



UNIVERSITÉ TOULOUSE - JEAN
JAURÈS
INSTITUT SUPÉRIEUR DU
TOURISME, DE L'HÔTELLERIE ET
DE L'ALIMENTATION



MASTER TOURISME ET HÔTELLERIE

Parcours « Management de l'Hôtellerie et de la Restauration »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

L'alliance du Développement durable et des ressources humaines en hôtellerie

Présenté par :

Lola Bianchi

Année universitaire : **2015 -2016**

Sous la direction de : **Laurent Barthe**

L'alliance du développement durable et de la fonction ressources humaines en
hôtellerie

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

« C'est une triste chose de songer que la nature
parle et que le genre humain ne l'écoute pas. »

Victor Hugo

REMERCIEMENTS

En préambule de ce dossier, je souhaite adresser mes plus sincères remerciements à plusieurs personnes qui, par leur disponibilité et leur savoir, ont permis et ont contribué à la réalisation de ce projet.

Cette année universitaire au sein de l'Institut Supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie, et de l'Alimentation (ISTHIA) s'est avérée d'une importante richesse, que ce soit sur un plan professionnel ou personnel. J'ai gagné en maturité, en ouverture d'esprit et suis ainsi plus apte à organiser une réflexion et à intégrer le monde professionnel.

Je tiens tout d'abord à remercier, Monsieur Laurent Barthe, qui a, supervisé l'avancement de mon mémoire. Il m'a apporté toute l'aide nécessaire pour la construction et la formulation de ma problématique, comme de mes hypothèses.

J'exprime également ma profonde reconnaissance et ma gratitude envers les professionnels qui m'ont accordé du temps pendant ce stage, attribué des missions passionnantes et qui m'ont fourni des informations grâce auxquelles j'ai pu étayer mes propos et enrichir ma réflexion. Ils ont en effet joué un rôle primordial dans la réalisation de l'étude et la rédaction de ce mémoire.

Enfin, ces remerciements seraient incomplets s'ils ne s'adressaient pas également à mes parents et Paul pour leur soutien, leurs remarques pertinentes ainsi que pour les heures consacrées à la relecture.

SOMMAIRE

Partie 1 - Le développement durable et sa traduction en interne : La RSE	10
Chapitre 1 - Le développement durable	11
Chapitre 2 – La fonction ressources humaines	24
Chapitre 3 - L’engagement socialement responsable, une nécessité - le cas de l’hôtellerie	41
Partie 2 - Le rôle de la FRH dans une démarche durable en hôtellerie	56
Chapitre 1 - Performance des ressources humaines et développement durable en hôtellerie : La mobilisation	57
Chapitre 2 - Hypothèse 1 – Les programmes DD/RSE et l’adhésion du personnel	71
Chapitre 3 - Hypothèse 2 – Sensibiliser est l’une des solutions	81
Partie 3 - Cas en entreprise - vérification des hypothèses : démarche dans la mission de développement durable et gestion des ressources humaines	94
Chapitre 1 - Terrain d’application	95
Chapitre 2 - Mise en place d’un programme d’ <i>empowerment</i> et l’adhésion des collaborateurs ...	110
Chapitre 3 - Méthodes de mobilisation du personnel autour de la démarche DD	123

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Aujourd'hui, nous sommes confrontés à une activité humaine croissante menaçant notre planète, en effet 7 324 779 milliards d'individus sont recensés dans le monde et on estime que d'ici 2024 le chiffre atteindra les 8 milliards.¹

Ces perspectives représentent un défi pour la planète, mais pas seulement ... elles en sont un également pour l'économie, ainsi que dans leur dimension sociale (respect de l'Homme).

C'est dans ce contexte global et croissant que le développement durable s'inscrit.

Les Organisations Non Gouvernementales (ONG) tentent de sensibiliser le plus possible les populations et les pouvoirs publics afin que chaque individu, chaque décideur économique, chaque nation apporte sa contribution à la préservation de l'environnement.

Pour 2013, l'Organisation Mondiale constate une augmentation du tourisme de 5% du tourisme dans le monde. On atteint un record de 1 087 millions de touristes internationaux et l'organisation prévoit une augmentation globale du tourisme sur tous les continents.

De ce fait, la prise en compte du développement durable est une idée qui prend forme dans le développement touristique.

Être éco-responsable est le mot d'ordre de ces dernières années. En effet, les entreprises adoptent de plus en plus un comportement qui s'inscrit dans le développement durable. Les professionnels se sensibilisent à l'environnement, ce qui m'a donné envie de me pencher un peu plus sur le sujet.

Voilà, une notion qui n'englobe pas seulement l'écologie. Elle est liée à deux autres piliers : économique et social. Elle correspond donc à un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.

La politique, les stratégies, les procédures et actions de l'entreprise qui s'engage dans le développement durable doivent être adaptées aux nouvelles valeurs portées par ce dernier. C'est pourquoi nous sommes amenés à nous demander :

¹Ined – *Tous les pays du monde [En ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1FpYVFM> (consulté le 15-03-2015)

En quoi le fait d'être acteur du développement durable influence-t-il le management hôtelier ?

Par ailleurs, le fait est que mon mémoire de première année abordait déjà la thématique à travers l'étude du marketing responsable. Par ce travail, j'ai pu prendre conscience de la complexité que cela représente en terme d'adaptation stratégique pour l'hôtelier. Il est apparu au cours de mes recherches, qu'on ne peut pas prendre en compte la dimension sociale du développement durable (DD) sans considérer la place centrale qu'occupe la fonction ressources humaines (FRH) dans ce domaine. De plus, une gestion efficace et socialement responsable du personnel peut constituer un avantage concurrentiel de taille. Il paraît donc intéressant de l'étudier.

Travailler sur cette problématique, qui commence à entrer dans les projets de l'hôtellerie française, me paraît alors stimulant et opportun.

Ce constat et ma question de départ ont induit mon travail de documentation, qui m'aura permis de définir une problématique plus précise et spécifique alliant développement durable et fonction ressources humaines. Elle sera abordée lors de la seconde partie de cette étude.

Afin de répondre à ce questionnement, seront exposées dans une première partie les notions théoriques nécessaires concernant le développement durable, la fonction ressources humaines (FRH) ainsi que les traits et caractéristiques de l'engagement socialement responsable dans le secteur hôtelier.

Dans un second temps, seront proposées différentes hypothèses ayant pour objet principal le rôle de la fonction ressources humaines et la mobilisation du personnel dans la démarche de développement durable.

Enfin, dans la dernière partie, j'aborderai les missions réalisées dans le cadre de mes recherches au sein de l'hôtel Centre Sheraton Montréal au Québec. Elles permettront de vérifier les conclusions précédemment établies grâce aux recherches littéraires.

PARTIE 1 - LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET SA TRADUCTION EN INTERNE :
LA RSE

Le Développement durable est un concept qui doit permettre de régler les nouvelles menaces induites par le progrès technologique toujours plus rapide. Il est au centre des débats actuels des pouvoirs publics et des acteurs économiques, sociaux.

Des mesures ont été prises pour la protection de l'environnement, la création de modes de production et de consommation équitables et un véritable respect de « l'autre ». De nouveaux principes apparaissent : la responsabilité, la solidarité, la participation, le principe de précaution et l'innovation.

L'objectif de cette première partie est de retracer l'évolution du concept de développement durable ainsi que de le définir, de façon à l'appréhender au mieux et comprendre son intégration dans notre société et nos entreprises. Puis, notre intérêt se portera vers la fonction ressources humaines et son évolution. Pour terminer sur l'analyse des possibilités de l'hôtelier en tant qu'acteur socialement responsable.

Chapitre 1 - Le développement durable

1. Histoire : la notion de durabilité s'est installée

1.1. La définition du « développement »

Le terme « développement » lié à l'économie apparaît après la Seconde Guerre mondiale. Avant cela, il était principalement associé à la biologie.

Cette notion a été utilisée pour la première fois par Harry Truman (Brunel, 2012, page 7), lors de son discours géopolitique sur l'état de l'Union en 1949. Il évoque le fait que les pays « développés » doivent soutenir financièrement les états « sous-développés » de manière à les amener à la consommation de masse.

Depuis 1986, lors de la déclaration sur le droit au développement, qui est défini comme « un processus global, économique, social, culturel et politique, qui vise à améliorer sans cesse le bien-

être de l'ensemble de la population et de tous les individus, sur la base de leur participation active, libre et significative au développement et au partage équitable des bienfaits qui en découlent. »²

Le Petit Robert donne la définition suivante : « *le développement implique une croissance, un épanouissement, un essor, une extension, un progrès.* » Toute croissance, progrès impliquent un bouleversement, une adaptation pour évoluer au sein d'une société.

Son histoire a façonné sa définition, l'a rendue « durable ». Aujourd'hui encore elle évolue.

1.2. Les grandes étapes du passage du développement au développement durable

- Fin des années 60 : La sonnette d'alarme

Au vu de la situation inquiétante, due à la dégradation de l'écosystème, le Club de Rome, un groupe de réflexion, tire la sonnette d'alarme.

- **1972** : La **conférence de Stockholm** et la naissance de la notion d'écodéveloppement.

Cette conférence va démocratiser le terme d'« écodéveloppement », qui met en avant un mode de développement intégrant les contraintes environnementales.

- **1987** : Le rapport de **Brundtland**

Présenté lors de la commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, ce rapport définit pour la première fois le développement durable.

Ce texte présente la protection de l'environnement comme une priorité internationale, exigeant de réformer le système économique. (Brunel, 2012, page 44).

- **1992** : le sacre du développement durable à la **conférence de Rio**.

Le Sommet de la Terre de Rio de Janeiro définit les grandes lignes du développement durable : plus de 150 États signent un programme d'actions pour le XXI^e siècle, appelé Agenda 21. Il a

² ONU – *Déclaration des Nations Unies sur le droit au développement [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1araD8Q> (Consulté le 20-02-2016)

pour « *objectif de concilier protection de l'environnement, efficacité économique et équité sociale* » (Brunel, 2012, page 48).

- **1997 : Le protocole de Kyoto**

En 1997, le protocole de Kyoto est conclu, il porte essentiellement sur les changements climatiques et la volonté de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 5% d'ici à 2012 : 180 pays s'engagent. Parallèlement, l'Union européenne inscrit les objectifs du développement durable dans les traités de Maastricht (1992) et d'Amsterdam (1996) et les met en œuvre.

Malheureusement, ces décisions ne semblent pas être entendues et l'activité humaine continue d'avoir un impact néfaste sur l'environnement³.

- **2002 : le Sommet mondial de Johannesburg**

Les reculs sont nombreux tandis que les progrès sont faibles. Les chefs d'État font des promesses qui restent souvent très théoriques. Pour la première fois, les enjeux culturels sont rattachés au concept de développement durable. (Brunel, 2012, page 53)

- **2005 : Entrée en vigueur du protocole de Kyoto**

Il aura fallu du temps pour que ce protocole entre en vigueur, car pas moins de 55 pays devaient approuver le traité, ces mêmes pays s'engageant à diminuer de 50% leurs émissions de gaz à effet de serre.

La France, elle, applique le décret européen n°2005-295 du 22 mars 2005 qui prévoit la mise en œuvre des modalités de fonctionnement pour l'Union européenne⁴.

- **2012 : « L'avenir que nous voulons »**

« L'avenir que nous voulons » est le nom donné au document présentant les résultats du dernier sommet de Rio tenu en juin 2012. À l'issue de cette conférence il a été, en outre, décidé :

- L'amorce d'un processus de soutenabilité aux entreprises ;
- La mise en place d'un registre des engagements volontaires ;

³ Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie – *le protocole de Kyoto [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1BY1Kue> (consulté le 20-02-2016)

⁴ Wikipédia – *Protocole de Kyoto [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1FpZqzF> (consulté le 20-02-2016)

- La création d'un « forum de haut niveau » chargé de veiller au suivi du développement durable ;
- La définition de l'économie verte.

- **2015 : La COP 21**

Il s'agit du dernier rassemblement en date. 195 nations se sont accordées sur le besoin de réaliser des efforts sur l'amélioration des conditions de vie et sur les actions environnementales. Le sujet principal est le réchauffement climatique, ainsi l'accord convenu donne des objectifs généraux mais est incomplet car n'apporte aucune indication concernant les méthodes d'atteintes et de contrôle des objectifs.

- **2009 : La réforme de la classification hôtelière française**

Cette réforme introduit, pour la première fois, des exigences concernant le développement durable. Elle définit de nouveaux critères d'attribution d'étoiles, qui poussent les hôteliers à s'investir dans cette démarche de développement durable et plus particulièrement dans la sauvegarde de l'environnement.⁵

1.3. La réglementation du développement durable

Ces dernières années, que ce soit à l'échelle mondiale, européenne, française ou même encore locale, la réglementation concernant le développement durable s'est considérablement enrichie.

Face à la gravité de certaines situations environnementales et dans le but d'améliorer les conditions de vie de l'Homme, la notion de développement durable se trouve de plus en plus présente dans les réglementations.

Elle a pour but de réguler l'économie afin qu'elle ne se développe pas au détriment de l'Homme et de l'environnement.

La volonté de l'Union européenne est d'installer le développement durable dans ses différentes politiques et directives. De nombreuses directives sont nées avec pour principale préoccupation : le développement durable.

⁵ Atout France – *Classification hôtelière [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1yKleRu> (consulté le 20-02-2016)

En 2007, en France, le Grenelle de l'environnement instaure de nouvelles réglementations relatives à l'enjeu environnemental.

Celui-ci aura permis d'engager « un processus de concertation avec toutes les parties concernées par les problématiques environnementales : État, ONG, collectivités locales, syndicats et entreprises »⁶

Pour les entreprises et les industries, les contraintes réglementaires liées au développement durable sont renforcées, il s'agit d'une manière de les y initier et de les engager dans cette démarche.

Enfin, au niveau local, diverses initiatives de mise en place d'un Agenda 21⁷ local apparaissent. Même si aujourd'hui, la plupart de ces initiatives sont volontaires et ne font pas l'objet d'un encadrement législatif, les lois sur la question se multiplient. Encore faut-il qu'elles soient appliquées ce qui pose la question du contrôle qui mériterait d'être renforcée.

2. La définition du « développement durable »

2.1. Définition officielle

Officiellement, le développement durable a été défini lors du rapport de madame Gro Harlem Brundtland, comme « *un développement qui satisfait les besoins des générations présentes sans compromettre l'aptitude des générations futures à satisfaire leurs propres besoins, à commencer par les plus pauvres.* » (Froman, Gourdon, 2003, page 53)

Dans son introduction à son ouvrage « Ce que développement durable veut dire » Geneviève Féron (2004, Page XI à XIV) explique qu'il est très difficile de définir le développement durable de par sa complexité !

Ce nouveau principe repose sur une prise de conscience commune. « *L'humanité croit, produit et consomme dans un espace fini.* » (Féron, 2004, page XII). Aujourd'hui, l'homme s'installe dans un rythme de consommation allant au-delà des ressources dont il dispose. C'est dans ce cadre-là que la notion de durabilité s'impose au développement.

⁶ Région Midi-Pyrénées – *En France le grenelle de l'environnement [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1GS3vyC> (consulté le 25/02/2016)

⁷ Verdura – *Agenda 21 et Développement durable [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1BY2dfP> (consulté le 25-02-2016)

2.2. Le degré de durabilité

La définition du concept de développement durable dépend du degré de durabilité qu'on lui donne. Le terme durable signifie : « *qui peut durer ; qui est permanent, constant, stable* »⁸

L'action de durabilité dans le développement entraîne deux modèles opposés : la durabilité forte ou faible.

D'après Sylvie Brunel, dans son ouvrage « Le développement durable »,

« La durabilité est dite forte quand on considère que le capital naturel doit absolument être maintenu en état. Elle est dite faible lorsque la somme du capital naturel et du capital construit doit être maintenue constante, c'est-à-dire que l'on peut substituer du capital construit à du capital naturel. » (2012, Page 59)

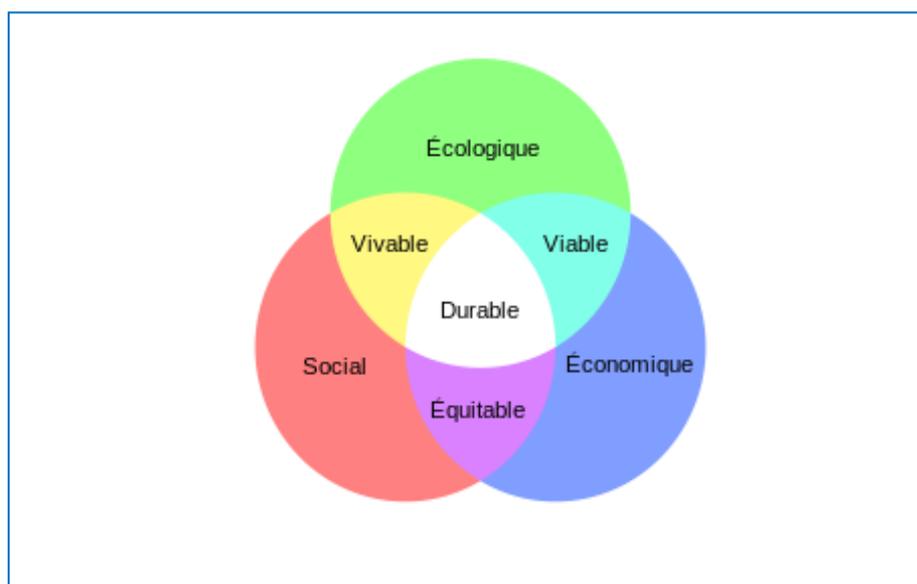
L'interprétation forte est tournée vers l'environnement et sa protection. Elle est basée sur le fait que l'homme est une espèce parmi tant d'autres et n'a donc aucun pouvoir sur lui et se doit de le garder intact. Le mot d'ordre est la préservation des stocks de capital naturel irremplaçable. À travers cette interprétation, la croissance ne peut exister.

