

# Comment améliorer la motivation du personnel en prenant en compte ses attentes et suggestions?



## Hôtel Nesrine

Hammamet Sud, Nabeul

4 ★, 276 chambres,  
30 à 160 employés

Etude de cas

Aspects sociaux

### Situation initiale

Afin de répondre aux attentes d'une clientèle d'un hôtel 4 étoiles, une bonne qualité de service est essentielle. La qualité de service est liée à la motivation du personnel, qui était assez basse. Bien que la direction ait été en partie informée de certaines sources d'insatisfaction du personnel, la vision d'ensemble des problèmes prioritaires n'était pas connue.

### Actions engagées

Afin de mieux cerner les enjeux pour les employés, des questionnaires de satisfaction ont été distribués et remplis par un échantillon de 30 employés. Les questionnaires demandaient leur avis aux employés sur les conditions de travail, notamment sur leur motivation, l'ambiance de travail, la formation, les horaires, ou encore le sentiment de stress. Ces questionnaires ont été bien accueillis par les employés. En comparant les résultats des questionnaires avec ceux d'autres hôtels (10 hôtels au total et 330 questionnaires), l'analyse a permis de mettre en évidence plusieurs éléments d'insatisfaction et de cibler les priorités.

Insatisfaction selon le questionnaire	Action corrective
Salaires octroyés ne respectant pas systématiquement les critères de la convention collective du secteur (ancienneté, qualification, etc.)	Révision de la situation de tout le personnel permanent : ajustement des échelons, vérification des primes, etc. Nomination d'un représentant du personnel et réunions régulières avec la direction générale, suivies d'un PV et d'un plan d'action. Octroi de primes pour le personnel temporaire en fin de haute saison.
Retards récurrents de paiement des salaires	Paiement des salaires avant le 5 du mois suivant.
Absence de suivi de la récupération des heures supplémentaires en congés	Suivi systématique des heures supplémentaires et de leur récupération en congés.
Contrats de travail non conformes	Nouveaux contrats systématiquement en arabe, avec copie donnée à l'employé.
Tenues de travail en nombre insuffisant	Deuxième tenue de travail
Vestiaires du personnel et réfectoire en mauvais état	Rénovation des locaux existants pour les employés (vestiaires, réfectoire, bloc sanitaire) et nouvelle cuisine pour tous les employés. Recrutement d'une personne chargée de l'entretien et du maintien en bon état des locaux pour les employés.

## Impact

Les actions mises en place ont contribué à :

- la communication avec la direction générale et le respect des décisions convenues lors des réunions entre la direction et le personnel
- les résultats des questionnaires clients concernant la qualité du service et la sympathie des employés
- l'état de propreté et de fonctionnement des locaux pour les employés

La direction a par ailleurs décidé de réaliser chaque année une enquête de satisfaction interne, similaire à la première version du questionnaire de satisfaction des employés.



« La haute saison de cette année est particulièrement difficile. Pourtant l'ambiance globale est meilleure, principalement en raison de l'amélioration des conditions du personnel contractuel, qui voit son salaire payé à temps, ses efforts reconnus à travers l'octroi de primes et la récupération des heures supplémentaires en congés »

Une employée contractuelle




## Coûts pour l'hôtel

La mise en place de l'ensemble des mesures sociales a nécessité environ 20 jours de travail, principalement pour le responsable ressources humaines. Ce travail a pu être fait durant la basse saison sans entraver les tâches courantes. Une fois les actions mises en place, elles ne requièrent pas de travail supplémentaire au quotidien.

## Recommandations générales pour les questionnaires de satisfaction

- Distribuer les questionnaires dans la langue maternelle de l'employé
- Aider les employés à remplir le questionnaire avec une personne externe à l'hôtel, notamment pour expliquer le but et encourager à rédiger des commentaires (expliquer la raison des satisfactions et insatisfactions)
- Garantir l'anonymat, en prévoyant une boîte pour rendre le questionnaire, ou en le donnant à un consultant externe plutôt qu'à un des cadres
- Profiter du contact avec les employés pour réaliser des entretiens ouverts afin de connaître les attentes et d'écouter les suggestions.

Extrait du questionnaire de satisfaction, proposé aux employés en arabe et français




**Questionnaire pour les employés**

Ce questionnaire est anonyme, aucun employé de l'hôtel ne saura que c'est vous qui avez répondu à ces questions. Pour pouvoir mieux analyser les données, il nous serait utile de savoir dans quel département vous travaillez. Mais vous n'êtes pas obligé de le noter.

0 Restaurant 0 Services de chambres 0 Cuisine 0 Réception 0 Administration  
0 Autres, S.V.P. spécifiez \_\_\_\_\_

Êtes-vous content-e :	😊😊	😊	😐	😞	Commentaires
1. De votre travail ?					
2. Des horaires de début de travail, de fin de travail et de la durée des pauses ?					Qu'est ce que pourrait être amélioré ?
3. De votre salaire par rapport à un poste similaire dans un hôtel similaire ?					



هذا الاستبيان هو خفي الاسم، ولا به ومن أجل تفسير أفضل للبيانات يست  
المطعم  
خدمات الغرف  
المطبخ  
الاستقبال  
الإدارة  
مكان آخر، مع ت  
إذا كان لديك أي تعليقات، الرجاء كتابتها للتصحيح.

هل أنت سعيد / سعيدة؟

1) عملك بشكل عام؟