s'ils sont partis à la fin du contrat ou avant la fin).

Contexte tunisien : Le taux de rotation de la main d'œuvre du secteur, durant les 4 premiers mois de 2008, est de 14%, enregistrant une évolution de 2.5 points en comparaison avec la même période de l'année 2006. Le plus grand taux de rotation de la main d'œuvre a été enregistré dans les régions de Mahdia (26%) et Monastir (20%). Le taux de rotation le plus faible a été enregistré au niveau des régions de Tabarka 7%, Nabeul 5% et le Centre ouest 1%.

Source : Rapport « L'emploi dans le secteur hôtelier 2008 » de l'Observatoire National de l'Emploi et des Qualification

Heures de travail

Résultats du questionnaire rempli par les employés:

Etes-vous content-e :					Commentaires
2. Des horaires de début de travail, de fin de travail et de la durée des pauses ?					Qu'est ce que pourrait être amélioré ?

	Très souvent	Souvent	Parfois	jamais	Commentaires
8. Etes-vous très fatigué en sortant du travail ?					Qu'est-ce qui vous fatigue le plus ?

	Au maximum trois fois par an	Une fois par mois	Deux fois par mois	Chaque semaine
12. Les semaines avec beaucoup de stress arrivent				

Décrivez quelle est la politique de l'hôtel concernant les heures de travail, comment sont gérés les retards, comment est organisée la gestion des heures de travail (par section), quelles sont les procédures pour mettre en oeuvre cette organisation et comment le contrôle des heures est effectué. Utilisez également les résultats du questionnaire pour les employé-e-s. Ensuite, interprétez ces données.

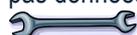
Contexte tunisien : Les heures supplémentaires devraient être payées à + 75%, (ou + 50% pour les temps partiels), (Code du travail (Art. de 90 à 94), ou en congé. Une pratique courante, mais à ne pas encourager, est le fait d'utiliser des badges automatiques qui ne permettent pas de compter les heures supplémentaires.



Document ou base de donnée pour le contrôle des heures

(Travelife 03.02.06) Le temps de travail est-il conforme aux systèmes juridiques nationaux ou internationaux ou aux normes de référence de l'industrie, quelles que soient celles qui assurent la plus grande protection aux employé-e-s?

(Travelife 03.02.07) Les heures supplémentaires sont-elles payées (lorsque des heures de récupération ne sont pas données) ?



Fiches de paie et rapport contenant les heures travaillées par les employé-e-s. Questions ouvertes à trois employé-e-s.

Contexte tunisien :

- Les heures supplémentaires devraient être payées à + 75%, (ou + 50% pour les temps partiels), ou en congé. (Code du travail (Art. de 90 à 94).
- La durée hebdomadaire du travail est fixée à 48 heures ou une limitation équivalente établie sur une période de temps autre que la semaine sans que la durée de cette période ne puisse être supérieure à une année (Article 79 du Code du travail). Exception faite pour les veilleurs de nuit et les gardiens qui sont soumis au régime de 60 heures (Avenant N°8 de la convention collective sectorielle).
- A l'exception du personnel des bureaux, des veilleurs de nuit et des gardiens, le reste du personnel bénéficie d'une pause journalière de détente comptée comme travail effectif, cette pause est fixée à trente minutes, tout en garantissant la continuité des services buanderie et blanchisserie. (Avenant N°8 de la convention collective sectorielle).

Rémunération et avantages

Résultats du questionnaire rempli par les employés:

Etes-vous content-e :					Commentaires
3. De votre salaire par rapport à un poste similaire dans un hôtel similaire ?					
4. Des avantages (nettoyage gratuit des uniformes, repas gratuits, indemnités maladie, indemnités maternité/paternité...) par rapport à un poste similaire dans un hôtel similaire ?					

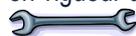
Décrivez la politique de rémunération et celle concernant les autres avantages, ainsi que les procédures de mise en oeuvre. Utilisez aussi les feedbacks des résultats du questionnaire de satisfaction des employé-e-s. Ensuite, interprétez ces données.

Comparez le salaire au salaire minimum légal, mais aussi au salaire minimum vital. Salaire minimum vital à Tunis : environ 600 DT

Regardez également comment les pourboires sont répartis. Y a-t-il une caisse noire? Si oui, comment en profitent ceux qui ne sont pas en contact avec les clients?

Autres questions (questions ouvertes)	
Salaire mensuel moyen	
Salaire mensuel le plus bas	

(Travelife 03.02.05) Les employé-e-s reçoivent-ils un salaire décent ou un salaire égal au salaire minimum légal en vigueur dans le pays ?



Fiche de paie. Un document écrit, en plus du contrat, doit exister, montrant le montant reçu chaque mois (ou chaque période de paie).

Contexte tunisien :

- Salaire minimum : Décret n° 2012-1981 du 20 septembre 2012 fixant le salaire minimum interprofessionnel garanti dans les secteurs non agricoles régis par le code du travail. A partir du 01 juillet 2012, le salaire minimum interprofessionnel garanti passe de :
 - 246.306 DT à 259.459 DT pour le régime 40 heures
 - Et de 286 DT à 301.808 DT pour régime 48 heures.
- En aucun cas les travailleurs ayant moins de 18 ans ne doivent être rémunérés à moins de 85% du montant du salaire perçu par un salarié adulte.