À l'opposé, il existe l'interprétation faible selon laquelle le progrès technique réalisé par l'Homme permet de créer de nouvelles ressources dont pourraient jouir les générations présentes et futures, ainsi que de solutionner les problèmes environnementaux. L'environnement ne serait alors qu'une construction de l'Homme, et cela impliquerait la destruction d'une partie des ressources naturelles.

⁸ Dictionnaire encyclopédique

2.3. Les piliers du développement durable

Figure 1 : Les piliers du Développement durable



Source : <http://bit.ly/29tsSef>

Le développement durable repose sur « trois piliers » ainsi nommés par le rapport de Brundtland, à savoir l'aspect environnemental, l'aspect social et l'aspect économique. Il s'agit d'un développement économique efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.

- L'aspect **environnemental**

L'activité humaine a de nombreuses conséquences sur l'environnement, qui se traduisent actuellement par d'importants changements climatiques. Au vu des dégradations croissantes subies par notre planète, la situation est urgente et le développement durable a pour ambition de sensibiliser les entreprises et à les pousser à adopter une démarche responsable. Les moyens les plus connus pour réduire les actions néfastes pour l'environnement sont : l'économie d'énergie, la lutte contre la pollution, le développement de l'éducation ou encore la diminution des déchets (Coullet-Demaiziere, 2010, page 71).

- L'aspect **social**

Ce second pilier sous-entend le respect de l'homme. Le capital humain est évalué comme une ressource essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise.

L'entrepreneur a donc pour obligation de veiller aux bonnes conditions de travail, de considérer son personnel ou encore de lutter contre les discriminations. Ce second pilier comprend également les engagements pris par l'entreprise, comme des participations à des programmes d'aide (Couillet-Demaiziere, 2010, page 70).

- L'aspect économique

Ce dernier aspect nécessite une vision sur le long terme de la part de l'entreprise. Le but étant d'être économiquement efficace sans compromettre les premiers aspects du développement durable. Une stratégie à adopter pour l'entreprise est d'investir une partie de ses bénéfices dans des actions liées au développement durable.

Mais bien souvent, le concept de développement durable est réduit au souci environnemental reléguant au second rang les dimensions sociales et économiques, pourtant majeures (Couillet-Demaiziere, 2010, page 69).

Une vision globale s'impose (Férone, 2005, page XII).

3. Les entreprises s'engagent : la responsabilité sociétale des entreprises

3.1. La responsabilité sociétale : définition et processus

En 2011, la commission européenne définit la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) de la manière suivante : « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».

Cela signifie qu'une entreprise doit non seulement se préoccuper de sa rentabilité et de sa croissance, mais également des incidences environnementales et sociales de son activité.

Pour qu'une entreprise assume cette responsabilité, au-delà du respect de la réglementation, elle doit mettre en place un processus destiné à intégrer les préoccupations sociales, environnementales, éthiques, des droits de l'homme et des consommateurs dans ses activités, ses valeurs et ses stratégies⁹.

⁹Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie – *Responsabilité sociétale des entreprises [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/19OO0tS> (consulté le 07-03-2016)

Le processus pour que la responsabilité sociétale devienne une stratégie de l'entreprise est le suivant :

- **Première étape** : un diagnostic social et environnemental ;
- **Seconde étape** : définir des orientations, établir des objectifs d'amélioration et s'engager dans des démarches volontaires collectives ;
- **Troisième étape** : Mettre en place des programmes d'actions pour améliorer ses pratiques et monter un partenariat avec des ONG ou encore avec des spécialistes concernant l'aspect environnemental ou social¹⁰.

Adhérer à la démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) conduit l'entreprise à devenir ce que l'on appelle : « une entreprise durable».

3.1.1 Qu'est-ce que la RSE ?

▪ Définitions

La définition officielle selon AFNOR¹¹ est la suivante :

« La responsabilité sociétale est la contribution des organisations [...] au développement durable. Elle est une démarche de progrès qui s'inscrit dans une recherche de performance globale. Elle conduit à remettre en question les pratiques de celles qui s'y engagent et incite à travailler différemment. » (Monique GOUIRAN, 2011, page 2)

JM Peretti définit la responsabilité sociétale des entreprises de la manière suivante : « *La RS désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes.* » (2012, page 208)

La RSE est la traduction du développement durable en entreprise et ainsi ce compose des mêmes piliers : social, économique et environnemental.

¹⁰ Étude Angatsha. *Pour une entreprise durable*, juillet 2008, p. 11

¹¹ L'association AFNOR et ses filiales constituent un groupe international au service de l'intérêt général et du développement économique des organisations.

Dans le cadre d'une stratégie tournée vers la DD/RSE, la gestion des ressources humaines doit considérer également ces trois dimensions. (Jean-Marie Peretti, 2012, page 207)

- Les enjeux de la RSE

Dans le cadre d'un engagement socialement responsable, l'entreprise doit répondre à différents enjeux :

- **Économiques** : Contexte de crise économique ;
- **Sociaux** : Non-discrimination, égalité des chances, etc. ;
- **Sociétaux** : Bénévolat, dons, causes humanitaires, emplois pour les locaux, etc. ;
- **Environnementaux** : Empreinte environnementale, prise de conscience, sensibilisation, etc.

3.1.2 La réglementation

La notion de responsabilité sociétale a émergé avec la seconde révolution industrielle.

Depuis les années 1990, de nombreuses initiatives ont été lancées pour créer une référence en matière de responsabilité sociétale. Par exemple :

Le Pacte mondial des Nations Unies (1999) : Les entreprises doivent appliquer « *dix principes relatifs aux droits de l'Homme, aux normes de travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.* » (Aubrun M., Bermond F., Brun E., et al., 2010, page 4)

Le GRI (*Global Reporting Initiative*) qui a pour but de donner aux entreprises un « cadre fiable et crédible pour leur *reporting* développement durable ».

Cependant, malgré les diverses initiatives, **le COLPOLCO**¹² a constaté qu'il n'y avait pas d'harmonisation dans le *reporting* des pratiques durables des entreprises.

Pour pallier à cela, et offrir au consommateur plus de certitudes quant aux comportements des entreprises, le comité a demandé l'ISO¹³ de créer une norme sur la responsabilité sociétale. C'est en 2010 que la norme ISO 26000 est publiée. (AUBRUN M., BERMOND F., BRUN E., et al., 2010, page 4)

¹² Le Comité pour la Politique en matière de Consommation

¹³ Organisation internationale de normalisation

Elle a pour ambition d'aider les entreprises à prendre en charge leur responsabilité sociétale et par ce biais d'augmenter la satisfaction ainsi que la confiance des clients. Elle propose des lignes directrices aux entreprises pour que les entreprises adoptent des pratiques socialement responsables, concrètes et cohérentes.¹⁴

Il s'agit là d'une démarche de progrès entreprise par 90 pays, cette norme est une méthode de responsabilité sociétale qui aide les organisations à s'intégrer dans une démarche responsable et durable.

3.2. L'entreprise durable

Une entreprise durable fonctionne selon une logique de développement durable. Elle a donc des responsabilités sociales et environnementales.

Par exemple, une entreprise durable implantée dans un milieu où résident des malades organisera des actions sociales à leurs intentions. L'entreprise durable tient compte des 3 piliers du développement durable dans son fonctionnement et ses stratégies¹⁵.

Avec l'intégration de nouvelles valeurs propres au développement durable, l'entreprise est amenée revoir sa politique en général ainsi que ses axes stratégiques.

Pour comprendre quelle direction doit prendre l'entreprise durable et quelles doivent être ses orientations, il est important de connaître les principes fondamentaux du développement durable que l'entreprise doit intégrer :

3.2.1 La responsabilité

Cela sous-entend une cohérence entre paroles et actes. Ce qui est annoncé doit être fait. Elle s'exerce de manière collective¹⁶.

3.2.2 La solidarité

Une solidarité locale, nationale et même internationale pour les générations futures.

¹⁴ CRT Midi Pyrénées. *Démarche de qualification [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1D0v4Eg>. (consulté le 05-03-2016)

¹⁵ Entreprise durable – *Ce qu'est une entreprise durable [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1P5gG2A> (consulté le 07-03-2016)

¹⁶Vedura. *Principe du Développement durable [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/19SR1K7> (consulté le 11-03-2016)

Elle s'effectue à la fois dans le temps, entre générations présentes et futures et l'espace entre les différents pays¹⁷.

3.2.3 *La participation*

La participation de tous, sans distinction, afin de garantir la réussite de projets durables. Pour cela, il faut mettre en place un processus d'information, de consultation ainsi que de débats avec toutes les parties prenantes¹⁸.

3.2.4 *La précaution*

Après les différentes crises alimentaires, comme la vache folle, et sanitaires avec par exemple l'affaire du sang contaminé, « Le principe de précaution fait désormais partie du vocabulaire de notre vie quotidienne. » (Férone, Debas, Genina, 2005, page 157). Le principe de précaution est donc une réponse à la peur du risque, et les entreprises doivent se l'approprier. Par ce principe, les entreprises sont responsables, elles prennent des décisions et des mesures, de manière à identifier, anticiper et minimiser les risques ainsi que les impacts de leur activité sur la santé et l'environnement.

Ce principe permet également une économie puisque cela revient à anticiper. Cela est plus efficace et moins coûteux que de réagir une fois que les dommages se sont produits (Férone, Debas, Genina, 2005, page 157). Les entreprises doivent adopter des stratégies cohérentes avec le développement durable. Par exemple : diminuer les émissions de CO² pour ralentir le changement climatique.

L'entreprise doit pouvoir repenser sa gestion des ressources humaines, en sensibilisant son personnel, en l'impliquant dans la démarche.

3.3. *Avantage pour l'entreprise durable*

L'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise présente pour elle de nombreux avantages.

- L'amélioration de l'image de l'entreprise ;

¹⁷ M ta terre. *Le Développement durable [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1DFgB13> (consulté le 11-03-2016)

¹⁸ Adéquation. *Principes et pratiques de Développement durable [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/19OPTXu> (consulté le 11-03-2016)

Utilisé à bon escient le développement durable permettra à l'entreprise d'améliorer son image auprès de ses partenaires, de sa clientèle et de ses employés.

En effet, la considération du personnel fait partie de l'aspect social de l'engagement. Le travail fourni est reconnu et récompensé. La motivation et les performances au travail du personnel sont alors accrues et le *turn-over* a tendance à baisser.

De plus, la relation avec les partenaires et notamment avec les fournisseurs se voit renforcée. Celle-ci est basée sur la communication et le partage de valeurs. Cela permet des négociations plus raisonnables.

Enfin, l'entreprise responsable est à l'écoute de son client, de ses besoins et ses attentes. Cette stratégie est un moyen efficace d'augmenter la satisfaction et la fidélisation de sa clientèle. Ainsi, d'après une étude menée par ATOUT France, proposer une prestation dite « durable » permettrait d'augmenter le nombre des nouveaux clients.

- L'amélioration des performances ;

Celle-ci passe par une diminution des coûts et une meilleure productivité. Les avantages qui s'en dégagent sont divers :

- Réduction des frais généraux et des investissements par l'amélioration de la gestion des matières premières ;
- Réduction des pertes grâce à une meilleure gestion des risques ;
- La prévention de la pollution est nettement moins onéreuse que son traitement ;
- Le personnel est plus efficace, car motivé et impliqué dans la vie de l'entreprise ;
- L'amélioration des prises de décisions ainsi que des systèmes de gestion et de production (s'engager comme entreprise responsable induit plus de rigueur et de formalisme) ;
- L'amélioration de l'image de l'entreprise.

On sait aussi qu'au-delà des contraintes de court terme, une politique de ressources humaines dynamique, la formation des salariés à tous les niveaux de compétence et un climat social favorable sont des atouts essentiels, à moyen et long terme, pour la croissance d'une entreprise.

Ces avantages concurrentiels peuvent se développer si trois conditions principales sont respectées : un véritable engagement de la part de l'entreprise, une prestation de qualité et des prix justifiés (Férone, Debas, Genina, 2005, page 66).

Chapitre 2 - La fonction ressources humaines

Ce second chapitre a pour ambition de mieux appréhender le concept des « ressources humaines » et ses mutations. Tout d'abord, il est, pour cela, essentiel de définir et de retracer l'histoire de la fonction des ressources humaines, mais également de faire un état des lieux des fondamentaux en Ressources Humaines (RH) avec les missions, caractéristiques et activités de la fonction. C'est par ces premières études qu'il sera finalement possible de comprendre et analyser les différentes évolutions de la Fonction Ressources Humaines (FRH) et ainsi dessiner un avenir.

1. Histoire et définition de la Fonction RH

1.1. Définitions et distinctions (FRH et GRH)

Dans un premier temps, il est essentiel de définir le sens large, la fonction ressources humaines :

Selon Jean Marc le Gall, la fonction RH de l'entreprise « *vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient* ». (2011, page 10)

Ainsi, cela inclut la gestion des relations individuelles et collectives de travail.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) quant à elle est la traduction concrète par des activités de la Fonction Ressources Humaines (FRH).

Philippe Roussel, coordinateur de l'équipe de recherche au Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi (LIRHE), définit la gestion des ressources humaines de la manière suivante :

« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »

Cette définition met en évidence le fait que les membres du personnel ont des ressources et que la mission première d'un Directeur des Ressources Humaines (DRH) est de mobiliser et développer les compétences du personnel de façon à optimiser l'activité de son entreprise et à la rendre compétitive.

1.2. Historique : de la fonction « personnel » à la fonction « ressources humaines »¹⁹

L'histoire de la fonction « personnel » est en lien étroit avec les évolutions de la société et l'histoire du management des organisations. Ainsi, ce sont les grands courants de sociologie des organisations qui nous permettront de comprendre l'évolution de la fonction RH (ressources humaines).

Jean-Fombonne (1992, page 46) distingue au moins quatre phases dans l'évolution historique de la fonction :

- De la fin du 19^e siècle à la Première Guerre mondiale : « La phase de Gestation »

Il s'agit de la période d'apparition des services du personnel avec Frédéric. W. Taylor (1880) et son modèle organisationnel : l'Organisation Scientifique du travail (OST)

Taylor avait pour objectif d'obtenir le meilleur rendement possible pour les industries, pour cela il établit une nouvelle méthode de travail : Le Taylorisme qui recommande une organisation scientifique du travail. Sa solution pour diminuer les coûts et rationaliser les méthodes de travail est alors de définir les postes et les tâches exactes à effectuer grâce à une analyse détaillée des modes de production.²⁰

C'est au cours de cette période et par les méthodes de Taylor, qui consistaient en la parcellisation et la spécialisation des tâches des salariés, qu'est apparue la nécessité de former le personnel.

À cette époque, le management était défini de la manière suivante : « manager, c'est transformer le travail des autres en performance durable ». Le management est un processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et performante grâce au travail d'autrui.

¹⁹ Jean-Philippe Sajus. *Gestion des Ressources Humaines. Cours de Licence Professionnelle*, ISTHIA, Université Toulouse-Jean Jaurès, 2013.

²⁰ Henry Ford. *Taylorisme [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/294YQfw> (consulté le 07-06-2016).

Ainsi, la gestion du personnel se résumait à la gestion des postes, le facteur humain n'était alors pas pris en compte, ce qui aura valu à cette méthode, pourtant très efficace, d'être « critiquée ». (Jean-Marie Peretti, 2013, page 6)

- De la Première Guerre Mondiale à 1960 : L'avènement de la fonction personnel

Après la guerre, la législation sociale se développe, avec la mise en place de systèmes de protection sociale, l'égalité civile pour les femmes, etc., et la gestion du personnel se complique. Les titulaires de la fonction sont, selon les domaines à privilégier, des anciens militaires (discipline), des comptables (paie), des agents de maîtrise âgés (embauche). Avec la victoire du Front Populaire en 1936, et la vague des grèves les entreprises font le constat qu'il est nécessaire d'avoir une personne pour rester en relation avec le personnel.

