

# Comment intégrer au système de gestion existant des actions d'amélioration environnementale et sociale ?



## Etude de cas Aspects sociaux

### Situation initiale

L'hôtel s'est engagé dans une démarche d'hôtellerie durable. Cet engagement a entre autre pour but de se préparer à la certification Travelife. La mise en conformité aux critères du label Travelife demande toutefois la mise en œuvre d'un grand nombre de mesures. Ce travail semble à première vue difficile parce qu'il nécessite plusieurs changements de pratiques notamment de la part du personnel permanent, dont la majorité est présent depuis plus de dix ans et bien ancrée dans ses habitudes. Les mesures à mettre en œuvre touchent tous les domaines, que ce soit la formation, les procédures ou la politique générale, et elles concernent tous les services et niveaux hiérarchiques, du simple employé à la direction générale. De plus, ces mesures s'ajoutent aux efforts réalisés pour

maintenir les certifications déjà obtenues par l'hôtel, comme les normes de qualité (ISO 9001) et de management de la sécurité des denrées alimentaires (ISO 22000).

### Actions engagées

La première étape a consisté à bien définir les rôles. Le rôle de responsable ressources humaines a rapidement été identifié comme central, que ce soit pour les mesures d'amélioration des conditions de travail ou pour les mesures de formations et sensibilisation environnementales. Ensuite, les mesures sociales et environnementales à mettre en œuvre ont été intégrées au système ISO 9001 existant.

Situation initiale	Exemple d'action
Fiches de fonctions ne comprenant pas des responsabilités en matière de durabilité	Adaptation de la fiche de poste du responsable du personnel, qui est devenu un vrai responsable ressources humaines, responsable non seulement du suivi des présences et congés, mais également du bien-être des employés. Ajout à la fiche de fonction du chef de réception les tâches d'information des clients sur les coutumes et la culture locales, ainsi que sur les informations pratiques comme les horaires de train.
Evaluation du personnel non effectuée de manière systématique et résultats de l'évaluation peu exploités	Ajout d'une nouvelle procédure, intégrée dans le système ISO 9001, sur l'évaluation des performances, comprenant une grille d'évaluation, la composition de la commission d'évaluation et les actions à entreprendre selon l'évaluation.
Revue de direction traitant uniquement les aspects économiques et les aspects de gestion courante du personnel	Ajout d'un volet social et environnemental, incluant notamment la question de l'interaction avec la communauté locale.
Peu de communication auprès du personnel sur les bonnes pratiques en termes de durabilité	Intégration de recommandations sur les bonnes pratiques environnementales durant les briefings hebdomadaires Affichage de panneaux de sensibilisation aux bonnes pratiques environnementales, par exemple à la cuisine concernant le tri des déchets, l'économie d'eau ou l'économie d'énergie
Aucun canal de communication formel ne permet aux employés de s'adresser à la direction	Mise en place d'une procédure d'enquête annuelle de satisfaction des employés. Les résultats de l'enquête ont été présentés à la revue de direction qui a pris les décisions nécessaires pour maintenir la motivation des employés et conforter le sentiment d'appartenance à l'établissement. Rédaction d'une procédure « Suggestion », en français et en arabe, qui explique comment les employés peuvent déposer une suggestion dans une boîte, et comment ces suggestion sont évaluées.

## Impact

Les actions mises en place ont contribué à :

- Mettre en œuvre une évaluation des performances plus transparente, permettant un meilleur suivi des nouveaux employés, de mieux gérer les besoins en formation, d'améliorer la productivité et efficacité en vue d'atteindre la polyvalence des employés (nécessaire en basse saison, pour occuper le personnel permanent), d'assurer la promotion et l'évolution des carrières, et de préparer les plans de succession en cas de départs
- Mieux suivre et mieux communiquer à la direction les aspects de durabilité, améliorer la vue d'ensemble et permettre de fixer les priorités et objectifs pour l'année suivante.
- Resserrer le lien entre les cadres et la direction



« Au début du projet, nous avons l'impression que les mesures environnementales et sociales allaient nous donner beaucoup de travail supplémentaire, mais en fait, une fois qu'on a compris comment s'y prendre, cela s'intègre très bien dans notre manière de travailler au quotidien»

Jamel, responsable ressource humaine

## Coûts pour l'hôtel

La mise en œuvre du programme de durabilité a principalement nécessité des investissements immatériels : sensibilisation du personnel, procédures de bonnes pratiques sociale et environnementales.

## Recommandations générales pour une démarche d'hôtellerie durable intégrée

- S'assurer que le responsable ressources humaines joue un rôle important, même si l'objectif principal est environnemental, et que sa fiche de fonction et son temps disponible lui permette de s'engager
- Se baser sur le système existant (procédures, fiche de fonction, mini briefing hebdomadaire), et y ajouter les aspects de durabilité (éviter de créer un système parallèle)
- Mesurer les résultats positifs issus de la démarche de durabilité et en informer le personnel



Photo Anahide Bondolfi – Sofies

Des affiches sensibilisant à la réduction de la consommation d'eau et d'énergie, ainsi qu'au tri des déchets, sont affichées dans chaque département, comme ici en cuisine. Elles sont discutées durant les réunions hebdomadaires.