(Travelife 03.02.08) Les employé-e-s reçoivent-ils des avantages sociaux supérieurs à ceux légalement autorisés, comme des uniformes gratuits (tout en prenant en considération les différents besoins culturels en offrant un choix de pantalons ou de jupes pour les femmes) Nettoyage gratuit des uniformes, repas gratuits, indemnités maladie, indemnités maternité/paternité, indemnités complémentaires (en plus des indemnités légales ou payées par les assurances au cas d'accidents du travail), opportunités de développement des compétences (ex: cours de langue, développement professionnel continu, bilans annuels de formation, logement, assurance maladie, réduction pour les proches souhaitant venir à l'hôtel, accès internet, crèche...), transport gratuit pour les employé-e-s qui doivent travailler à des heures asociales.

(Travelife 03.02.08a) Un seul avantage peut-être identifié.

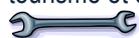
(Travelife 03.02.08b) Entre deux et quatre avantages peuvent être identifiées.

(Travelife 03.02.08c) Plus de quatre avantages peuvent être identifiées

Décrivez la possibilité des employé-e-s de l'hôtel d'être actifs dans des syndicats. Est-ce que des employé-e-s sont membres d'un syndicat ? Si oui, avec quelles activités ? Comment la direction de l'hôtel gère-t-elle le rapport avec les syndicats ?

Liberté d'association

(Travelife 03.02.11) S'il existe-t-il dans ce pays un syndicat ou une organisation similaire pour les industries du tourisme et de l'accueil, le personnel est-il autorisé à les rejoindre s'il le désire ?



Politique pour les employé-e-s, information sur les réunions associatives sur les tableaux de communication interne, possibilité de participer aux réunions pendant les heures de travail.

	%
Pourcentage des employé-e-s membres d'un syndicat ou d'une association d'employé-e-s ?	

Discrimination, plaintes

Résultats du questionnaire rempli par les employés:

	Très souvent	Souvent	Parfois	jamais	Commentaires
11. Avez-vous l'impression que d'autres collègues ont de meilleurs traitements que vous (embauche, salaire, formation etc.) à cause de leur âge, genre, religion etc.?					

	Oui et vous le faite si besoin	Oui mais vous ne le faite pas	Non	Si oui, à qui pouvez-vous parler (votre chef, le responsable du personnel, un collègue, un ami...)?
14. S'il y a un problème avec un client, collègue ou un chef, est-ce que vous pouvez en parler à quelqu'un ?				

Réfléchissez aux possibilités de discrimination qui pourraient exister dans l'hôtel et décrivez ensuite les actions de l'hôtel pour faire face à ces risques. Concernant les risques de discrimination, pensez en groupe cibles et aux thèmes, puis faites une réflexion sur tous ces éléments.

Exemples de groupes cibles:

→ Femmes (hommes), personnes handicapées, personnes âgées, minorités ethniques etc.

Exemples de thèmes:

→ Processus d'embauche, salaires, formation continue, traitement etc.

Faites une réflexion par rapport à la situation actuelle, par rapport aux mesures que l'hôtel prend pour réduire le risque de discrimination.

Ensuite, décrivez les processus à disposition du personnel pour déposer des plaintes, et si ces processus sont réellement en place (s'ils sont utilisés).

Pour finir, décrivez les processus que la direction emploie pour les sanctions, par exemple en cas de retards.

(Travelife 03.02.09) Des procédures disciplinaires documentées sont-elles en place et le personnel les connaît-il?

 Procédures disciplinaires

(Travelife 03.02.10) Afin de permettre de développer de bonnes relations de travail, l'entreprise dispose-t-elle d'un moyen par lequel les employé-e-s peuvent s'adresser à la direction au sujet de questions d'emploi clés ?

 Boîte de suggestions, clause dans le contrat, formation lors de l'accueil, intranet pour les employé-e-s, réunion entre le management et les employé-e-s.

(Travelife 03.02.12) L'entreprise s'assure-t-elle que les personnes ne fassent jamais l'objet de discrimination dans le domaine de l'emploi et de l'accès à des postes de stagiaire ou de cadre ?

 Plan de carrière ou de développement, ou compte rendu de l'évolution de l'employé établi pour chaque employé, plan de formation (en accord avec le plan de développement), information à l'interne sur les postes à pourvoir (et possibilité pour les employé-e-s de postuler).

(Travelife 03.02.13) Existe-t-il une procédure de plainte efficace par laquelle les employé-e-s ont la possibilité de faire part de leurs doléances (y compris celles qui concernent le harcèlement) et de chercher à obtenir réparation ?

 Procédure de plainte et document de suivi des plaintes, boîte de plainte, clause dans le contrat, formation lors de l'accueil.

Travail forcé, travail des enfants

Décrivez comment l'hôtel garantit que le travail forcé et le travail des enfants ne sont pas possibles. Regardez également comment se passe l'engagement des stagiaires.

Contexte tunisien : les hôtels engagent souvent des apprentis ou stagiaires. Parmi les aspects parfois problématiques concernant les apprentis et stagiaires figurent le fait qu'ils ne doivent pas travailler au bar, qu'ils doivent avoir un contrat dès leur premier jour de travail (notamment pour être couvert en cas d'accident) et qu'ils doivent bénéficier de possibilités de se former (et pas uniquement être considérés comme de la main d'œuvre bon marché).

(Travelife 03.02.04a) Les employé-e-s sont-ils libres d'entrer dans leur emploi de leur plein gré?