D'autre part, cette période marque la découverte du « facteur humain » lié à la performance au travail avec le courant de l'École des Relations Humaines. Cette découverte est en partie due à l'expérience d'Elton Mayo à la *Western Electric*. Celle-ci avait pour but d'évaluer l'effet du changement des conditions matérielles sur les performances des travailleuses, le théoricien a alors pris conscience du fait que l'observation et la reconnaissance du personnel améliorent ses performances de travail. Il repère qu'un salarié qui ressent qu'on lui porte de l'intérêt, devient plus productif.

Après les travaux d'Elton Mayo, d'autres théoriciens américains vont avoir une influence sur les pratiques managériales en France. Les plus célèbres dans les années 50 et 70, sont celles d'A. Maslow sur la hiérarchie des besoins et d'Herzberg sur la satisfaction au travail. Herzberg distingue : les facteurs d'ambiance (dont le rôle essentiel est de neutraliser les mécontentements, les conditions de travail, les modes de rémunération), les facteurs de motivations (susceptibles de produire la satisfaction des salariés – reconnaissance du travail) et le niveau de qualification des titulaires (la formation juridique est un élément de base qui vient compléter la formation d'origine de son titulaire). (Jean-Marie Peretti, 2013, page 6)

- Des 1960 à 1980 : l'essor du management et de la fonction ressources humaines

À cette époque, le terme « management participatif » fait son apparition. Il faut fixer des objectifs à tous les niveaux, du directeur financier (hausse de 10 % du chiffre d'affaires, etc.) jusqu'à l'employé de base (zéro défaut sur une chaîne, etc.). Les salariés gagnent un peu plus de latitude dans leur travail pourvu que les objectifs soient atteints.

En France par exemple, on constate un essor du management et de la fonction ressources humaines avec les baby-boomers qui entre dans le marché du travail. Ces générations nées "après-guerre" ont bénéficié d'un meilleur niveau de formation initial avec l'allongement de la scolarité et un confort accru. Il en découle des aspirations professionnelles différentes de leur prédécesseur.

D'autre part, dans les années 1970, la crise économique entraîne celle de l'organisation du travail. Les modèles de management se succèdent dans un environnement externe perturbé. Le chômage progresse et les premières mesures pour l'emploi apparaissent. Les premières mesures de mise en préretraite sont mises en œuvre avec le départ d'un grand nombre de quinquagénaires faisant de la France le pays où le niveau d'activité des 55-65 ans est le plus faible du monde industriel. L'État procède aux premières légalisations du contrat de travail temporaire ou intérimaire (CTI) en janvier 1972 et du CDD/RSE en janvier 1979. (Jean-Marie Peretti, 2013, page 6)

- Depuis 1980 : la reconnaissance accrue de la fonction ressources humaines

Le livre de Tom Peters et Robert Waterman publié en 1982 « *In search of excellence* » (le prix de l'excellence) devient le plus grand *best-seller* de tous les temps en management. Il exalte la souplesse, l'écoute du client, et celle du personnel. Les méthodes de management japonais fascinent. Selon lui, toute l'entreprise doit tendre vers la qualité notamment avec l'instauration des cercles de qualité, le projet d'entreprise et la qualité totale. L'individualisation des relations de travail est croissante, par exemple en matière de rémunération, elle est calculée selon les performances individuelles de chaque salarié à travers la mise en place d'une part fixe et d'une part variable des salaires. (Jean-Marie Peretti, 2013, page 6)

2. Les fondamentaux en Ressources Humaines

La fonction ressources humaines est une fonction toute particulière et complexe dans l'entreprise puisqu'elle intervient dans une grande diversité de domaines et est un contact avec différents interlocuteurs.

2.1. La fonction des ressources humaines : Généralités

2.1.1 Les grandes missions de la fonction RH

Dans leurs ouvrages, Laëtitia Lethielleux (2009, page 21) et Jean Marie Peretti (2013, page 34), distinguent quatre mêmes missions principales de la fonction, sans les nommer de la même manière :

- L'expert administratif et gestionnaire des gaspillages ou administrer efficacement

Les tâches administratives font partie du quotidien des ressources humaines. Le gestionnaire doit savoir les gérer en tenant compte du cadre législatif et réglementaire et de ses évolutions potentielles. Jean-Marie Peretti parle lui d'administrer efficacement, soit « être un opérationnel efficace » (2013, page 34). La productivité des ressources humaines doit être un exemple pour les autres départements. (JM Peretti, 2013, page 34) et (L. Lethielleux 2009, page 21)

- Le partenaire des salariés ou développer l'engagement du salarié

Cette mission est apparue pour faire face au « sentiment de négligence » ressenti par les salariés, la recherche de profit prenait le pas sur le respect et la considération du personnel. Cette nouvelle stratégie consiste à considérer le salarié comme un client, le principe est donc d'assurer sa satisfaction pour la pérennité de l'entreprise.

Le gestionnaire s'attache alors à accroître et maintenir le bien-être, la motivation et l'implication du personnel dans son travail et à mobiliser leurs ressources et compétences, car tous ces éléments sont sources de création de valeurs. (JM Peretti, 2013, page 35) (L. Lethielleux 2009, page 21)

- Le partenaire du changement ou favoriser le changement

La troisième mission de la fonction ressources humaines serait donc d'encourager les nouvelles méthodes, les comportements novateurs qui apportent une plus grande efficacité et permettent des économies en tout genre. De plus, la société actuelle est en perpétuelle évolution, notamment en termes de mutations technologiques, il est alors essentiel d'accompagner les employés dans les processus de changement. (L. Lethielleux 2009, page 21)

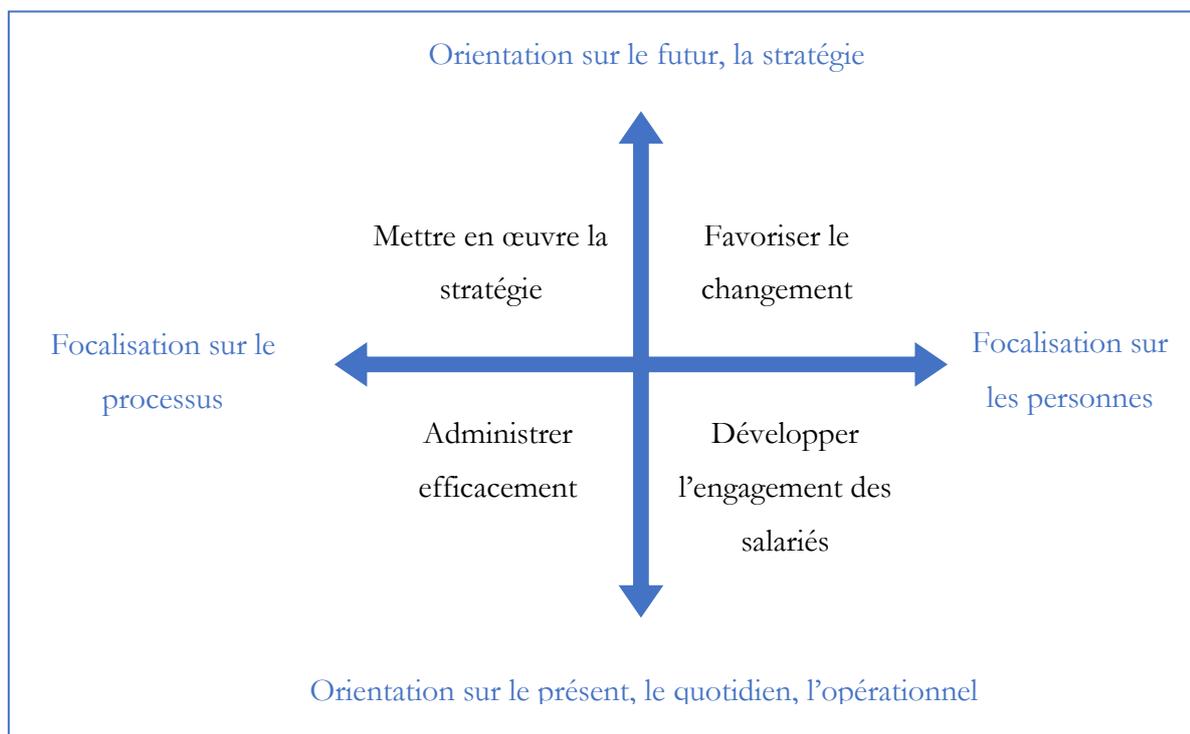
Jean Marie Peretti écrit « la réussite des changements repose sur la prise en compte en amont de la dimension RH. » (2013, page 35), ainsi selon lui les ressources humaines ont un rôle primordial à jouer dans la gestion du changement.

- Le partenaire stratégique ou mettre en œuvre la stratégie

D'un point de vue stratégique, le gestionnaire des RH fait le lien entre la direction qui établit la stratégie globale de l'entreprise et le personnel qui l'exécute. Il doit donc, une fois la politique stratégique établie, réaliser les adaptations auprès des salariés pour que celle-ci puisse être mise en place. Le DRH participe à l'élaboration de la stratégie d'entreprise, veille à ce que l'aspect humain ne soit pas oublié dans la fixation des objectifs et incite à adopter une vision à long terme. Ainsi, comme le souligne J-M Peretti « *Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale.* » (2013, page 35). (L. Lethielleux 2009, page 21)

Jean-Marie Peretti reprend le schéma de D. Ulrich pour positionner les quatre grandes missions de la RH. Selon ce dernier, les missions ont plutôt une orientation sur le futur et la stratégie de l'entreprise, ou sont plutôt orientées sur le présent et l'opérationnel. Dans un même temps, les missions se focalisent soit sur les personnes soit sur le processus. Cette analyse est représentée en Figure 2 :

Figure 2 - Les missions (d'après Ulrich)

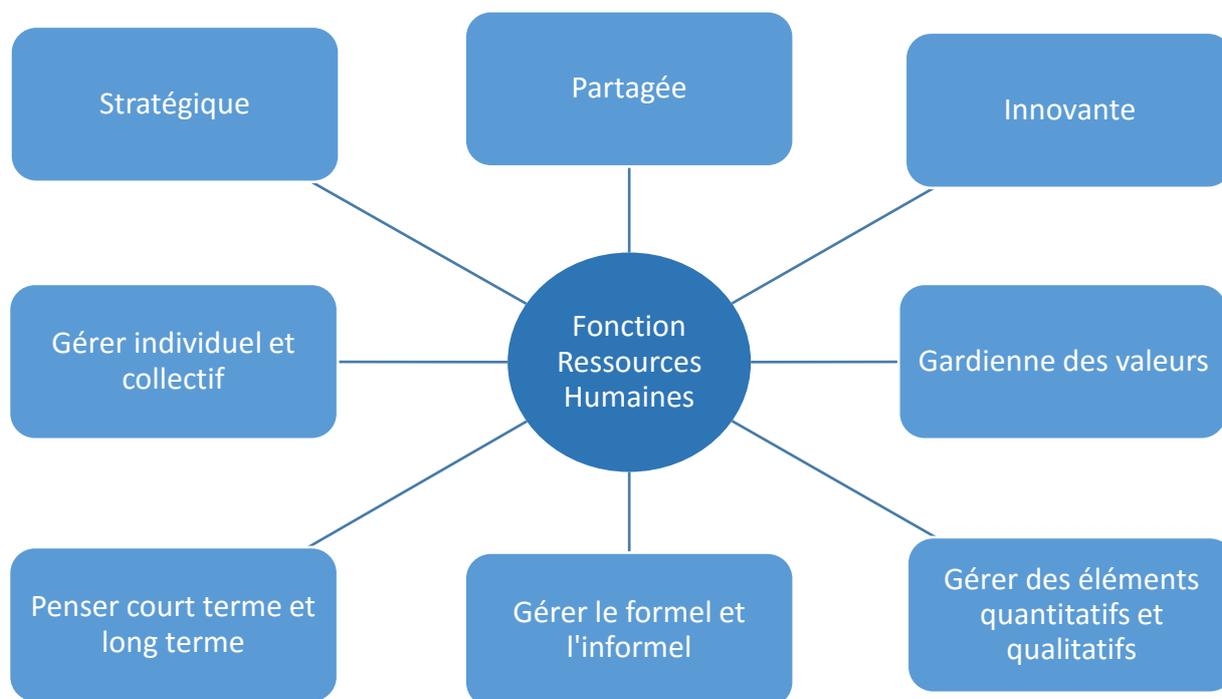


Source : PERETTI Jean-Marie. *Ressources humaines*. Paris : Vuibert (Collection Gestion), 2013, page 34

2.1.2 Les caractéristiques de la fonction ressources humaines

Il est possible de définir la fonction ressources humaines grâce à ses huit caractéristiques (Laetitia Lethielleux, 2009, page 26) :

Figure 3 : Synthèse des huit caractéristiques de la Fonction Ressources Humaines



Source : Laëtitia Lethielleux, *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*. Paris : Galiano, 2009, page 29.

La fonction stratégique : Les ressources humaines sont un véritable levier à la stratégie de l'entreprise, le responsable a le devoir d'établir une cohérence entre stratégie de l'entreprise et plan d'action opérationnel.

La fonction partagée : Certaines fonctions qui, auparavant, étaient exercées uniquement par la fonction ressources humaines, sont maintenant partagées et déléguées aux niveaux hiérarchiques intermédiaires (Managers, responsables de département, etc.). C'est un moyen de les responsabiliser et les crédibiliser au sein de leur équipe.

La fonction innovante : Elle est innovante en ce sens où elle doit perpétuellement s'adapter aux différents changements internes ou externes (évolutions politiques, technologiques sociales, etc.).

La gestion individuelle ou collective : La gestion des ressources humaines c'est à la fois gérer l'individu et manager collectivement les équipes.

La gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs : Les ressources humaines sont appréhendées sur l'aspect quantitatif (Nombre d'employés nécessaire pour le bon fonctionnement de l'établissement), mais également qualitatif (les compétences nécessaires pour exécuter le travail).

La gestion court terme et long terme : les politiques ou objectifs des ressources humaines peuvent être établis à court ou à long terme. Le court terme s'applique s'il y a une volonté d'obtenir des résultats rapidement, la gestion sur le long terme intervient si la politique nécessite de lourds moyens (financiers ou humains).

La gestion formelle ou informelle : Il existe dans une organisation des réseaux formels, à savoir, des relations imposées par la hiérarchie et connues de tous, et des réseaux informels, composés de relations officieuses, amicales sans lien avec la hiérarchie. Un jeu de pouvoir peut être pratiqué à travers ces différents réseaux. Le responsable des ressources humaines doit être conscient de leurs existences et y faire face.

La gardienne des valeurs culturelles : La culture de l'entreprise est l'identité de l'organisation et c'est ce qui la fait vivre. Elle se compose des valeurs partagées par tous. La fonction ressources humaines a comme mission de diffuser cette culture et de s'assurer du respect des valeurs portées par l'établissement.

Il apparaît clairement que la fonction ressources humaines doit être polyvalente. Elle est l'intermédiaire entre la direction et le personnel, elle donc fait le lien entre l'opérationnel et le stratégique.

2.2. Les activités rattachées à la fonction

La fonction RH a pour particularité d'agir dans de nombreux domaines, nous pouvons lister les plus fréquents : le recrutement, la rémunération, l'évaluation, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des carrières, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité et la gestion du développement humain et social. Il en existe encore bien d'autres, pour cette partie, afin de bien comprendre la fonction RH, nous nous attarderons sur ses activités les plus importantes.

J-M Peretti, dans son ouvrage Ressources Humaines (2013), liste dix grandes activités de la fonction ressources humaines :

- L'administration du personnel

C'est pour cet aspect « administratif » que la fonction ressources humaines commence à exister. Cela comprend :

- « *Enregistrement, suivi et contrôle des données individuelles ou collectives [...]* ;
- *Tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur* ;
- *Application des dispositions légales [...]* ;
- *Administration des rémunérations* ;
- *Calcul des charges sociales* ;
- *Calcul et répartition des avantages sociaux [...]*. » (J-M Peretti, 2013, page 44)

Cette activité représente la plus grande part des activités de la fonction RH, cela regroupe à la fois : « *l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles et les mesures accompagnant la mise en œuvre des décisions de gestion des ressources humaines.* » (J-M Peretti, 2013, page 45)

- La gestion des ressources humaines et des coûts

Il s'agit de « la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise. »

Elle se compose d'une part de la gestion de l'emploi dans sa globalité (le recrutement, la gestion des carrières, les évaluations des personnes, etc.) et d'autre part de la gestion des rémunérations selon les postes (les grilles de salaires, la politique de rémunération, l'intéressement, les avantages sociaux, etc.). (J-M Peretti, 2013, page 45)

- La formation et le management des compétences

Il s'agit d'un élément clef de la fonction ressources humaines. Le DRH doit détecter les besoins des employés en matière de formation. Il doit élaborer un plan de formations, les mettre en place et évaluer les résultats. Les entreprises investissent de manière importante dans les formations, car il s'agit d'une source de création de valeurs pour l'entreprise. (J-M Peretti, 2013, page 45)

Comme nous l'avons vu précédemment, la motivation et l'implication du personnel permettent en effet d'éliminer le sentiment de négligence qui pourrait exister chez les employés et ainsi d'accroître leur bien-être et de développer leur engagement envers l'entreprise.

- Le développement humain et social

Il s'agit d'une activité naissante, représentative de l'aspect novateur de la fonction ressources humaines. Cela englobe :

- « *Reconfiguration de l'organisation du travail, accompagnement du changement ;*
- *Définition des postes et gestion des compétences ;*
- *Adaptation aux nouvelles technologies ;*
- *Développement de la réactivité de l'organisation et adaptation aux variations du volume d'activité ;*
- *Nouveau contrat social et reconstruction du lien social ;*
- *Méthodes participatives et développement de la créativité ;*
- *Développement d'outils de participation financière. ».* (J-M Peretti, 2013, page 45)

- L'information et la communication

L'une des tâches du DRH est donc de définir une politique d'information cohérente avec ses objectifs, ses choix et ses procédures. C'est également lui qui gère la circulation de l'information au sein de l'entreprise. (J-M Peretti, 2013, page 46)

- L'amélioration des conditions de travail et le bien-être

Cette activité s'est développée tardivement, dans les années 70, elle n'est cependant pas prise en compte sérieusement dans toutes les entreprises. Pour ceux qui sont investis, leur tâche est d'intégrer aux décisions de la direction, les conditions de travail. Bien souvent, ils travaillent en partenariat avec les comités d'entreprise et les CHSCT. Ainsi le DRH travaille sur :

- « *Hygiène et sécurité ;*
- *Les conditions de travail et la qualité de vie au travail ;*
- *L'aménagement des temps de travail, la gestion des activités sociales ;*
- *La santé et le bien-être au travail. »* (J-M Peretti, 2013, page 46)

- Les relations sociales et le dialogue social

Dans le cadre de cette activité, le DRH peut être amené à négocier avec les partenaires sociaux, à mener la négociation annuelle sur les salaires et le temps de travail et à présider des réunions avec les syndicats, avec le comité d'entreprise ou encore avec les délégués du personnel. (J-M Peretti, 2013, page 47)

- Conseil à la hiérarchie dans la gestion des hommes

Cette activité de conseil se porte essentiellement sur quatre domaines différents :

- « *Les procédures ;*
- *Le traitement des cas individuels ;*

- *La solution des conflits individuels ;*
- *La solution des conflits collectifs.* » (J-M Peretti, 2013, page 47)

- Les relations externes et les parties prenantes

Le titulaire de la fonction doit gérer les relations entre l'entreprise et de nombreuses parties prenantes comme : La sécurité sociale, l'inspection du travail, l'enseignement, la presse, des organisations diverses, etc. (J-M Peretti, 2013, page 47)

3. L'évolution des modèles de gestion des ressources humaines

3.1. La logique de l'évolution de la GRH

3.1.1 L'approche contingente

Selon l'approche contingente de la GRH, il existe des relations très claires entre les défis à relever, les logiques du management des ressources humaines à adopter pour y parvenir et les politiques et pratiques qui s'en dégagent.

Le schéma ci-dessous illustre cette approche, sa compréhension est nécessaire pour bien saisir l'importance du contexte dans la définition du modèle et des pratiques de gestion des ressources humaines « *Les bonnes pratiques sont dans chaque cas celles qui sont adaptées aux contingences du contexte.* » (J-M Peretti, 2009, page 18) En effet, pour correctement établir les politiques et pratiques RH en adéquation avec le contexte, il est nécessaire de déterminer les défis ainsi que leurs répercussions sur les méthodes de GRH. Ces Méthodes sont ainsi constamment en évolution, car doivent d'adapter.

Figure 4 - Le modèle contingentiel de la GRH



Sources : PERETTI Jean-Marie. *Ressources humaines*. Paris : Vuibert (Collection Gestion), 2013, page 19

3.1.2 Les pratiques « traditionnelles » en gestion des ressources humaines

Comme nous l'avons vu précédemment à travers le modèle contingentiel, les pratiques sont directement influencées par l'environnement, le contexte, la perception de l'homme dans l'entreprise :

- Le modèle traditionnel

Il est associé à un modèle de gestion organisationnel taylorien. Ce modèle est tourné vers « l'efficacité et la prédictibilité » (Laetitia Lethielleux, 2009, page 18). La fonction ressources

humaines a alors pour rôle principal de contrôler l'activité des employés et vérifier l'application de la division verticale et horizontale du travail.

- Le modèle des relations humaines

Les ressources humaines n'ont plus simplement pour rôle le contrôle et la minimisation des coûts, dans ce modèle-là le DRH doit veiller à la satisfaction des salariés. Ce changement s'explique par le lien qui est fait entre la satisfaction des salariés et leur productivité. Ainsi ce modèle est tourné vers l'efficacité et l'équité.

- Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines

Ici, l'objectif des RH va au-delà de la simple satisfaction des employés, il s'agit d'impliquer et de motiver le personnel pour une efficacité globale. Pour cela, il faut mettre en œuvre un système de management participatif.

- Le modèle de la gestion stratégique

Ce modèle s'adapte au fait que l'individu est motivé, en premier lieu, par sa propre satisfaction. Ainsi la fonction ressources humaines « *est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts de l'organisation.* » (Laetitia Lethielleux, 2009, page 19)

Ces modèles sont en lien étroit avec l'historique et l'évolution de la fonction RH que nous avons abordés plus tôt en Partie 1 -Chapitre 2 -1.2.

3.2. La remise en cause de certaines pratiques RH

La crise de 2008 à 2015 a eu un impact considérable sur la société, les Hommes, la conception des choses, les méthodes de management et donc directement sur les pratiques en gestion des ressources humaines.

3.2.1 Des pratiques à revoir

Selon Jean Marie Peretti, certaines pratiques RH ont pu participer à la crise de 2008 à nos jours et sont ainsi remises en cause, il en relève deux :

- Les pratiques de rémunération poussant à des comportements inappropriés :

L'auteur pointe du doigt l'effet pervers de certaines méthodes de rémunération et notamment des bonus « *Pousse Crime* ». Ces bonus poussent les employés à prendre des risques et à adopter des comportements dangereux pour atteindre les objectifs amenant au bonus le plus élevé. (2013, page 26).

D'autre part, il remarque une dégradation de la cohésion interne des entreprises et de leur image, qui est due à une augmentation « démesurée » des salaires des dirigeants. En effet, avec des augmentations en moyenne de 20 % depuis une dizaine d'années, de forts sentiments d'iniquité et d'injustice sociale se sont installés. (2013, page 26).

- Les pratiques sélectives et élitistes discutables

Il est apparu à l'occasion du baromètre « Liaisons Sociales 2008 », que la préoccupation première des DRH est « *la capacité à attirer et retenir les talents* ». Ces « talents » sont alors hissés au rang de « Haut potentiel » au sein de l'entreprise, ils bénéficient alors d'un traitement de faveur et cela entraîne un sentiment de « sous-équité » de la part des employés. Face à ces stars, les autres salariés sont oubliés et mis de côté, les DRH ne pensent plus à développer leur potentiel et à les encourager. D'autre part, ces « talents », pour entretenir leur image, privilégient « *les activités visibles et immédiatement valorisables aux dépens des efforts s'inscrivant dans la durée* » (J-M Peretti, 2012, page 27) ce qui dessert l'entreprise.

Il est important pour les entreprises d'aujourd'hui de ne pas retomber dans ces travers.

3.2.2 *Vers un changement de paradigme*

Les entreprises qui parviennent à sortir renforcées de cette crise économique et sociale sont celles qui portent un intérêt identique à chacun de ses salariés. « *En développant les talents ignorés, l'entreprise assoit durablement sa compétitivité* » (J-M Peretti, 2012, page 27). Comme nous l'avons souligné précédemment au Chapitre 2 - 2.1.1 et 2.2, un salarié motivé est source de création de valeur, pour qu'il le soit il faut que son besoin de reconnaissance soit comblé.

Par ailleurs, il est fondamental pour établir un équilibre et une équité dans son établissement de revoir le système de rémunération dans son ensemble, à s'avoir les méthodes de reconnaissance,

les grilles de salaires et la fixation des salaires selon les performances. Les entreprises doivent se baser sur des critères éthiques et sur des indicateurs de DD/RSE.

3.3. Horizon 2020 : Les nouveaux défis pour les RH

Encore aujourd'hui, la fonction RH continue d'évoluer. Elle s'adapte aux nouvelles exigences et attentes des parties prenantes, qui sont de plus en plus nombreuses :

- **Parties prenantes internes** : Salariés, managers, direction générale, syndicats,
- **Parties prenantes externes** : Clients, fournisseurs, locaux, actionnaires, pouvoir publics,

D'autre part, la fonction RH est confrontée à sept nouveaux défis majeurs qui conditionnent son évolution à 2020. Ces défis sont en lien direct avec les réalités sociaux-économiques actuelles. La fonction RH, de par son rôle dans l'entreprise, est la cible de nombreuses critiques. Relever les défis, présentés ci-après, constitue un véritable enjeu pour la fonction, c'est une manière de prouver sa légitimité dans l'organisation et de faire face aux critiques. (Arnaud N., Champenois C., Naschberger C. et al., 2013, page 14)

- « Développer l'engagement, la motivation et l'implication des salariés »

Agir en ce sens est primordial, dans ce contexte de crise, les employés sont désengagés et démotivés. Ainsi il est primordial pour les DRH de rétablir un climat de confiance. Pour y parvenir, il faut :

- S'engager de façon honnête et crédible ;
- Établir un nouveau contrat social ;
- Mettre en place un système de reconnaissance pour tous. (J-M Peretti, 2013, page 28)

- « Attirer, identifier, développer et fidéliser les talents »

Il est important d'attirer les talents externes tout en conservant ses talents internes. Les clefs de réussite pour y parvenir sont :

- Être un employeur attractif ;
- Définir un leader positif ;
- Identifier et manager les talents au sein de l'entreprise. (J-M Peretti, 2013, page 28)

- « Conduire les changements et les transformations »

Tous changements ou transformations dans l'organisation sont sources de stress et de questionnements pour les managers et les collaborateurs. Le DRH dans ces phases de transformation doit conserver la stabilité dans l'entreprise. Pour cela, il a plusieurs rôles à jouer :

- soutenir et guider les managers et collaborateurs ;
- Veiller au bien-être ;
- Gérer les risques psychosociaux. (J-M Peretti, 2013, page 28)

- « Préparer et former les managers à leur rôle de manager de demain »

Les DRH ont pour défi d'encadrer et former leurs managers pour qu'ils aient le style managérial adéquat pour l'entreprise de demain, soit un management bienveillant sans être infantilisant.

Leur mission est donc d'« *élever les compétences managériales à tous les niveaux hiérarchiques et, en particulier, celui des managers de proximité.* » (J-M Peretti, 2013, page 29)

- « Faire de la diversité une richesse »

Il doit y avoir une véritable prise en compte de la diversité au sein de l'entreprise par les managers, et c'est le rôle des DRH de les y aider. Par exemple, les différences générationnelles qui peuvent être une difficulté, un obstacle à l'équilibre, l'équité et l'efficacité de l'entreprise. Ainsi elles doivent être gérées efficacement pour les transformer en richesse. « *Réussir le management de la diversité associe performance sociale et performance économique et financière.* » (J-M Peretti, 2013, page 29)

- « Contribuer au développement durable »

Les DRH doivent veiller à ce que tous les acteurs, au travers de leurs actions, contribuent à la responsabilité sociétale de l'entreprise. Pour cela, ils doivent :

- Les impliquer dans le processus ;
- Établir des chartes de relation client/fournisseur ;
- Obtenir des labels ;
- Encourager l'engagement social du personnel.

- « Faire du dialogue social un levier de progrès et d'innovation sociale »

Il s'agit du dernier défi indiqué par Jean-Marie Peretti, et celui-ci conditionne tous les précédents. Les précédents défis ne peuvent être relevés si le dialogue social n'est pas instauré dans l'entreprise.

Il a pour but de convenir d'un nouveau contrat social qui « *place les hommes et les femmes au cœur de l'organisation* » et exprime « *la conviction que performance sociale et performance économique sont indissociables* ». (2013, page 29)

• • •

Ce chapitre avait pour visée de recenser les points fondamentaux des ressources humaines. Il s'agit d'une fonction dans l'entreprise qui a une importance capitale et qui est en perpétuelle évolution, ce qui la rend particulièrement complexe. L'humain et son environnement social, politique, économique, etc. sont en changement constant et s'influencent l'un l'autre. Ce fait suppose pour la gestion des ressources humaines une remise en question permanente de ses fonctions, de ses priorités et de ses pratiques.

D'autre part, gérer l'homme dans un secteur comme l'hôtellerie est un véritable défi, de par les contraintes du milieu (horaire, contact avec le client, stress). Le but est d'entretenir la motivation du personnel tout en augmentant ses performances. Ainsi, il apparaît que la méthode actuelle à cette alliance délicate est le contrat social et l'engagement de l'entreprise en tant que RSE.

Chapitre 3 - L'engagement socialement responsable, une nécessité - le cas de l'hôtellerie

1. L'hôtellerie se tourne vers le DD/RSE

1.1. Les enjeux du développement durable pour l'hôtelier

Ce qui pousse l'hôtelier à se tourner vers une démarche durable et responsable :

1.1.1 L'activité hôtelière et son environnement

L'hôtellerie a un rôle important à jouer dans le développement durable. En effet, elle entretient une double relation avec les bouleversements environnementaux. Le tourisme est, dans son ensemble, responsable de 5% des émissions de gaz à effet de serre. Le plus gros émetteur est bien évidemment le secteur aérien, mais le secteur d'hébergement représente, tout de même, 21% des émissions du Tourisme²¹.

Le secteur hôtelier est un consommateur important d'énergie et notamment d'eau et d'électricité. Dans le cadre de vacances dans un hôtel, les clients n'ont pas les réflexes économiques qu'ils peuvent avoir chez eux.

A contrario, les dégradations environnementales ont un impact important sur l'activité hôtelière. En effet, si l'établissement se situe dans une zone polluée, dégradée, mal entretenue, la destination ne sera pas choisie par les clients. Les touristes ne se rendront plus sur la zone en question, ce qui implique une baisse de la fréquentation et de l'activité de l'hôtel²².

Un environnement propre et sain semble essentiel pour le succès d'un établissement hôtelier.

²¹ Blog Id Lab. *Le Développement durable : un facteur clef à succès selon le nouveau rapport de Deloitte [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1y5oqN5> (consulté le 20-02-2016)

²² Blog de ID Tourisme - *Pros du tourisme : comment réagissez-vous face au changement climatique ? [En ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1NGJ73o> (consulté le 10-03-2016)

1.1.2 L'impact humain du tourisme et de l'hôtellerie

Le tourisme et le secteur de l'hôtellerie peuvent avoir des impacts importants sur la culture et les modes de vies des populations locales. Les valeurs du développement durable sont bâties dans l'optique de préserver les modes de vie et cultures locales.

Les impacts sociaux et culturels sont divers :

- Des problèmes de propriété, principalement lorsque l'établissement est implanté dans les parcs ou réserves nationaux ;
- Des conflits autour du rôle et des droits des populations locales ;
- L'apparition de « ghettos touristiques » due à la concentration d'infrastructures touristiques, etc.

Afin de préserver les diversités culturelles et les traditions des pays dans lesquels sont implantées les entreprises, le développement durable prend tout son sens²³.

1.1.3 Des consommateurs de plus en plus impliqués

Le cabinet Deloitte publie son rapport « *Hospitality 2015* » dans lequel il recense sept facteurs clés à succès pour l'hôtellerie dont le développement durable fait partie.

Selon l'étude, « **30%** des consommateurs achètent en ayant à l'esprit les questions de développement durable. »²⁴.

Une seconde étude, réalisée par l'AHC présente des résultats similaires :

- **44%** des voyageurs « affaires » estiment que la présence du développement durable dans la politique d'un établissement est primordiale.
- **26 %** des voyageurs « loisirs » estiment que la présence du développement durable dans la politique d'un établissement est primordiale²⁵.

²³<http://bit.ly/1yKlhgm>

²⁴Blog Id Lab. *Le Développement durable : un facteur clef à succès selon le nouveau rapport de Deloitte [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1y5oqN5> (consulté le 20-02-2016)

²⁵Veille Tourisme. *L'hôtellerie durable et ses accréditations : où en est le voyageur ? [En ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1lvx3jH> (consulté le 09-03-2016)

Au vu de ces études, une tendance se dégage : **les consommateurs** désirent de plus en plus consommer responsable.

L'hôtellerie doit s'adapter à ces tendances, elle doit constamment surveiller les besoins et attentes de ses clients de façon à y répondre le mieux possible.