 Vérifier que les employé-e-s ne doivent pas laisser de papier d'identité original ou de l'argent pour obtenir le permis de travailler. Si les employé-e-s ont été recrutés via une agence, vérifié que l'agence est reconnue. Remarque : en Tunisie, l'emploi par des agence semble peut présent dans le secteur hôtelier.

(Travelife 03.02.04b) Les employé-e-s sont-ils libres de quitter leur emploi quand ils le désirent sans encourir de pénalisation?

 Vérifier que les employé-e-s ne doivent pas payés de pénalité en cas de départ, que le salaire est versé pour tout le travail effectué, et que les employé-e-s n'ont pas de dette ou de dépôt d'argent auprès de l'employeur (excepté les dépôts pour le matériel de travail ou un logement).

(Travelife 03.02.14) Des enfants de moins de 14 ans sont-ils employé-e-s par l'entreprise ?

 Liste des employé-e-s et date de naissance

(Travelife 03.02.15) Si c'est les cas, existe-t-il des horaires et des conditions de travail particulières pour les enfants de moins de 14 ans ?

 Voir si les directives stipulent que les horaires sont de jour et limité, pas de travail à risque, encouragement à se former etc.

Procédures disciplinaires

	Nombre par an
Renvois	
Mesures disciplinaires	

Interprétez ces données.

2.5 Fournisseurs principaux et sous-traitants

Décrivez la politique de l'hôtel par rapport aux fournisseurs et décrivez ensuite la façon dont l'hôtel gère les relations avec les fournisseurs et comment il choisit les fournisseurs. Décrivez aussi si des critères de développement durable (fournisseurs locaux, critères environnementaux, sociaux) sont intégrés dans la procédure. Prenez également en compte les fournisseurs de services pour les clients (par ex. panneaux publicitaires pour des tours mis sur la plage, location de boutiques dans l'hôtel etc.)

 Liste des fournisseurs les plus importants.

 Politique d'achat

(Travelife 03.03.01) L'entreprise choisit-elle activement des produits locaux de préférence à des produits importés à chaque fois qu'elle le peut ?

 Politique d'achat, et compréhension de cette politique par le responsable des achats Selon Travelife, on peut considérer les fournisseurs comme locaux en dessous de 100 km.

(Travelife 03.03.02) L'entreprise choisit-elle activement des fournisseurs locaux de biens et services (on peut répondre oui même si certains de leurs produits sont importés) ?

 Procédure de sélection des fournisseurs.

(Travelife 03.03.03) L'entreprise assure-t-elle la promotion de produits et de services locaux à ses clients, par exemple en recommandant des guides, des restaurants, des marches, des centres d'artisanat ?

 La promotion peut se faire à travers : présentation d'accueil, guide pour former le personnel, kit de bienvenue, panneaux d'information, newsletter, vidéo de promotion ou flyers, espace de vente dans l'enceinte de l'hôtel pour les artisans locaux, pancarte devant la nourriture servie à l'hôtel.

2.6. Relation avec les clients et qualité du service

Décrivez la politique par rapport aux clients :

- Quel est le public cible (type de clients) ?
- Quel est l'état actuel de la distribution du type de clients ? Interprétez !
- Comment l'hôtel gère les aspects de l'hospitalité et du service à la clientèle (par ex. les réclamations, l'accueil, l'information, le type de services offert – par ex. wifi gratuit, excursions).

Types de clients

L'état actuel au [insérer date] de la distribution du type de clients est:

But du séjour

Business	Tourisme (célibataire, couples)	Tourisme (famille)	Autres
%	%	%	%

Origine des clients

Touristes locaux	Touristes internationaux	Origine des touristes internationaux
%	%	

Satisfaction de la clientèle:

Synthèse sur la satisfaction des clients

(Exemples de points à présenter)	Evaluation	Problèmes principaux
Infrastructure		
Offre de service		
Qualité du service		
Attitude du personnel		

- Décrivez comment l'hôtel évalue la satisfaction des clients : Questionnaire fait par une société externe, client mystère, questionnaire dans les chambres ou à la réception etc. ? Comment les employés réagissent en cas de plainte des clients et comment transmet-il la plainte à la direction ?
- Remplissez le tableau ci-dessus avec les aspects principaux de la satisfaction des clients, à partir des enquêtes de l'hôtels et de vos recherches. Si l'hôtel ne fait pas d'enquêtes, proposez de mettre en place un processus au début de l'analyse pour avoir des résultats à la fin de l'analyse (voir annexe C).



Enquête de satisfaction de la clientèle, recherches personnelles via Booking, Tripadvisor, Expedia, logbook dans l'hôtel (par ex au restaurant, où le serveur écrit les réclamations)...

Notez qu'il est important de mettre les résultats de ce chapitre en lien avec les conditions de travail. En règle générale, la satisfaction du client est étroitement liée avec les conditions de travail et par conséquent avec la satisfaction des employé-e-s. Il est également intéressant de mettre en lien avec la formation et le style de supervision (est-ce que les employés rapportent à la direction les plaintes des clients ?).