Les gestes responsables sont de plus en plus ancrés dans le quotidien des citoyens, habitudes qu'ils veulent garder lors de leurs voyages. Alors, si un hôtel se revendique responsable, le client attend que certaines actions et mesures soient mises en place et ne veut pas être déçu. Bien souvent, une accréditation aura pour effet de le rassurer quant à l'investissement de l'hôtelier²⁶.

Pour ces différentes raisons, l'hôtellerie a tout intérêt à se pencher sur la question du développement durable.

1.1.4 La RSE est un outil de différenciation

Enfin, la démarche RSE permet vraisemblablement à l'hôtelier, détenteur de cette certification, de se démarquer vis à vis de ses concurrents.

Tout d'abord, il apparaît que lorsque l'entreprise met en place une politique de RSE, l'image qu'elle renvoi à ses clients est améliorée. Il s'agit de l'image positive d'une entreprise socialement engagée. De plus, l'hôtel se démarque de sa concurrence, auprès des clients potentiels, grâce à ses engagements éthiques.

D'autre part, grâce à la RSE il est possible de réduire ses coûts liés au personnel en minimisant les risques sociaux et environnementaux. Par exemple, en maîtrisant sa consommation énergétique. Également, grâce à l'aspect social et l'intérêt porté au personnel, celui-ci se montrera plus impliqué et performant, ce qui influe directement sur les performances de l'hôtel et la satisfaction du client.

²⁶ Ibid.

1.2. La traduction du développement durable en hôtellerie

1.2.1 *La comptabilité durable ou comment rendre compte de son investissement*

Les auteurs de l'ouvrage « développement durable au cœur de l'entreprise » définissent la comptabilité durable de la manière suivante : « *un système d'information dont le but est d'évaluer la contribution, négative ou positive, de l'entreprise au développement durable.* » (Depoers, Gauthier, Gond, 2011, page 96). La comptabilité durable doit donc inclure le respect des droits de l'Homme, ainsi que les préoccupations sociales et environnementales des organisations.

Pour cela, il existe plusieurs indicateurs financiers :

- Les données économiques et financières comme les soldes intermédiaires de gestion (SIG). Ils permettent de comprendre la distribution de la valeur ajoutée entre les parties prenantes.
- Les indicateurs fiables relatifs aux bonnes pratiques économiques, sociales et environnementales de l'entreprise. Ceux-ci permettent de savoir si l'entreprise investit dans la protection de l'environnement, dans les formations de son personnel... Le tableau en Annexe A recense les différents indicateurs et ce qu'ils peuvent illustrer.

1.2.2 *L'Investissement Socialement Responsable (ISR)*

L'ISR est « *un ensemble de démarches et de techniques permettant un investissement à long terme (...) l'ISR a une double fonction, assumer la responsabilité sociale de l'investisseur et valoriser les stratégies de RSE des entreprises* » (Depoers, Gauthier, Gond, 2011, page 118).

Il englobe les différentes méthodes d'insertion du développement durable dans la gestion financière de l'entreprise.

Deux objectifs se dégagent de cette démarche :

- La maîtrise des risques pour une meilleure performance sur le long terme

L'investisseur doit donc identifier les risques, mais également déterminer les opportunités de croissance pour des entreprises. Celles-ci pourront alors identifier et s'adapter aux attentes de ses clients et aux modifications économiques.

- L'alliance de l'ISR et de l'éthique

L'investisseur va identifier les entreprises éthiques, c'est en effet un moyen de déterminer si les valeurs de l'organisation sont en accord avec celles de ses clients²⁷.

1.2.3 Une gestion durable des ressources humaines

L'intégration du développement durable sous-entend la transformation de pratiques concernant les processus de rémunération, de recrutement ou encore de formation.

De plus en plus d'organismes intègrent le développement durable à leur système d'évaluation et de rémunération. Certaines choisissent d'inclure les dimensions du développement durable à leur culture d'entreprise au travers d'activités ludiques et des formations du personnel. D'autres mettent en place des objectifs liés au développement durable avec une rémunération variable selon les performances.

Concernant les recrutements, il est de plus en plus courant de voir des campagnes publicitaires bâties autour du développement durable destiné à attirer des candidats potentiels. D'autres choisissent de faciliter l'intégration des candidats locaux. Par exemple, Air France facilite l'insertion dans son organisation de jeunes locaux en difficulté. (Depoers, Gauthier, Gond, 2011, page 78)

Enfin, il est essentiel d'impliquer, de sensibiliser son personnel et pour cela il est nécessaire de le former de manière à « créer une culture organisationnelle ouverte au DD/RSE. » (Depoers, Gauthier, Gond, 2011, page 79).

Mais pour une gestion durable des ressources humaines, il faut également initier à de nouvelles pratiques, comme le volontariat ou le mécénat de solidarité. Ces pratiques se constituent d'actions concrètes. Par exemple, nous pouvons citer le Club Med qui a créé « les congés solidaires » pendant lesquels les employés donnent de leur temps pour des actions solidaires.

1.3. L'intégration de la RSE en Hôtellerie

Comme nous l'avons vu précédemment l'hôtellerie est un secteur très concerné par cette problématique et la mise en place du DD/RSE semble à présent inévitable.

²⁷Novethic. *Définition et objectifs [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1laKbHJ> (consulté le 14-02-2016)

Les chaînes hôtelières sont les premières à s'être engagées dans le « durable » et « éthique », le premier groupe à se lancer a été AccorHotels, les autres chaînes ont suivi en y accordant plus ou moins d'importance.

Les hôteliers indépendants quant à eux, ne placent pas le DD/RSE en priorité. Ils sont en effet confrontés à de nombreux autres problèmes et la plupart prétextent le manque de moyen, de personnel et de temps pour entreprendre de telles démarches. Mais malgré tout, certains s'engagent et tourne tout leur concept hôtelier vers le DD/RSE, par exemple l'hôtel boutique Stadthalle à Vienne, celui-ci utilise uniquement les énergies renouvelables et offre une réduction « verte » aux clients venant à vélo ou en train.²⁸

Cependant, tous les aspects ou les pratiques de la RSE ne s'adaptent pas forcément bien avec les activités fondamentales de l'entreprise. Pour l'hôtellerie de luxe, par exemple, il paraît difficile de demander à son client qui attend un niveau de service cohérent, de trier ses déchets ou d'accepter de ne pas avoir son linge propre. Malgré tout, comme nous l'avons vu précédemment, les mentalités évoluent, les consommateurs se sentent de plus en plus concernés par les questions d'éthiques et d'environnement. Ainsi tout est envisageable, il faut correctement adapter la démarche et les pratiques à l'entreprise et son environnement.

L'engagement des entreprises peut prendre différentes formes : organiser des événements soutenant les enfants issus de milieux défavorisés, la reforestation, améliorer l'employabilité locale, utiliser les énergies renouvelables, sensibiliser son personnel, etc.

Pour mettre en place une politique RSE crédible, certains éléments sont indispensables :

- La protection de l'environnement en interaction avec l'entreprise ;
- La prise en considération des intérêts des salariés ;
- La protection de l'environnement et des conditions de travail respectant la dignité humaine dans la chaîne de sous-traitance ;
- Une politique intégrée des produits ;
- La protection des consommateurs.

Pour une RSE efficace, il est essentiel de mettre en place un plan d'actions précis et échelonné.

²⁸ Veille Tourisme. *Les hôtels qui ont pris le virage vert [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/295eTKD> (consulté le 29/07/2016)

D'autre part, pour être au cœur d'une démarche RSE cohérente il faut impérativement favoriser la participation active des salariés et améliorer leurs conditions de travail, c'est de cette façon que l'entreprise pourra prétendre à un management responsable.²⁹

Enfin, la FRH a un rôle essentiel à jouer dans la prise en compte de la RSE dans la stratégie et les politiques de l'entreprise. Sa mise en place et son maintien passent par la fonction, elle a un rôle de médiateur développé ci-après en Partie 1 - Chapitre 3 - 2.1.

2. Vers une gestion des ressources humaines responsable et durable

2.1. RH et RSE, le rôle de la fonction au sein de cette démarche

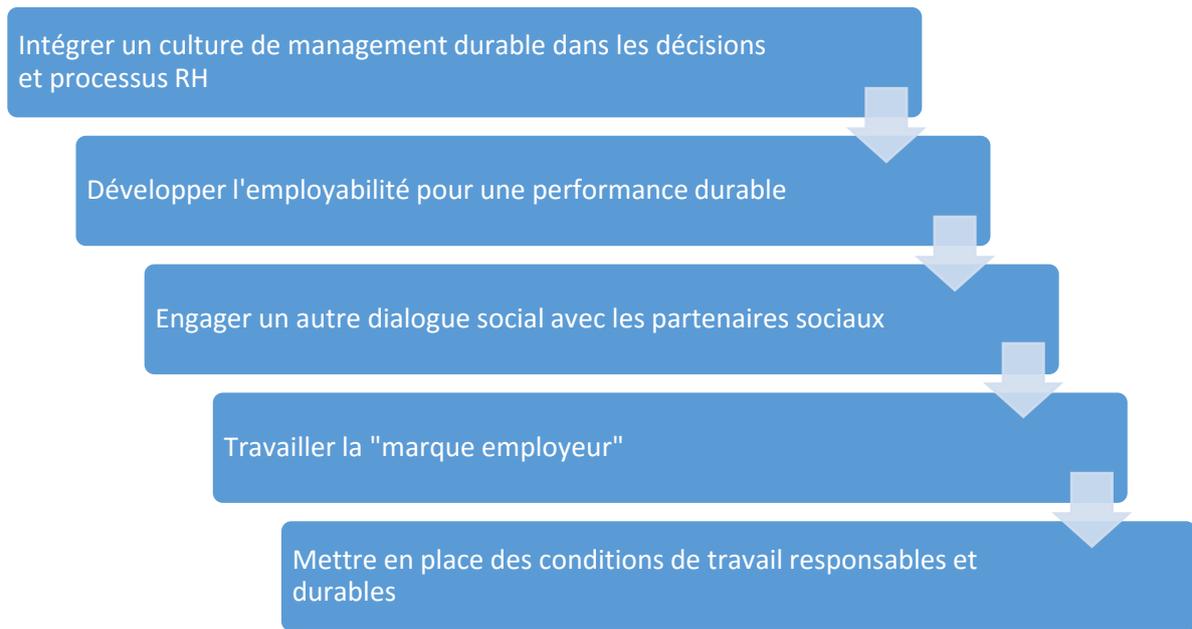
Dans le cadre de l'intégration d'un programme DD/RSE, de nombreuses fonctions de l'entreprise interviennent dans ce processus, cependant la direction des ressources humaines a un rôle fondamental. Elle intervient d'une part dans la modification des comportements et des pratiques dans l'entreprise, puisqu'elle va accompagner le personnel dans le processus d'évolution. D'autre part, elle se transforme elle-même, c'est un véritable bouleversement de la fonction aussi bien au niveau de ses missions que pour ses outils et méthodes de gestion.

L'étude HEC/CLEVOR 2011 met en exergue le fait que, par son positionnement central (la fonction fait le lien entre la direction et les managers), la fonction RH est la plus apte à coordonner les parties prenantes internes et à assurer le développement d'une politique RSE cohérente. (Page 18)

Les principaux leviers de la mise en œuvre d'une politique RH responsable sont représentés en Figure 5 ci-après :

²⁹Être bien au travail. *Vers un management responsable [en ligne]* Disponible sur : <http://bit.ly/295eMyL> (consulté le 29/07/2016)

Figure 5 – Les clefs de réussite d'une politique RH responsable



Source : Étude HEC/CLEDOR, RSE et Management durable : Le rôle de la Fonction RH. 2011, page 20 - 26.

Pour la réussite des enjeux de RSE le DRH doit être capable de prendre des décisions durables pour le personnel et l'entreprise, il doit maîtriser l'art de la communication interne et enfin il doit savoir gérer et organiser son travail ainsi que celui des employés. (Monique Gouiran, 2011, page 85).

La FRH a un rôle clef à jouer dans la mise en œuvre et la gestion de la RSE. La tâche n'est pas aisée. Pour assurer sa bonne mise en place et sa pérennité, **la FRH doit gérer quotidiennement les trois dimensions de RSE :**

2.1.1 Face à la responsabilité sociale de l'entreprise : les pratiques RH

Les entreprises s'engagent socialement à travers un nouveau contrat social, ainsi les DRH doivent s'assurer de la concrétisation des engagements qui portent bien souvent sur :

- La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) et un recrutement adapté ;

Concrètement, les DRH doivent faire en sorte, par leur management des emplois et compétences, de fidéliser les employés et d'accroître leurs productivités.

Concernant le recrutement, la FRH doit intégrer la diversité à son établissement « *la diversité est une richesse* » (Vermeulin Christian et Vermeulin Frédéric, 2012, page 40) soit promouvoir l'égalité des chances et ne pas discriminer :

- Homme/Femme ;
- Séniors ;
- Personnes handicapées ;
- Etc. (Vermeulin Christian et Vermeulin Frédéric, 2012, page 42-46)

- Les conditions de travail : Santé, sécurité et bien-être au travail ;

En matière de santé et sécurité au travail, les formations (gestes et postures par exemple), la recherche d'ergonomie, l'anticipation des peurs concernant les changements, la mise en place de mesures préventives (cellule d'écoute) pour les risques psychosociaux, etc. font partie des pratiques RH à adopter. (Vermeulin Christian et Vermeulin Frédéric, 2012, page 52-55)

Le bien-être des employés est également un axe de travail important pour être socialement responsable. Améliorer les conditions de travail et porter une attention particulière aux besoins des collaborateurs sont des éléments qui vont augmenter l'engagement du personnel pour l'entreprise. L'entreprise responsable pourra ainsi constater une attitude positive, un plus grand investissement au travail de la part des salariés ainsi qu'une baisse des absences et du *turn-over*.

Les phases de l'amélioration des conditions de travail sont les suivantes :

- La considération du personnel comme pilier indispensable dans l'organisation : Comblent le besoin de reconnaissance en étant à leur écoute ;
- Donner un sens à leurs tâches, il est important qu'ils se sentent utiles ;
- Accompagner les collaborateurs dans les phases de changements.

- La rémunération doit être équitable.

La FRH doit mettre en place des modes de rémunération adaptés qui ne créent pas de sentiment d'iniquité chez les employés.

Il est par exemple possible d'intégrer des objectifs environnementaux aux rémunérations. Comme cela a été souligné en 3.2.1, mettre de côté les bonus et une augmentation démesurée des salaires des dirigeants.

En résumé, il s'agit de gérer l'humain de manière équitable et responsable et de s'engager en « *matière d'employabilité, d'équité, de diversité et de bien-être au travail* » (J-M Peretti, 2013, page 600). Selon J-M Peretti, les entreprises qui ne le font pas « *prennent donc des risques élevés dans un contexte économique complexe.* » (2013, page 600).

2.1.2 Face à la responsabilité environnementale de l'entreprise : les pratiques RH

Le DRH a pour rôle de mettre en place des actions pour un meilleur contrôle de l'impact environnemental de l'entreprise et de dépenses énergétiques. Elles peuvent être :

- Encourager les « écogestes » des employés ;
- Mettre en place des objectifs écologiques pour les responsables ;
- Élaborer des politiques et normes concernant le recyclage, le compost, les impressions papier, etc.

Le DRH doit diffuser des valeurs environnementales au sein de l'entreprise et parvenir à associer dans l'esprit du personnel ces valeurs environnementales à la culture de l'entreprise. (J-M Peretti, 2013, page 600)

Il doit animer et sensibiliser le personnel aux questions environnementales, avec des formations, des ateliers, une communication solide et percutante.

2.1.3 Face à la responsabilité sociétale de l'entreprise : les pratiques RH

L'entreprise exprime sa responsabilité sociétale à travers deux domaines :

- L'engagement des salariés

Les entreprises proposent aux salariés de s'engager dans diverses actions de bénévoles dans l'humanitaire, l'action citoyenne avec la protection de l'enfance, la rénovation du patrimoine culturel, la reforestation, etc.

Ces engagements nécessitent des dispositifs en matière de ressources humaines adaptés. Le rôle du DRH est donc de mettre en place des dispositifs les favorisant :

- Le mécénat des compétences ;
- Le congé solidaire international ;

- Le congé solidaire : pour des missions sociétales de courte durée ;
- Etc. (J-M Peretti, 2013, page 601)

D'autre part, le DRH a une mission de communication à ce propos très importante. Toutes les informations concernant l'engagement dans des actions sociétales, le processus, les possibilités, etc., doivent être détenues par tous les collaborateurs de l'entreprise. Cela impose une communication efficace de la part de la FRH à ce sujet.

- La responsabilité vis-à-vis du territoire d'implantation

À travers ses activités, notamment la GPEC et le recrutement, la fonction RH peut participer à la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis du territoire. Pour cela, la FRH définit des objectifs favorisant la protection et la croissance des emplois locaux.