2.7. Key performance indicators

KPI (Key performance indicators)

N°	Descriptif	Unité	KPI	Comparaison (moyenne des 10 hôtels du projet)	Remarques
1	Satisfaction de la clientèle	a. Note sur booking [X/10] au [insérez la date] a. Note sur expedia [X/5] au [insérez la date]			
2	Satisfaction des employé-e-s	Moyenne de la question 1 du questionnaire aux employés [%]			
3	Rotation du personnel	Nombre de départs d'employé-e-s par an / nombre total d'employé-e-s [%]			
4	Formation	Nombre d'heures de formation par employé par an [heures]			
5	Salaire moyen (sans compter les cadres supérieurs)	Salaire mensuel moyen (sans les cadres supérieurs) / accords collectifs ou salaire légal minimum [%]			
6	Salaire le plus bas	Salaire mensuel le plus bas / accords collectifs ou salaire légal minimum [%]			(comparez avec le salaire vital)
7	Absentéisme	Jours manqués / jours de travail annuel [%]			
8	Stabilité de l'emploi	Emplois CDD / CDI [%]			
9	Femmes	Nombre de femmes / total des employés au [insérez la date] [%]			

Afin que les indicateurs soient vraiment utilisés comme outil de gestion dans l'hôtel, discutez avec l'hôtel pour comprendre comment ils peuvent être intégrés dans les systèmes de management déjà utilisés par l'entreprise (par exemple Balanced Scorecard, ISO 9001 etc.). Si l'hôtel utilise d'autres indicateurs que vous jugez pertinent pour votre analyse, utilisez-les. Attention, il vaut mieux utiliser des indicateurs que l'hôtel utilise déjà (s'ils sont pertinents pour votre analyse), qu'imposer à l'hôtel des indicateurs qu'ils ne vont par la suite pas utiliser. L'idée est que les indicateurs d'analyse soient utilisés par la suite de manière régulière par l'hôtel pour gérer ses processus.

3. Synthèse

3.1. Etat de lieux général

Faites une synthèse des problèmes identifiés sous forme de phrase courte ou de mot clé, ainsi que des points positifs. Ces phrases serviront de base pour le séminaire 2 (recherches de solutions). Puis, classez ces problèmes en trois catégories :

1. **Stratégie** : problème en lien avec un manque de stratégie, de vision de l'hôtel
2. **Structure** : problème en lien avec un manque de procédures ou marches à suivre, au niveau opérationnel
3. **Culture** : problème au niveau de l'application au quotidien de la stratégie ou de la structure

Quelques exemples sont présentés dans le tableau ci-dessus (à effacer et remplacer par les éléments liés à votre hôtel).

	Aspects positifs	Aspects qui pourraient être améliorés
Stratégie (vision de l'hôtel)	<ul style="list-style-type: none"> • Clients cibles clairement définis • Diversification des Tours Opérateurs et des clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de charte de l'hôtel, pas de politique claire envers les aspects de durabilité
Structure (procédures)	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures RH claires et complètes (fiches de poste, évaluation du personnel, plan de formation) • Boîte de suggestion pour les employés • Caisse noire pour partager le pourboire entre employés • Log book pour les plaintes des clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de descriptif des activités locales (uniquement les offres des tours opérateurs) • Pas de politique pour le choix des fournisseurs d'activités (par ex. tour en quads) • Echange avec le groupe / la chaîne quasi inexistant • Pas de cohérence entre les actions et les publics cibles visés (clientèle en convalescence, mais pas d'accès handicapés ni de zones non fumeurs)
Culture (application au quotidien)	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation du personnel • Fierté envers l'hôtel 	<ul style="list-style-type: none"> • Partage des revenus de la caisse noire pas toujours équitable • La boîte de suggestion est presque toujours vide • Le logbook des plaintes des clients n'est pas rempli • Les serviettes sont systématiquement changées alors que l'hôtel a mis un panneau incitant aux économies et que certains clients participent • Le plan de formation n'est pas suivi

3.2. Etat de lieux par rapport aux critères sociaux de Travelife

Le label Travelife

Le label Travelife a trois niveaux, bronze, argent et or. Pour réussir la certification, il faut :

- Que l'auditeur puisse répondre positivement à toutes les questions obligatoires (marquées d'une croix) pour le niveau visé ;
- Que l'auditeur puisse répondre positivement à un certain nombre des autres questions. Le pourcentage est connu de Travelife uniquement, même les experts ne sont pas informés. Pour se préparer à la certification, il est donc recommandé de viser de répondre positivement à un maximum de questions.

A noter que cette liste de contrôle est similaire aux questions posées par l'auditeur lors d'une demande de certification, mais pas identique.