Ainsi, la fonction RH fait partie des « *initiateurs de la démarche RSE qui devront [...] y donner du sens, gérer la confiance, provoquer l'attention et inviter chaque partie prenante à corriger ses pratiques et faire évoluer les mentalités afin d'initier une démarche collective par la compréhension des enjeux RSE au niveau individuel.* » (Monique Gouiran, 2011, page 3).

Néanmoins, la fonction ne peut assumer entièrement l'implantation de la démarche RSE, elle a besoin du soutien de la direction, de tous les collaborateurs et tout particulièrement des managers.

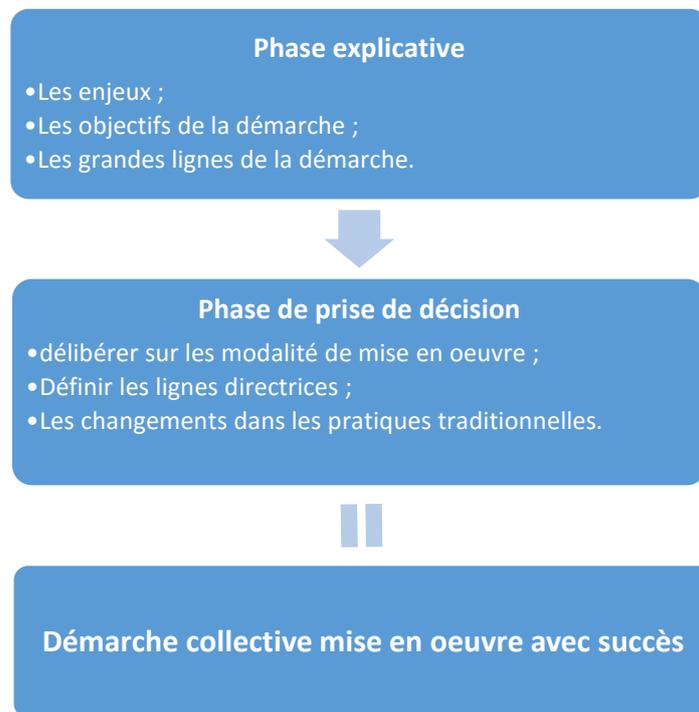
2.2. Le personnel : une partie prenante importante

Impliquer le personnel est essentiel pour la bonne intégration du concept de la RSE. Cependant, comme le soulignent Séverine Lecomte et Assaël Adary, de nombreuses entreprises le disent, mais peu le font réellement. Mais sans la pleine implication des collaborateurs, la mise en place de la RSE est vaine. (2012, Page 102-103)

Pour réussir à impliquer le personnel dans la démarche RSE, certaines règles sont incontournables. Les collaborateurs peuvent rapidement percevoir les pratiques de la RSE comme des contraintes supplémentaires et non pas comme quelque chose de positif. Pour éviter cela, et obtenir leur soutien et leur investissement total au projet, la clef est : la participation, l'implication. Il est en effet nécessaire de faire participer tous les collaborateurs, sans exception ni distinction, à la mise en forme et la mise en œuvre de la RSE au sein de l'entreprise.

La démarche à suivre pour y parvenir est suivante :

Figure 6 - Mettre en œuvre la démarche sociétale avec les collaborateurs



Source : Lecomte Séverine, Adary Assaël, *L'ISO 26 000 en pratique : Faire de la responsabilité sociétale un levier de performance pour l'entreprise*. Page 102-103

2.3. RSE et RH, l'impact de la démarche sur la fonction

La fonction RH, étant un acteur essentiel pour l'implantation de la démarche RSE/DD, voit ses pratiques impactées. Celle-ci doit s'adapter pour prétendre développer au mieux les pratiques sociétales vertueuses dans l'entreprise. Ainsi, pour y parvenir les principaux leviers sont les suivants :

- L'intégration de la dimension « Responsabilité sociétale » (RS) aux formations destinées aux managers et dirigeants ;
- La sensibilisation du personnel aux comportements éthiques et écologiques grâce à une communication adaptée ;
- L'inclusion des comportements responsables comme critères d'évaluation et de rémunération ;
- Etc.

L'INSEE, en 2011, a mené une enquête sur la sensibilité des entreprises à la RSE, leurs connaissances du sujet et l'implication de DRH.

Selon Jacques Igalens les résultats de cette enquête « *démontrent l'association entre la RSE et la mise en œuvre de certaines politiques RH.* » (2013, page 24-25)

3. Les limites et difficultés d'une politique RSE pour la FRH

Tout d'abord, comme cela a été relevé précédemment, la réussite de la mise en place et la gestion de la RSE nécessite de nombreuses actions et un réel engagement de la part des DRH.

Ainsi le DRH doit savoir composer avec tous ces éléments environnementaux, sociaux et sociétaux qui peuvent n'avoir aucun lien entre eux. Cependant, la gestion de la RSE peut s'avérer être une tâche complexe et fastidieuse pour le service RH, en effet, une efficacité sur la totalité des aspects paraît difficile. De plus, divers facteurs peuvent complexifier la mise en place de la démarche comme : la taille de l'entreprise, le nombre de personnes en poste aux RH, etc.

D'autre part, toutes les normes et obligations du pays qui encadrent la GRH complexifient encore la démarche. Les normes et mœurs étant différentes d'un pays à un autre, il n'existe pas de démarche RSE ni de pratique éthique unique. Ainsi chaque DRH doit savoir s'adapter et adapter sa démarche RSE à son milieu, son environnement, ses normes, son personnel et leurs valeurs, etc.

Enfin, il existe également des risques, des tentations nocives pour les DRH liés à la RSE :

- « **Les tentations de la bureaucratie** (tout réglementer) ;
 - De **l'extériorisation** (considérer le personnel de l'entreprise comme une partie prenante externe) ;
 - De **la politique** ;
 - De **l'aveuglement** (faire de la compliance une politique RH) ;
 - Et celle de **l'inhibition** (ne plus oser rien faire par peur de ne pas satisfaire les exigences de la RSE). »
- (Jacques Igalens, 2013, page 24-25)

Conclusion Première partie

En conclusion, que ce soit dans un souci environnemental ou encore social, le développement durable semble être une voie intéressante, sur le long terme, pour les hôteliers. C'est un atout stratégique indéniable qui s'inscrit également dans le contexte actuel de remise en question et de respect. Cependant, l'introduction de la RSE et du DD/RSE dans l'industrie hôtelière est difficile.

Or, c'est aujourd'hui une nécessité, il s'agit d'un enjeu sociétal de taille, une prise de conscience générale. Les entreprises ont un rôle essentiel à jouer. L'hôtellerie de par ses empreintes écologiques et sociales doit nécessairement s'adapter et ainsi préserver la planète, le tourisme, l'équité sociale, se préoccuper du futur...

C'est essentiellement pris en compte par les grands groupes qui ont des moyens plus importants et appliquent leur méthode à l'ensemble de leurs hôtels. Mais, cette idéologie n'est pas encore tout à fait ancrée dans les politiques et volontés stratégiques actuelles. Celle-ci s'installe petit à petit mais peu s'investissent à 100% dans la démarche.

Un des principaux freins à leur engagement c'est « le temps », l'énergie dépensée pour cela. Pour être efficace, en effet, l'entreprise qui choisit de s'investir doit le faire entièrement. Cela implique la modification des stratégies, sans cela l'entreprise n'est pas crédible et son apport sera moindre.

Ainsi, lors de l'intégration du DD/RSE, la mobilisation et l'investissement des ressources humaines sur ce sujet sont essentiels.

Nous l'avons vu la fonction RH est en évolution constante, car elle doit s'adapter à la société en mouvement, ses missions, activités et même sa définition sont influencées. Les évolutions impliquant le développement durable sont nombreuses, cela impacte directement la fonction RH et la pousse à s'adapter.

Pour aborder les enjeux sociétaux actuels, la FRH doit donc se renouveler, faire peau neuve, adapter ses pratiques, sa communication auprès du personnel, etc.

Aussi, pour la suite de cette étude, nous nous questionnerons de la manière suivante :

Comment la fonction ressources humaines peut-elle s'emparer de la problématique du développement durable en hôtellerie ?

De ce questionnaire, cette problématique, ce sont dégagés deux hypothèses de recherche qui seront développées dans la prochaine partie de ce mémoire :

- 1. Pour la réussite d'une démarche DD/RSE en entreprise hôtelière, l'équipe RH doit recueillir l'adhésion du personnel.**
- 2. La mobilisation du personnel passe nécessairement par un travail de sensibilisation.**

PARTIE 2 - LE RÔLE DE LA FRH DANS UNE DÉMARCHE DURABLE EN HÔTELLERIE

Depuis la fin des années 80, le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration subit de nombreuses transformations. Entre mutations (technologiques, socio-économiques ou culturelles) et innovations, ces industries doivent perpétuellement s'adapter, se repositionner, modifier leurs stratégies et accompagner leurs personnels dans ces phases de changements.

Cette seconde partie s'intéresse au rôle des RH dans une démarche de développement durable en hôtellerie et particulièrement dans la mobilisation du personnel.

Dans un premier chapitre, nous baliserons le champ de cette étude en exposant la problématique et en analysant, à travers des exemples bien concrets, les possibilités d'actions de la FRH.

Les deux chapitres suivants ont pour objectif de présenter les différentes hypothèses, axés sur l'implication du personnel, qui émanent de la problématique. Nous verrons donc, tout d'abord, comment concrétiser la démarche DD/RSE et pourquoi l'adhésion du personnel est si importante. Par la suite, nous nous pencherons sur les moyens et outils dont disposent les RH pour mobiliser ses collaborateurs et notamment la « sensibilisation aux pratiques ».

Chapitre 1 - Performance des ressources humaines et développement durable en hôtellerie : La mobilisation

1. Expliquer la problématique

Pour cette étude j'ai choisi de rester dans la continuité de la question de départ du Master 1 : « **En quoi le fait d'être acteur du développement durable influence-t-il le management hôtelier ?** » mais en abordant un autre élément du management de l'hôtelier.

L'an passé, l'étude s'est portée sur l'alliance du marketing et du développement durable, une étude très intéressante qui a soulevé des points fondamentaux et notamment l'importance du rôle des ressources humaines dans une démarches DD/RSE et de l'implication du personnel.

Ainsi, dans la continuité de la première étude, la thématique de recherche concerne le rôle des ressources humaines dans une démarche DD/RSE en hôtellerie.

Pour mener à bien ce travail, il a été important de dégager des pistes de recherche et de bien comprendre les principes fondamentaux du DD/RSE et de la FRH. De fait, dans un premier temps la réflexion s'est articulée de la manière suivante :

- Les différentes méthodes de gestion des ressources humaines. (les recenser, les expliquer) ;
- Le management responsable ou éthique, le lien qu'il est possible de faire entre : fonction ressources humaines et développement durable ;
- Dans l'hôtellerie restauration, existe-t-il des pratiques spécifiques au niveau des chaînes hôtelières ? Voir plus précisément le cas du groupe *Starwood* et de la marque *Sheraton*.

La première partie a été consacrée à l'étude de l'influence du DD/RSE sur la FRH et à cerner les enjeux pour le RH et l'importance de leur rôle. Il apparaît, maintenant, intéressant de comprendre toutes les facettes d'un métier qui suscite vivement mon intérêt et d'établir des méthodes de sensibilisation, d'implication du personnel au développement durable.

La conduite de démarches de développement durable influence la stratégie, les politiques et les processus. Elle entraîne, en ce sens, des modifications profondes au sein des organisations engagées. Les employés sont ainsi tenus d'adapter leurs pratiques au travail. Ils sont la première partie prenante de l'entreprise, leur participation est donc essentielle. Pour cela, la mise en place d'une démarche de développement durable dans les organisations ne peut être effective sans la mobilisation des employés.

Les employés ont, en effet, une influence certaine sur l'environnement humain, social ou écologique. Néanmoins, historiquement, ils ont été peu impliqués dans les démarches durables par les managers et le lien entre FRH et DD/RSE était peu considéré. L'attention des entreprises était focalisée sur les actionnaires et les consommateurs.

Cependant, depuis quelques années, certaines entreprises ont compris l'enjeu et l'importance de la mobilisation du personnel et du rôle de la FRH dans ce dessein, à savoir « *D'orienter, de communiquer, de former et d'intégrer les principes de la RSE/DD aux pratiques de GRH* » (Beaupré et al, 2008, page 130).

Ce constat amène la problématique suivante :

Comment la fonction ressources humaines peut-elle s'emparer de la problématique du développement durable en hôtellerie ?

La fonction ressources humaines est au cœur de la problématique, nous chercherons à comprendre comment elle influe sur les pratiques, quelles sont les actions à mener dans le cadre de la démarche de développement durable. Quelle est la contribution des professionnels RH et quelle forme prend-elle, dans la mise en place de pratiques durables au sein de l'entreprise ?

Cette problématique soulève deux questionnements qui vont être traités à travers l'étude les hypothèses :

- Comment le développement durable se traduit-il en hôtellerie ?
- Quel est le rôle de la fonction ressources humaines dans cette initiative et ses contributions vis-à-vis des employés ?

2. Allier DD/RSE et FRH chez l'hôtelier

Une partie de la réponse à cette problématique se trouve en partie 1 de cet écrit, avec la revue de littérature effectuée sur l'adaptation de la FRH au DD/RSE et ses nouvelles fonctions et pratiques.

La GRH-RSE/DD a pour ambition de satisfaire l'intérêt des employés et celui de l'entreprise, pour cela l'hôtelier doit **mettre en place des programmes cohérents, adapter la fonction RH** aux nouveaux enjeux et **impliquer son personnel**.

2.1. Mise en place de programmes DD/RSE chez l'hôtelier

Tout d'abord, avant de s'intéresser à la question des ressources humaines, il faut rappeler que l'engagement hôtelier ne peut être concret et crédible sans la mise en place de programmes cohérents, soit :

- Des programmes environnementaux

Les **hôtels Fairmont**³⁰ participent à un programme appelé Eco-Meet destiné à sa clientèle groupe affaires. L'idée est d'offrir la possibilité aux planificateurs de *meetings* de réduire l'empreinte écologique de la réunion. Ce programme qui est adapté sur mesure au besoin du client propose : de **l'éco-hébergement**, de **l'éco-cuisine**, de **l'éco-service** et de **l'éco-programmation**.

Ils ont également un programme de gestion des déchets impliquant le personnel. Il est demandé aux collaborateurs de recycler, composter, réduire l'utilisation du papier, redistribuer les produits en fin de vie.³¹

AccorHotels³² a mis en place un programme *Plant for Planet* qui est devenu son emblème d'engagement durable. Il traduit la position du groupe en faveur de la biodiversité. Celui-ci consiste à inciter les clients à réutiliser leurs serviettes lorsqu'ils séjournent plus d'une nuit dans l'hôtel. L'argument majeur pour inciter le client est que 50% des économies de lingerie faites serviront à financer la plantation d'arbres. C'est un fonctionnement unique par cette contrepartie financière, cette initiative est propre à AccorHotels et dépasse les actions habituellement déployés dans les groupes hôteliers.

- Des programmes sociaux et sociétaux

En 2008, **AccorHotels** crée un fond de dotation *Solidarity* qui apporte un soutien technique et financier à des projets solidarité envers les communautés locales portés par les collaborateurs du Groupe. Tous les collaborateurs sont informés, sensibilisés et encouragés à participer à diverses actions locales. Les projets peuvent être :

- « *s'ouvrir au voisinage et encourager l'économie de proximité ;*
- *soutenir les communautés locales proches de l'hôtel ;*
- *leur faire don de produits en fin de vie pour réutilisation ou recyclage ;*
- *leur donner les produits alimentaires non consommés ;*

³⁰ Le groupe Fairmont est une compagnie hôtelière canadienne qui possède de nombreux hôtels de luxe sur le continent américain.

³¹ Fairmont – *Le partenariat environnemental d'Hôtels Fairmont [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/2bcqOKV> (consulté le 07.08.2016)

³² AccorHotels est un groupe hôtelier français qui possède un large portefeuille de marque allant du luxe à l'économique.

- *ou encore mettre en place des opérations de levée de fonds pour soutenir des projets solidaires.* »³³

D'autre part, dans le cadre de son programme *Planet 21*, le groupe français a pour objectif pour 2020 d'augmenter :

- *« L'épanouissement personnel des employés ;*
- *la satisfaction du client ;*
- *la performance de l'entreprise.* »³⁴

Selon eux, ces trois éléments sont intimement liés et ne peuvent exister que grâce à l'implication du personnel. Ainsi, AccorHotels a pour ambition d'augmenter son taux d'engagement des collaborateurs et cela grâce au programme social *Talent & Culture*.³⁵ Le but de ce programme est, à travers divers outils mis en place *« aider nos 190 000 collaborateurs à créer des moments et des expériences uniques. Comment ? En les formant, en les valorisant, en les encourageant à s'exprimer, en les soutenant quand ils se montrent autonomes, audacieux, collaboratifs.* »³⁶

Le groupe international Marriott³⁷ s'engage à investir dans les communautés locales, pour cela il a mis en place un programme de responsabilité sociale, le *« Spirit To serve Our Communities® »* axé sur :

- Abris et repas ;
- Environnement ;
- Formations ;
- Soutien aux enfants ;
- Aide à la diversité.