Situation actuelle

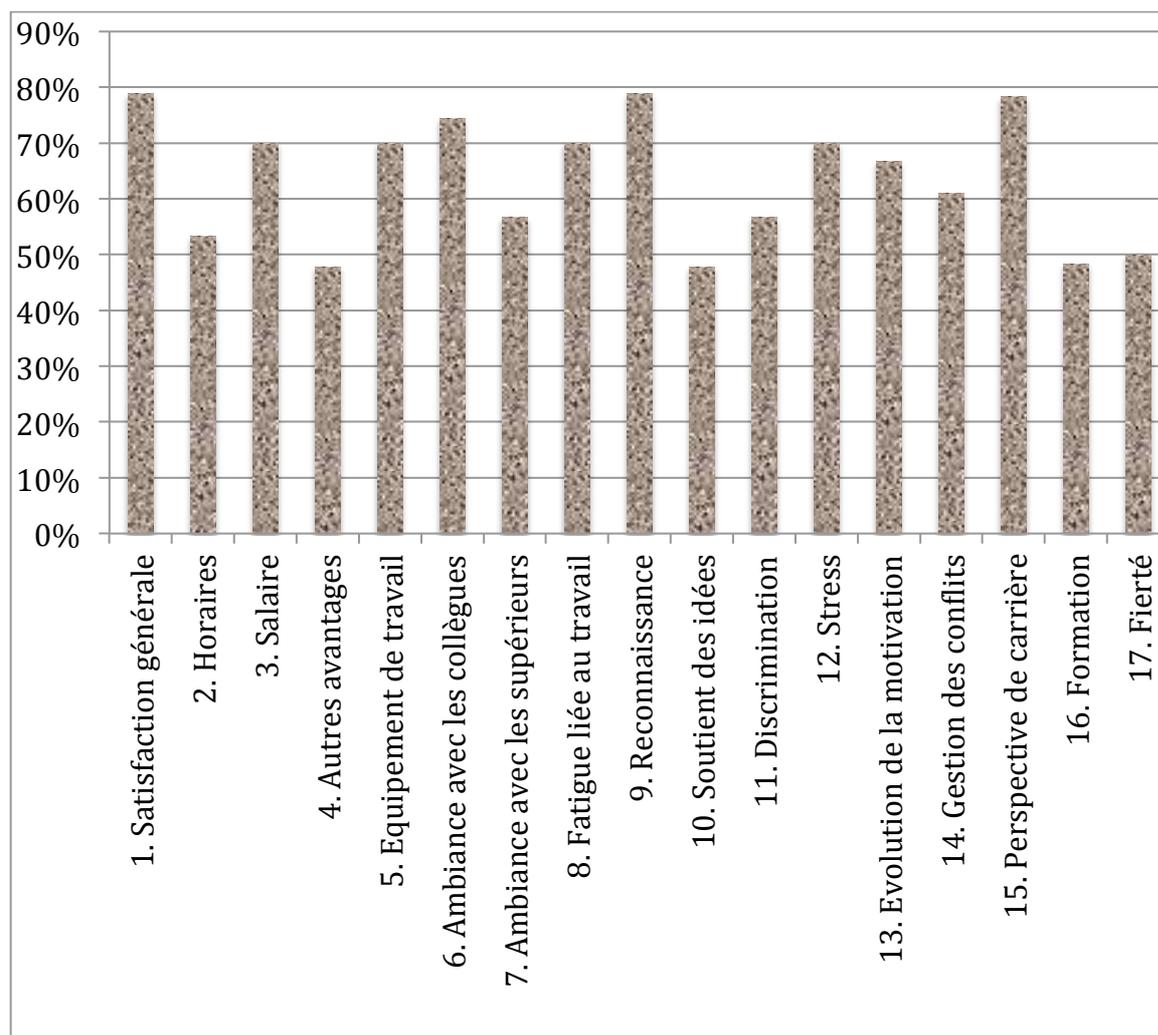
Synthèse de la situation par rapport à une certification Travelife.

Renseignez-vous sur la situation sur les aspects environnementaux (très brève synthèse).

4. Annexes

Annexe 1. Synthèse des résultats du questionnaire de satisfaction des employé-e-s

Remplacez ce graphique exemple par celui que vous avez réalisé à partir du fichier excel transmis. Instructions pour le fichier excel : dans les cases en bleu, inscrire le nombre de réponses et les commentaires (effacer les chiffres et textes existants, mis comme exemples). Le graphique s'adapte automatiquement.



Annexe 2. Synthèse des réponses de la liste de contrôle Travelife

Cette liste ne présente que les résultats pour les aspects sociaux (questions 03, 02.08.01 et 02.09.04, © Federation of Tour Operators 2006 - version 1.7 Dec 06).

Question	Oui	Non	NA ¹	Bron.	Arg.	Or
02.08.01 L'entreprise prodigue-t-elle des conseils à ses clients sur la protection de l'environnement de la destination (ex : la protection des sites de ponte des tortues, l'importance de ne faire de barbecue que dans certaines zones réservées à cet usage, etc.).						
02.09.04 S'il existe des écriteaux incitant les clients à garder leurs serviettes plutôt qu'à les changer, ce système est-il soutenu par une formation appropriée au sein du département de maintenance ménagère afin de d'assurer le respect de la procédure ?						
ORGANISATION, RAPPORT & GESTION						
L'entreprise possède-t-elle une déclaration de principe qui exprime :				X	X	X
03.01.01a La façon dont elle entend traiter les personnes qu'elle emploie (par exemple depuis l'hygiène et la sécurité des employés jusqu'à la mise en vigueur d'une politique d'égalité professionnelle ou d'autres droits humains fondamentaux) ?						
03.01.01b La façon dont elle envisage de s'intégrer au sein de la communauté au sein de laquelle elle est installée et de coopérer à toute question locale significative ayant un impact sur l'entreprise (par exemple, le soutien d'initiatives bénéficiant de la sensibilisation du public comme la protection de l'enfance ou la drogue) ?						
03.01.02a Offre-t-on à tous les employés une formation spécifique aux politiques de l'entreprise qui se rapportent au traitement des employés et à l'intégration au sein de la communauté au cours d'un programme d'entrée en fonctions lorsqu'ils débutent dans leur emploi ?				X	X	X
03.01.02b Offre-t-on régulièrement une formation spécifique à tous les employés aux politiques de l'entreprise qui se rapportent au traitement des employés et à l'intégration au sein de la communauté pendant la durée de leur emploi ?				X	X	X
03.01.02c Offre-t-on une formation spécifique à tous les employés aux politiques de l'entreprise qui se rapportent au traitement des employés et à l'intégration au sein de la communauté au moyen d'affiches à l'intention du personnel, de tableaux d'affichage, des courriels, ainsi que par d'autres moyens moins officiels ?						
03.01.03a La responsabilité de la gestion du bien-être des employés a-t-elle été confiée à un ou plusieurs individus au sein de l'entreprise ?					X	X
03.01.03b La responsabilité des relations avec les communautés a-t-elle été confiée à un ou plusieurs individus au sein de l'entreprise ?						X
03.01.04a Des rapports de progrès réguliers (au moins annuels) sont-ils rédigés sur des questions liées aux employés et à la gestion du personnel ?						X
03.01.04b Des rapports de progrès réguliers (au moins annuels) sont-ils rédigés sur des questions de relations avec les communautés locales ?						X