En septembre 2015, les **hôtels Park Inn By Radisson**³⁸ lancent un programme appelé *« donner de la couleur à la vie »*. L'idée est de travailler avec les jeunes à risques au niveau local. Une relation sur le long terme est créée entre les hôtels et des groupes de jeunes en mettant en place

³³ AccorHotels – *Communautés locales [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/2alAqOi> (consulté le 07-08-2016)

³⁴ AccorHotels – *Communautés locales [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/2alAqOi> (consulté le 07-08-2016)

³⁵ AccorHotels – *Collaborateurs [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/2aRxEHP> (consulté le 08-08-2016)

³⁶ AccorHotels - *Nos collaborateurs sont le moteur de la transformation [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1XuwhxF> (consulté le 08-08-2016)

³⁷ Marriott International, Inc. est un groupe hôtelier américain spécialisé dans l'hôtellerie de luxe.

³⁸ La marque Park Inn fait partie du groupe hôtelier international Radisson Hotels & Resorts.

des travaux pour accroître leurs compétences personnelles et en ordonnant des projets de communautés associés.³⁹

C'est à travers de tels programmes que les hôtels peuvent marquer leur engagement auprès des clients mais également auprès des collaborateurs. La participation des ressources humaines à ces programmes est nécessaire et notamment avec une communication interne bien établie.

2.2. Adaptation de la fonction RH dans l'hôtellerie

La participation des ressources humaines à la démarche DD/RSE est d'une grande importance. Comme nous l'avons souligné en Partie 1 -Chapitre 3 -2.1 « *Elle intervient dans la modification des comportements et des pratiques dans l'entreprise, puisqu'elle va accompagner le personnel dans le processus d'évolution* », mais cela nécessite une adaptation de sa part.

Nous allons à présent analyser le processus requis.

Tout d'abord, l'hôtelier doit s'assurer d'avoir toutes les conditions demandées pour favoriser la contribution de la fonction RH au DD/RSE. Ainsi, il doit donner les moyens et outils au personnel RH pour qu'il puisse apporter sa contribution dans la démarche.

2.2.1 Préparer l'intégration du DD/RSE à la fonction RH

Avant d'intégrer le DD/RSE aux pratiques RH, il est important d'avoir une équipe RH intéressée par le sujet. Pour cela l'hôtelier doit impliquer l'équipe dès le commencement et la former. De cette manière elle pourra être un leader affirmé du DD/RSE dans l'établissement.

- Impliquer l'équipe RH dans la mise en place de la démarche DD/RSE

Il est nécessaire, pour que la fonction RH soit performante, de l'inclure de façon continue, dès sa mise en place, à la démarche, soit participer à l'élaboration de la stratégie DD/RSE. Définir cette stratégie en collaboration avec les RH lui donne plus d'objectivité et de pertinence. D'autre

³⁹ ParkInn – *Donner de la couleur à la vie [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/2aSiTeS> (consulté le 07-08-2016)

part, elle intègre la voix et les besoins des collaborateurs puisque l'équipe RH en est la porte-parole.

Cette initiative permet :

- Une **stratégie DD/RSE cohérente** et alliant les attentes de la direction et du personnel ;
- Un personnel RH qui a la **pleine connaissance** du contenu de la démarche ;
- Une équipe RH apte à **accompagner les collaborateurs** dans les processus de changement ;
- Des collaborateurs qui **se sentent considérés** et également intégrés à la démarche.
 - Former l'équipe de RH

Ensuite, pour donner la possibilité à la FRH d'être un réel contributeur au DD/RSE il est important de le former, de faire évoluer leurs compétences et connaissances. En tant que futurs formateurs, ils doivent correctement appréhender les valeurs, enjeux et objectifs liés au développement durable. Sans cela, la FRH ne parviendra que difficilement à adapter ses pratiques et à les faire évoluer vers une gestion des ressources humaines responsable.

Cela permet :

- D'avoir une équipe RH qui est spécialisée et qui est à même de transmettre ses savoirs ;
- D'éviter de mettre en place des pratiques RH peu cohérentes.

Dans le but de préparer l'équipe RH, il existe plusieurs solutions : La formation par une entreprise spécialisée, du *E-learning*, avec des *Quiz* par exemple, des conférences et congrès sur le DD/RSE, etc.

2.2.2 Relier le développement durable au système RH

Après cette phase de préparation des responsables RH, il faut intégrer globalement le DD/RSE à leurs pratiques.

Tout d'abord, il est essentiel, pour assurer un fil conducteur et une cohérence entre le discours et les pratiques, d'établir une politique éthique de GRH, comme charte par exemple.

Pour une démarche de développement durable, il est nécessaire d'adopter des pratiques éthiques, et donc, par exemple, une gestion de l'humain responsable.

Par ailleurs, comme nous l'avons vu en Partie 1 -Chapitre 3 -2, les ressources humaines doivent adapter leurs pratiques et être cohérents avec la démarche DD/RSE, soit avoir des pratiques responsables et durables.

Dans cette Partie 1 -Chapitre 3 -2, nous avons dégagé les trois pratiques RH principales (GPEC, condition de travail et la rémunération) qui doivent s'adapter à la problématique de développement durable, sans compter la sensibilisation du personnel qui sera elle traitée en Partie 2 -Chapitre 1 -2.2.

À travers ces trois pratiques RH à adapter, que peut-on constater au sein des entreprises hôtelières ?

- Pour une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) et un recrutement adapté ;

Les hôtels et resorts Loews⁴⁰ basent leur recrutement sur le principe d'égalité des chances pour les emplois des femmes et des personnes handicapées notamment, et en font la promotion. Sur leur site internet, dans l'onglet carrière nous pouvons trouver la description suivante : « Loews souscrit aux principes d'égalité des chances en emploi et encourage la pluralité culturelle en milieu de travail. Toutes les candidatures seront prises en considération, sans tenir compte de la race, de la couleur, de la religion, du sexe, de l'origine ethnique ou du statut de vétéran; nous veillons également à ce que les personnes handicapées ne fassent pas l'objet d'une discrimination fondée sur leur handicap. »⁴¹

AccorHotels s'engage pour 2017 à avoir 35 % de femmes directrices d'établissement, dans le cadre du programme établi par l'ONU : *Women's Empowerment Principles*.⁴²

⁴⁰ Loews Hotels est une société hôtelière de luxe présente sur le continent nord-américain.

⁴¹ Loews Hotels Resorts – *carrières [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/2aSJH3G> (consulté le 07.08.2016)

⁴² AccorHotels – *collaborateurs [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/2aRxEHP> (consulté le 07.08.2016)

- Pour des conditions de travail responsables : Santé, sécurité et bien-être au travail ;

En 2015, le groupe **AccorHotels** a créé un comité Feeling Well@Work qui a pour missions:

- d'initier et de suivre des actions en matière de bien-être des salariés ;
- de fédérer les collaborateurs autour d'un programme participatif et pluridisciplinaire ;
- d'être un espace de réflexion.

D'autre part, parmi ses engagements 2020 nous retrouvons le déploiement dans chaque pays d'un programme santé et bien-être au travail spécifique.⁴³

L'équipe des ressources humaines du palace parisien **Le Meurice**⁴⁴ met en place en 2015 des ateliers appelés « We Care » destiné au personnel de l'établissement. Ces ateliers ont pour objectif de veiller à la motivation et au bien-être des employés avec des ateliers ludiques. Par exemple : « l'Art de Recevoir » : Art de la table, protocole, argenterie, cérémonie du thé ou encore « l'Art du Bien-Être » : méditation et relaxation, nutrition, manucure, auto-massages...⁴⁵

Le bien-être au travail est, depuis quelques années, un réel objectif pour bon nombre d'entreprises hôtelières.

- Pour une rémunération équitable.

Intégrer à la rémunération de ses entreprises des objectifs environnementaux et une manière d'impliquer son personnel. Aucun établissement ne communique sur ses pratiques de rémunération, un fait qui laisse à penser qu'aucune réelle pratique responsable n'est mise en place concernant la rémunération des collaborateurs. Un élément pourtant fondamental dans les bonnes pratiques RH.

Ainsi, établir une GRH responsable et éthique procure de nombreux avantages :

- Développement du bien-être au travail ;
- Augmentation de son attractivité en tant qu'employeurs ;
- Fidélisations de ses collaborateurs et diminution du *turn over* ;

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Le Meurice est un palace parisien appartenant au groupe Dorchester Collection.

⁴⁵ Hospitality On - *Le Meurice - Art'eliers "We Care" [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/2aRnFQ5> (consulté le 07.08.2016)

- Accroissement de la productivité des employés.

2.3. Mobiliser le personnel : le cœur de la problématique durable

Plus concrètement, au-delà des modifications citées plus haut, lorsque l'entreprise s'engage dans une démarche durable, elle engage toutes ses parties prenantes.

La FRH doit dans un premier temps se concentrer sur son personnel qui semble être la clef au bon déroulement des démarches DD/RSE (cf.51 Partie 1 -Chapitre 3 -2.2.). Elle doit véhiculer des messages cohérents, les inspirer et les mobiliser.

- L'enjeu de la mobilisation des employés

Les entreprises s'engageant dans une démarche de DD/RSE font face à divers obstacles dans la mise en place de leur nouvelle stratégie. Comme nous l'avons vu, les politiques DD/RSE nécessitent de nombreux changements stratégiques et opérationnels impliquant les salariés. Par exemple, le positionnement de l'entreprise, sa stratégie globale, ses procédures, etc. (Picard et Rambaud, 2009, page 42 et 43). De ce fait, cela requiert un changement d'habitude pour les collaborateurs.

Tout ceci réclame l'implication des salariés pour faire évoluer leurs représentations personnelles, leurs pratiques de travail et leurs comportements professionnels suivant les objectifs établis (Picard et Rambaud, 2009, page 42 et 43).

Cette vision développe la représentativité du personnel, les employés ne sont plus seulement des ressources, mais « *des dépositaires d'objectifs fondamentaux de l'entreprise* » (Courrent, 2012, page 67). Au travers de leurs compétences et de leurs expériences, les collaborateurs mobilisés participent à la mise en place de pratiques responsables et cela en assurant leur développement personnel (Courrent, 2012, page 67).

Nous allons, dans les prochains chapitres, comprendre les enjeux de l'investissement du personnel, pourquoi est-ce si important et de quelle manière la FRH procède pour obtenir l'investissement de son personnel ?

Comment en hôtellerie, les RH s'y prennent-ils pour sensibiliser le personnel, quelles sont les pratiques actuelles ?

Par exemple, dans le cadre de son programme *Planet 21* (2016-2020), AccorHotels veut désigner un responsable *Planet 21* dans chaque établissement pour avoir un leader et ainsi sensibiliser ses

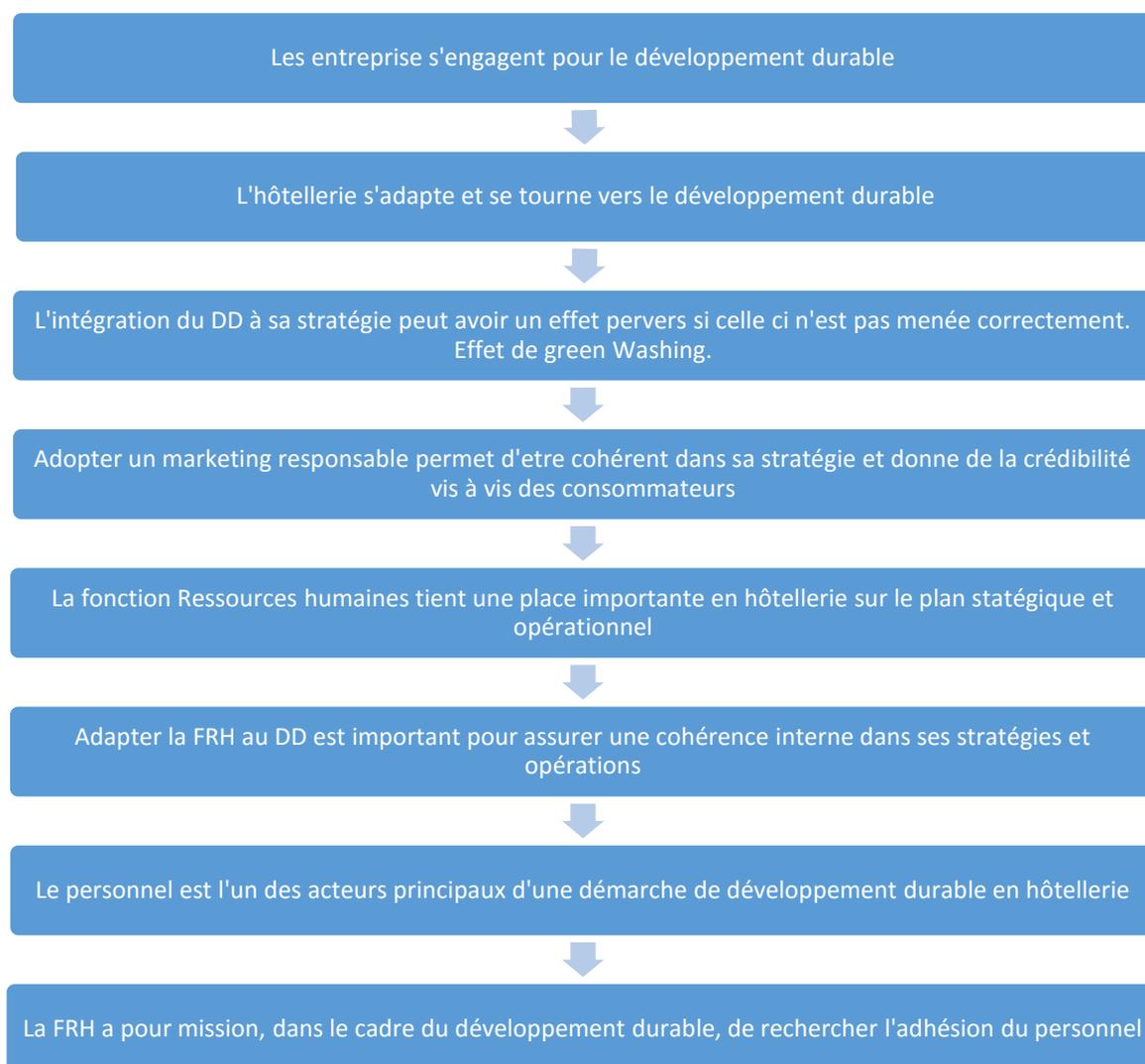
collaborateurs au respect des valeurs et règles éthiques du Groupe, ainsi qu'aux éco-gestes dans leurs métiers.

Pour y parvenir, le groupe :

- A défini une journée dans l'année, le 22 avril, qui est entièrement consacrée à l'environnement ;
- Donne à chaque collaborateur de cette grande entreprise la possibilité de partager, via le réseau intranet, ses expériences et bonnes pratiques ;
- A développé un programme e-learning autour du développement durable, des enjeux, de l'hôtel dans son environnement, de l'importance des éco-gestes etc.
- Etc.

3. Le personnel et le développement durable en hôtellerie : Hypothèses de recherche

Figure 7 - Cheminement de la réflexion depuis le Master 1



Pour cette étude deux hypothèses de travail ont été retenues :

- Pour la réussite d'une démarche DD/RSE en entreprise hôtelière, l'équipe RH doit recueillir l'adhésion du personnel.
- La mobilisation du personnel passe nécessairement par un travail de sensibilisation.

Celles-ci émanent des lectures et recherches menées, ainsi que des constats qui s'en dégagent, lors de la rédaction du mémoire de première année et de l'étude présentée en Partie 1 -.

La réflexion faite autour des différents constats est représentée Figure 7.

Il paraît opportun de se concentrer sur ce qui semble être un élément déterminant et un facteur de réussite pour l'hôtelier qui souhaite intégrer une démarche de DD/RSE : **la mobilisation du personnel.**

En effet, en fin de mémoire 1, les conclusions mettaient en évidence le fait que le personnel est un levier pour une démarche de DD/RSE en hôtellerie, de ce fait axer ma réflexion et mes recherches sur cette problématique semble pertinent et en lien avec mes projets professionnels.

Par ailleurs, le fait de concentrer cette étude uniquement sur la problématique de la mobilisation du personnel au DD/RSE en hôtellerie est un réel choix. Peu d'hôtelier l'ont compris, mais pourtant, et nous le verrons au fil de ce mémoire, obtenir l'adhésion de ses collaborateurs est une véritable force dans cette démarche.

Le terme de cet écrit est de démontrer l'importance d'une cohésion totale au sein de l'entreprise avec l'adhésion du personnel et de comprendre le rôle de la FRH dans cette œuvre. Pour cela, les hypothèses établies sont censées car amènent différentes idées et observations.