¹ NA = Non applicable

Question	Oui	Non	NA ¹	Bron.	Arg.	Or
03.01.05a L'entreprise est-elle actuellement membre ou participant d'une association de commerçants (ex : l'association locale des hôteliers)						
03.01.05b L'entreprise est-elle actuellement membre ou participant d'un forum communautaire (ex : chambre de commerce)						
03.01.05c L'entreprise est-elle actuellement membre ou participant d'un programme de tourisme durable ?						
TRAITER LES PERSONNES DE FAÇON ÉQUITABLE						
03.02.01 Outre son propriétaire et d'éventuels partenaires, l'entreprise emploie-t-elle du personnel ?						
03.02.02 Les employés de cette entreprise ont-ils tous des contrats écrits en bonne et due forme ?					X	X
03.02.03 La rotation du personnel est-elle supérieure à la moyenne nationale ?						
Les employés sont-ils :						
03.02.04a Libres d'entrer dans leur emploi de leur plein gré?				X	X	X
03.02.04b Libres de quitter leur emploi quand ils le désirent sans encourir de pénalisation?				X	X	X
03.02.05 Les employés reçoivent-ils un salaire décent ou un salaire égal au salaire minimum légal en vigueur dans le pays ?				X	X	X
03.02.06 Le temps de travail est-il conforme aux systèmes juridiques nationaux ou internationaux ou aux normes de référence de l'industrie, quelles que soient celles qui assurent la plus grande protection aux employés?				X	X	X
03.02.07 Les heures supplémentaires sont-elles payées (lorsque des heures de récupération ne sont pas données) ?						
Les employés reçoivent-ils des avantages sociaux supérieurs à ceux légalement autorisés, comme des uniformes gratuits (tout en prenant en considération les différents besoins culturels en offrant un choix de pantalons ou de jupes pour les femmes) Nettoyage gratuit des uniformes, repas gratuits, indemnités maladie, indemnités maternité/paternité, indemnités complémentaires (en plus des indemnités légales ou payées par les assurances en cas d'accidents du travail), opportunités de développement des compétences (ex: cours de langues, to develop skills (ex : cours de langue, développement professionnel continu, bilans annuels de formation), transport gratuit pour les employés qui doivent travailler à des heures asociales.						
03.02.08a Un seul avantage peut-être identifié.						
03.02.08b Entre deux et quatre avantages peuvent être identifiés.						
03.02.08c Plus de quatre avantages peuvent être identifiés.						
03.02.09 Des procédures disciplinaires documentées sont-elles en place et le personnel les connaît-il ?						
03.02.10 Afin de permettre de développer de bonnes relations de travail, l'entreprise dispose-t-elle d'un moyen par lequel les employés peuvent s'adresser à la direction au sujet de questions d'emploi clés ?						
03.02.11 S'il existe-t-il dans ce pays un syndicat ou une organisation similaire pour les industries du tourisme et de l'accueil, le personnel est-il autorisé à les joindre s'il le désire ?						
03.02.12 L'entreprise s'assure-t-elle que les personnes ne fassent						X

Question	Oui	Non	NA ¹	Bron.	Arg.	Or
jamais l'objet de discrimination dans le domaine de l'emploi et de l'accès à des postes de stagiaire ou de cadre ?						
03.02.13 Existe-t-il une procédure de plainte efficace par laquelle les employés ont la possibilité de faire part de leurs doléances (y compris celles qui concernent le harcèlement) et de chercher à obtenir réparation) ?						
03.02.14 Des enfants de moins de 14 ans sont-ils employés par l'entreprise ?						
03.02.15 Si c'est les cas, y existe-t-il des horaires et des conditions de travail particulières pour les enfants de moins de 14 ans ?				X	X	X
CHOISIR SES FOURNISSEURS						
03.03.01 L'entreprise choisit-elle activement des produits locaux de préférence à des produits importés à chaque fois qu'elle le peut ?					X	X
03.03.02 L'entreprise choisit-elle activement des fournisseurs locaux de biens et services (on peut répondre oui même si certains de leurs produits sont importés) ?						
03.03.03 L'entreprise assure-t-elle la promotion de produits et de services locaux à ses clients, par exemple en recommandant des guides, des restaurants, des marchés, des centres d'artisanat ?						
VENIR EN AIDE AUX COMMUNAUTÉS ET AUX GROUPES VULNÉRABLES						
03.04.01 L'entreprise permet-elle à la communauté locale (même à titre onéreux) d'utiliser des services ou des structures (ex: une piscine, un centre de remise en forme, une salle de conférence) qui ne lui seraient pas autrement disponible?						
03.04.02 Les personnes locales ont-elles toujours libre accès à ces structures pour un usage légitime là où des structures (ex : des plages) étaient publiques avant l'établissement de l'entreprise? (ex .: Un pêcheur qui conserve l'accès à des embarcadères, des commerçants à qui l'on offre un espace convenable pour leurs stands, etc).						
03.04.03 L'entreprise est-elle activement engagée en faveur de la protection des enfants sur son site dans les régions où ils ont besoin de protection contre l'exploitation sexuelle liée au tourisme ?				X	X	X
Dans les régions où vivent des personnes tribales, y a-t-il des processus en place qui permettent d'assurer :						
03.04.04a Que les droits d'accès traditionnel sur tout le territoire leur soient maintenus.				X	X	X
03.04.04b Que les personnes autochtones ne fassent pas l'objet de discrimination dans leur emploi.						X
03.04.04c Que les peuples autochtones soient invités à s'impliquer dans la communication de leur culture.						
03.04.05 Lorsque de nouveaux développements/extension d'activités sont proposés, l'entreprise prend-elle activement en compte les personnes, employés, résidents locaux, entreprises locales, autorités locales, et communautés autochtones le cas échéant ?						
L'entreprise contribue-t-elle activement à l'entretien de la communauté						

Question	Oui	Non	NA ¹	Bron.	Arg.	Or
sous forme de : 03.04.06a Don d'entreprise (ex : à des projets de la communauté locale) 03.04.06b Donations (ex: par le biais d'une organisation de tombola hebdomadaire pour les clients, de dons réguliers de la part du personnel) 03.04.06c Soutien en nature par l'organisation d'activités (ex : participation à des groupes d'action communautaires). 03.04.06d Autre (veuillez préciser)						
ENCOURAGER LA COMPRÉHENSION MUTUELLE						
03.05.01 L'entreprise prodigue-t-elle des conseils à ses clients sur les comportements à adopter et les protocoles à respecter en dehors de l'hôtel (ex : naturisme, code vestimentaire, réglementations locales concernant la consommation d'alcool).						
03.05.02 L'entreprise prodigue-t-elle des informations à ses clients afin de les inciter à explorer la destination au-delà des limites de la propriété ?					X	X

Annexe 3: Liste des personnes contactées

Annexe 4: Organigramme

Annexe 5. Autre

5. Annexes du guide (instructions pour les experts)

Annexe A. Questionnaire pour les entretiens directs avec des employé-e-s (au moins 3)

Ces questions vous aident à avoir une autre perspective par rapport à la situation de l'hôtel et à vérifier ce que vous avez déjà trouvé et écouté dans d'autres entretiens (par exemple avec les employé-e-s de direction). Vous obtiendrez parfois des réponses très différentes. Essayez d'expliquer les différences et d'en tirer les conclusions. **Cette liste de questions doit vous servir d'aide, mais selon votre expérience, n'hésitez pas à ajouter d'autres questions, toujours dans le but d'obtenir assez d'informations pour mener votre analyse. Préparez votre propre matériel de travail !**

Important : quelques questions sont formulées de manière fermée, par exemple *question 1* : « Le temps de travail est-il conforme à celui stipulé dans le contrat ? ». Lorsque vous menez l'entretien, reformulez la question de manière ouverte pour laisser à la personne la possibilité de s'exprimer librement. Par exemple *question 1* : « Racontez-nous comment le temps de travail est géré et comment ceci est mis en pratique ? ». A la fin, vous devez être capable de juger vous-même si la réponse à la *question 1* doit être oui ou non.

Exemples de questions :

- Le temps de travail est-il conforme à celui stipulé dans le contrat ?
- Les heures supplémentaires sont-elles payées (lorsque des heures de récupération ne sont pas données) ?
- Qui a la responsabilité de la gestion du bien-être des employé-e-s ?
- Quels sont les mécanismes de communication internes et externes de l'hôtel ?
- Avez-vous reçu une formation spécifique aux politiques de l'entreprise qui se rapportent au traitement des employé-e-s et à l'intégration au sein de la communauté ?
- Si les structures (ex : des plages) étaient publiques avant l'établissement de l'hôtel : les personnes locales (qui ne travaillent pas à l'hôtel) ont-elles toujours libre accès aux structures (par ex. un pêcheur qui conserve l'accès à des embarcadères, des commerçants à qui l'on offre un espace convenable pour leurs stands, etc.)
- Avez-vous reçu une copie du contrat, signée par l'employeur ?
- Recevez-vous des avantages sociaux supérieurs à ceux légalement autorisés, comme des uniformes gratuits, le nettoyage gratuit des uniformes, des repas gratuits, des indemnités maladie, des indemnités maternité/paternité, indemnités complémentaires, opportunités de développement des compétences (ex: cours de langue, développement professionnel continu, bilans annuels de formation, transport gratuit pour les employé-e-s qui doivent travailler à des heures asociales, etc.)
- Etes-vous autorisés à faire partie de syndicats ? Pouvez-vous participer aux réunions pendant les heures de travail ?
- Comment procédez-vous si vous devez faire une plainte, par ex. en cas de mauvais traitement par votre chef ? Nombre de plaintes par an ?
- Comment pouvez-vous communiquer à la direction vos problèmes ou idées ?
- Comment avez-vous été recruté ? Avez-vous du laisser des papiers d'identité ou de l'argent pour obtenir le permis de travail ?
- Pouvez-vous quitter votre emploi quand vous le désirez (en respect de la période de dédite de votre contrat) sans pénalisation ?
- Des enfants de moins de 14 ans travaillent-ils dans l'hôtel ?
- Comment réagissez-vous si vous voyez un-e jeune tunisien-ne accompagner un-e client-e dans sa chambre ? Cela est-il déjà arrivé ? Avez-vous connaissance de dons que l'hôtel ferait à la communauté locale (par ex. dons de vieux meubles, d'argent, etc.) ?
- Avez-vous l'impression que les femmes sont traitées de manière égale aux hommes ? D'autres discriminations (sexes, ethniques, culture, religion) lors du recrutement, au niveau des salaires ou des

promotions ?

- Quelles sont les formations que vous recevez ?
- Quels sont les objectifs de votre travail ? Vous identifiez-vous à ces objectifs ?
- Votre employeur est-il flexible, par exemple : si vos enfants sont malades

Annexe B. Questionnaire pour les parties prenantes extérieures (« stakeholders »)

Lors de votre analyse des parties intéressées, vous avez fait une liste d'acteurs prioritaires (en fonction de l'importance et de l'influence). Connaître le point de vue des trois parties intéressées jugées prioritaires aidera la direction de l'hôtel à mieux connaître la situation et à prendre les mesures adéquates de manière préventive (parfois aussi corrective). Comptez 1 heure par entretien et procédez de la manière suivante:

Préparez votre entretien.

- Réfléchissez à ce que vous voulez apprendre au sujet de votre interlocuteur. Les questions proposées (cf. ci-dessous) peuvent varier selon votre interlocuteur. Préparez donc une liste avec les points que vous voulez aborder sous la forme qui, selon votre expérience professionnelle, vous semble la plus adéquate (liste de questions, « mind map » ou autre).

Lors de l'entretien:

- Expliquez à votre interlocuteur votre travail et l'importance de ces informations.
- Expliquez ce que vous entendez par durabilité. Ceci est important afin que votre interlocuteur partage une idée similaire du sujet et puisse orienter ses idées selon ce concept.
- Procédez avec des questions. Utilisez des questions ouvertes et laissez parler votre interlocuteur. Si un nouveau sujet non-prévu apparaît, ne lui coupez pas la parole, mais laissez parler votre interlocuteur. Vous pouvez toujours juger plus tard si ces informations vous sont utiles ou pas. C'est souvent pendant ces changements de sujets que vous recevrez les informations les plus pertinentes.
- Faites toujours un résumé de la discussion avec votre interlocuteur (questions et réponses), pour vérifier si vous avez bien compris ce qu'il cherchait à exprimer.
- Notez ce que vous avez appris

Exemples de questions:

- Quel est (s'il y en a un) votre lien avec l'hôtel ? Si vous n'avez pas de lien, quelles sont vos sources d'information par rapport à ce que vous expliquez ?
- Si vous pensez à l'hôtel xy et au concept de la durabilité, comment jugez-vous le niveau de performance de l'hôtel xy ? Qu'est-ce que l'hôtel xy fait de bien ? Que devrait-il améliorer ?
- Comment l'hôtel s'engage-t-il dans la communauté locale ? Est-ce que l'hôtel opère plutôt d'une manière isolée ou soigne-t-il activement les relations avec la communauté ? Est-ce que l'hôtel génère un bénéfice pour la communauté locale ? Si oui, comment ?
- Comment estimez-vous les conditions de travail dans l'hôtel ? Comment pensez-vous que l'hôtel traite ses employé-e-s ? Quelle est la réputation de l'hôtel en tant qu'employeur ?

Remarque : pendant l'entretien, vous pouvez suggérer des points qui vous semblent importants comme les horaires, salaires, discrimination, travail des enfants etc., mais laissez d'abord parler librement votre interlocuteur !

- Pouvez-vous nous dire quelque chose concernant la qualité des services offerts par l'hôtel au client? Est-ce que vous voyez un lien entre la qualité de service et la gestion des ressources humaines dans l'hôtel ? Expliquez.
- Est-ce que vous avez un point particulier que vous souhaiteriez partager qui vous semble pertinent dans nos recherches? Si oui, lequel ?

Annexe C. Questionnaire de satisfaction du client

Les hôtels avec un niveau de gestion moyen ou avancé auront leurs propres méthodes et instruments pour mesurer la satisfaction du client. En cas d'absence d'instruments, incitez l'hôtel à développer des instruments adaptés à sa situation. Vous pouvez utiliser l'instrument simplifié présenté ici. Les questions doivent être posées par oral ou par écrit pendant le check-out.

<i>Nous serions heureux d'obtenir votre impression vis-à-vis de nos services</i>	 4	 3	 2	 1
Comment jugez-vous la qualité de nos infrastructures (chambres, équipement, etc.)				
A quel point êtes-vous satisfait de la sélection et la gamme des services que nous offrons?				
Comment jugez-vous la qualité de nos services ?				
Comment jugez-vous l'attitude de notre personnel (politesse, attention au client, etc.)?				
Avez-vous des commentaires ou des suggestions d'amélioration?				