D'une part, au travers de la première hypothèse, il sera possible de mieux appréhender l'importance de l'implantation de programmes et également de l'adhésion des collaborateurs.

D'autre part, la seconde hypothèse va permettre de recenser les moyens dont disposent les RH pour impliquer le personnel dans la démarche durable et l'enjeu que cela représente pour l'hôtelier.

Plus tard, en Partie 3 -, les résultats de ces recherches et les éléments de réponses des hypothèses seront testés sur le terrain dans le cadre de missions spécifiques alliant FRH et DD/RSE.

Il s'agit de deux missions concentrées sur le personnel et son engagement. Elles ont été confiées dans le cadre d'un stage, au sein des ressources humaines, tourné vers les problématiques de développement durable et de mobilisation des salariés.

La première mission a été de mettre en place un programme d'*empowerment* dans l'établissement appelé « **Pouvoir d'agir** ». L'employé a 100 \$ à dépenser pour faire que le client ait un séjour mémorable.

Celle-ci est en lien avec la première hypothèse : « **Pour la réussite d'une démarche DD/RSE en entreprise hôtelière, l'équipe RH doit recueillir l'adhésion du personnel.** »

À travers ce programme social le but est de responsabiliser l'employé et de le laisser participer activement à l'évolution de l'entreprise et à la satisfaction des clients. Nous verrons donc que pour cela il faut préparer le terrain et mobiliser le personnel, l'intéresser à ce programme, sinon c'est un échec.

D'autre part, nous étudierons les effets de ce type de programme socialement responsable sur les performances des employés.

La seconde mission était l'amélioration du processus de recyclage dans l'établissement et plus particulièrement dans les chambres, soit le recyclage fait par l'entretien ménager.

Celle-ci est en lien avec la seconde hypothèse : « **La mobilisation du personnel passe nécessairement par un travail de sensibilisation** ». Nous verrons alors ce qui a été fait pour parvenir à impliquer le personnel dans ce programme vert.

La première mission fait également écho à cette seconde hypothèse, car de nombreux outils et une communication ont été mis en place pour obtenir l'adhésion du personnel au programme, nous verrons lesquels.

Avant cette mise en application, les prochains chapitres portent sur l'étude approfondie des deux hypothèses. Les éléments de réponses seront utilisés sur le terrain.

Chapitre 2 - Hypothèse 1 – Les programmes DD/RSE et l’adhésion du personnel

Pour la réussite d’une démarche DD/RSE en entreprise hôtelière, l’équipe RH doit recueillir l’adhésion du personnel.

Dans ce chapitre, à travers l’hypothèse formulée ci-dessus, nous cherchons à comprendre comment l’hôtelier peut réussir sa démarche DD/RSE et le rôle de la FRH.

Pour cela, nous constaterons tout d’abord l’importance de la mise en place de programmes clairs et concrets. Puis, nous nous pencherons sur la nécessité d’obtenir l’adhésion du personnel malgré le défi que cela peut présenter pour la FRH

1. Programmes et actions DD/RSE : concrétisation de la démarche DD

1.1. Preuves d’engagement de l’hôtelier

Il existe des degrés d’investissement des entreprises dans la démarche de développement durable.

Selon Férone, Debas et Genina (2005, page 51 à 65), il existe trois degrés d’engagements pour les entreprises au développement durable :

- Les entreprises militantes dites « **engagées** » sont des entreprises qui s’investissent très fortement dans une démarche responsable. Elles font du développement durable un fondement de leur stratégie et de leur management. (AccorHotels) ;
- Celles dites « **pragmatiques** », s’engagent sur un des trois piliers du développement durable et mettent en place des initiatives dites responsables. Elles sont identifiées comme des entreprises qui suivent, en quelque sorte, un « principe de précaution » Le phénomène est dû au fait que ces entreprises veulent anticiper en vue d’une crise ;
- les « **mécènes** » sont des entreprises qui soutiennent et encouragent les actions tournées vers le développement durable. Bien souvent elles l’affichent en s’associant à un organisme militant, éthique. Le but est de « redorer leur image ».

D’autre part, il existe des dérives aux démarches de développement durable et notamment le *green washing*. Il s’agit d’un procédé utilisé en marketing, le discours de l’entreprise est surfait et en

décalage avec la réalité. C'est vanter les propriétés environnementales d'un produit, d'un service ou une action qui ne les possède pas.

« Le *green washing*, c'est quand l'entreprise investit plus d'argent dans sa campagne marketing que dans ses actions responsables ». ⁴⁶

Une entreprise pratiquant le *green washing* risque d'altérer sa notoriété, son image et son discours. Si celle-ci est démasquée elle ne sera plus crédible. Les marques, produits, services offrant de réels bénéfices environnementaux sont noyés dans la masse.

Pour éviter de tomber dans ce type de dérives, il est important d'être convainquant aux yeux de tous et donc être réellement engagé et impliqué.

Pour concrétiser la démarche DD/RSE et être un acteur DD/RSE crédible, il est nécessaire de mettre en place des programmes et actions DD/RSE. Il s'agit d'une marque d'un réel investissement de l'hôtelier. Sans cela l'hôtelier peut se retrouver face à un échec de la mise en place de la démarche.

Pour un hôtelier engagé et responsable il est important d'établir une charte éthique très complète et riche en engagements. Ils doivent être cohérents avec les valeurs diffusées les projets mis en place. Il s'engage alors dans le cadre de la conduite de ses affaires et également dans ses relations avec les parties prenantes, à savoir ses collaborateurs, ses clients, ses actionnaires, investisseurs et partenaires, ses fournisseurs et prestataires, ainsi que dans ses relations avec les communautés et son environnement. Ce sont des éléments essentiels si l'on veut prouver son implication éthique.

AccorHotels qui est connu pour être un groupe socialement responsable l'a bien compris. Avec ses programmes et actions tournés vers les problématiques environnementales, sociales et sociétales, le groupe marque son engagement auprès de ses clients et de ses parties prenantes.

D'autre part, les actions développées par l'hôtelier ainsi que leurs résultats doivent être présentés, suivis et documentés afin d'en mesurer le développement et de définir les progrès ou corrections envisageables. C'est également un excellent moyen de communication autour des actions de DD/RSE et une preuve de « bonne foi ».

⁴⁶ Green Thinking – *Pour en savoir un peu plus sur le green washing ! [En ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1NMJgUI> (Consulté le 09-08-2016)

Soit, faire la promotion de ses programmes DD/RSE et exposer les résultats est très important pour l'hôtelier, ses collaborateurs qui se sentent investis et les clients qui se sentent en confiance. Pour cela, AccorHotels a défini une Charte Éthique et Responsabilité Sociétale d'entreprise qui expose ses valeurs, ses engagements et les programmes en lien.⁴⁷ De plus, chaque année produit un rapport d'activité qui présente les résultats de ses programmes.⁴⁸

1.2. Les différents types de programmes et actions à mettre en place

Il existe différents types de programmes à mettre en place dans le cadre d'une démarche de développement durable, à travers des exemples concrets. Nous allons voir lesquels :

1.2.1 Impliquant le client

Dans un premier temps, nous pouvons noter les programmes impliquant le client, ils sont très présents dans le milieu de l'hôtellerie. Ils ont en effet de nombreuses vertus :

- Avoir des pratiques éthiques visibles par tous ;
- Éliminer le risque de *greenwashing* ;
- Être crédible en tant qu'acteur du développement durable ;
- Affirmer son positionnement ;
- Donner un sentiment de responsabilité au client ;
- Sensibiliser et fidéliser le client ;
- Réduire certains coûts de l'entreprise.

Ces programmes font participer activement le client au développement durable. L'action la plus connue est certainement celle de laisser le choix au client de ne pas faire laver ses serviettes quotidiennement pour préserver les ressources.

Par exemple, le groupe hôtelier international, **Starwood Hotels and Resorts**⁴⁹, fait participer ses clients avec le programme phare « **Make a green choice** ». Il s'agit d'un programme d'économie d'eau et d'énergie basée sur la volonté de la clientèle, il permet également la réduction de l'utilisation de produits chimiques utilisés par l'entretien ménager. Tous les clients Starwood peuvent demander

⁴⁷ AccorHotels – *Charte éthique et responsabilité sociétale des entreprises [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1XlurwF> (consulté le 10-08-2016)

⁴⁸ AccorHotels – *Rapport annuel 2015 [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1XuwhxF> (consulté le 10-08-2016)

⁴⁹ Starwood Hotels and Resorts Worldwide, Inc. est une société d'hôtel et de loisirs américaine présente à l'internationale.

à participer à ce programme en refusant le nettoyage de la chambre et du linge pendant trois jours consécutifs au maximum. Pour chaque jour durant lequel le nettoyage n'a pas été fait, le client se voit accorder 250 StarPoint (points fidélité) ou 5 dollars/euros à dépenser en repas et boissons dans l'hôtel. Ce programme permet à l'établissement de réduire par jour ses consommations jusqu'à :

- 186 litres d'eau ;
- 0,19 kWh d'électricité ;
- 7,3 kWh de gaz naturel ;
- 0,2 litre de produits chimiques de nettoyage par nuit.⁵⁰

1.2.2 Impliquant le personnel

D'autres programmes, impliquant le personnel, existent mais sont moins exploités, bien souvent les efforts de l'hôteliers se concentrent sur ce qui est visible par le client et oublient cette partie de l'investissement qui, pourtant, est une preuve éthique bien plus grande.

Les bienfaits de ce type de programmes sont les suivants :

- Être crédible au sein de son organisation ;
- Mobiliser autour d'objectif concrets ;
- Obtenir l'adhésion et l'engagement de son personnel ;
- Améliorer sa productivité ;
- Réduire certains coûts de l'entreprise.

Le plus courant est le programme interne de gestion des déchets. Les hôteliers mettent en place des processus de recyclage.

Le Programme : « **Rien ne se perd, tout se transforme** » d'AccorHotels consiste à réduire ses déchets avec l'économie circulaire. Il s'agit d'abandonner le système linéaire "extraire, produire, consommer, jeter" pour créer un cercle vertueux dans lequel l'idée même de déchets disparaît.

⁵⁰ Starwood – *Citoyenneté Mondiale : Développement durable, programmes et initiatives [en ligne]*. Disponible sur : <http://sta.rw/2b05A2w> (Consulté le 19-07-2016)

Le groupe a étendu son engagement envers la biodiversité grâce à la promotion d'une alimentation plus responsable dans ses restaurants avec notamment un objectif : l'ensemble des hôtels du réseau auront, d'ici 2020, banni de leurs menus les produits de la mer menacés.

Pour inciter ses collaborateurs à participer à ce programme, le groupe a mis en place un système de récompenses sous forme de concours. Les pratiques des hôtels sont enregistrées dans l'intranet OPEN et les meilleures actions et idées sont récompensées⁵¹

Nous pouvons prendre pour exemple également un autre programme impliquant le personnel d'AccorHotels, un programme social qui récompense les comportements éthiques.

Il est axé sur la reconnaissance du personnel, il récompense et rend hommage aux collaborateurs qui par leurs comportements portent les valeurs du groupe. Il s'agit du programme Bernache Awards, la bernache étant l'emblème d'AccorHotels. Les récompenses sont accordées à ceux qui *« par leur travail, leurs actions et leur engagement ont incarné le respect, l'innovation, la performance, la confiance ou l'esprit de conquête. »*⁵²

Un programme très inspirant qui met sous le feu des projecteurs le personnel et les compétences de chacun.

Mettre en place des programmes et actions engageant réellement l'hôtelier mais sans l'adhésion du personnel, cela devient obsolète. Cependant obtenir leur adhésion n'est pas chose aisées, en Partie 2 -Chapitre 2 -3, nous allons étudier les difficultés que la FRH peut rencontrer dans la mobilisation du personnel, puis en Partie 2 -Chapitre 3 - quelles sont les moyens et méthodes dont dispose la FRH pour y parvenir.

2. L'enjeu de l'adhésion du personnel

Pourquoi est-ce si important ?

Le personnel est l'une des parties prenantes qui a le plus d'influence sur l'activité d'une organisation. La mise en place de démarches DD/RSE nécessite leur pleine participation, sans leur soutien un

⁵¹ AccorHotels, Planet 21 Day 2015 – *Consignes pour les hôtels et les sièges.*

⁵² AccorHotels – *Pourquoi choisir AccorHotels [en ligne].* Disponible sur : <http://bit.ly/1NP1f18> (consulté le 10-08-2016)

tel bouleversement ne peut être prospère et les performances de l'entreprises en seront impactées. (Lecomte et Adary, 2012, page 102)

Dans le milieu hôtelier, la dimension humaine tient une grande place et le stress ainsi que les conditions de travail peuvent être particulièrement éprouvants. Ainsi, la participation du personnel y est d'autant plus nécessaire.

Aussi, l'adhésion du personnel à la démarche et aux programmes DD/RSE permet :

- La réussite des programmes

Dans un hôtel, qui est une entreprise de service, le personnel est au centre de l'activité et tout repose sur son engagement. Si le personnel n'est pas mobilisé autour des pratiques, alors c'est un échec.

Cependant, l'intégration du développement durable est faite essentiellement à travers de nouvelles procédures et des programmes spécifiques, sans tenir compte des employés. Bien souvent ils ne sont pas sensibilisés ou incités à adapter leurs pratiques et comportements. Pourtant, les spécialistes en DD/RSE et RH se rejoignent sur le fait que la réussite d'une démarche DD/RSE passe par l'adhésion des collaborateurs aux nouveautés instaurées, les programmes, les outils, les processus etc. (Novethic, 2009, page 24-25)

Ainsi, tenir compte du facteur humain, mobiliser son personnel autour des programmes élaborés, définir la place des collaborateurs dans la démarche et établir des conditions favorables au changement est un défi que l'hôtelier doit relever. « *L'ancrage dans les pratiques passe également par l'implication des collaborateurs dans des projets internes. L'enjeu étant de les inciter à y participer.* ». (Picard et Rambaud, 2009, page 106).

- L'amélioration des performances de l'hôtel

Orienter sa démarche DD/RSE vers les exigences et désirs des collaborateurs fait d'elle un levier de performance. Accorder de l'intérêt et reconnaître l'importance du personnel est une source de motivation, et par extension de performance.

Tout d'abord, définir des actions et programmes basés sur le mieux-être au travail contribuera à la fidélisation des collaborateurs et à leur efficacité dans leurs tâches. L'hôtelier peut agir sur son mode de management, les outils mis à disposition ou encore sur les postes de travail.

Puis, mobiliser son personnel, l'impliquer dans une démarche permet d'accroître ses performances. Un employé investi et mobilisé sera motivé dans ses diverses tâches et ainsi plus performant.

Selon Picard et Rambaud (2009, page 104 à 111), la mobilisation des collaborateurs est source de progrès, de performance et de création de valeur pour l'organisation. Elle est un levier aux démarches durables, grâce à ça les salariés sont motivés collectivement autour d'un même projet. Aussi, cela permet de fédérer et de créer un esprit collectif et d'équipe dans son organisation et donc de performance.

« L'impact des actions se mesurera en termes d'image en tant qu'employeur, de fidélisation de collaborateurs, de cohésion d'équipe et de dynamique collective. Il se mesurera aussi sur les performances RSE de l'entreprise. » (Picard et Rambaud, 2009, page 118)

Pour parvenir à mobiliser de façon collective ou individuelle, l'hôtelier doit établir un climat propice au sein de son organisation, porté par des valeurs éthiques et des échanges équilibrés. (Tremblay et Wils, 2005, page 38)

Le programme Bernache d'AccorHotels est un programme qui ancre le changement, selon (Picard et Rambaud, 2009, page 107) car il célèbre les efforts d'adaptation fournis. Ce type de programme encourage le personnel, ce qui n'est pas négligeable. Le groupe a saisi l'importance de l'implication du personnel. Comme nous l'avons vu précédemment, il investit beaucoup dans ses programmes et dans l'adhésion de ses collaborateurs. Aussi, le groupe a mené une étude sur l'engagement des collaborateurs et leurs sentiments d'appartenance. Avec un indice d'engagement Groupe de 68%, il apparaît que tout son investissement pour l'engagement du personnel est un réel succès. AccorHotels le clame, c'est grâce à l'investissement de ses collaborateurs si le groupe est performant.⁵³

3. Les difficultés rencontrées

Recueillir l'adhésion aux valeurs DD/RSE du personnel est un véritable défi pour l'équipe RH.

⁵³ AccorHotels – collaborateurs [en ligne]. Disponible sur : <http://bit.ly/2aRxEHP> (consulté le 11.08.2016)

Tout d'abord, de manière générale les collaborateurs sont peu favorables aux changements et ont tendance à résister. Cela signifie pour eux :

- Bouversement des habitudes au travail ;
- Intégration de nouveaux processus ;
- Perte de temps ;
- Perception d'un travail supplémentaire à fournir.

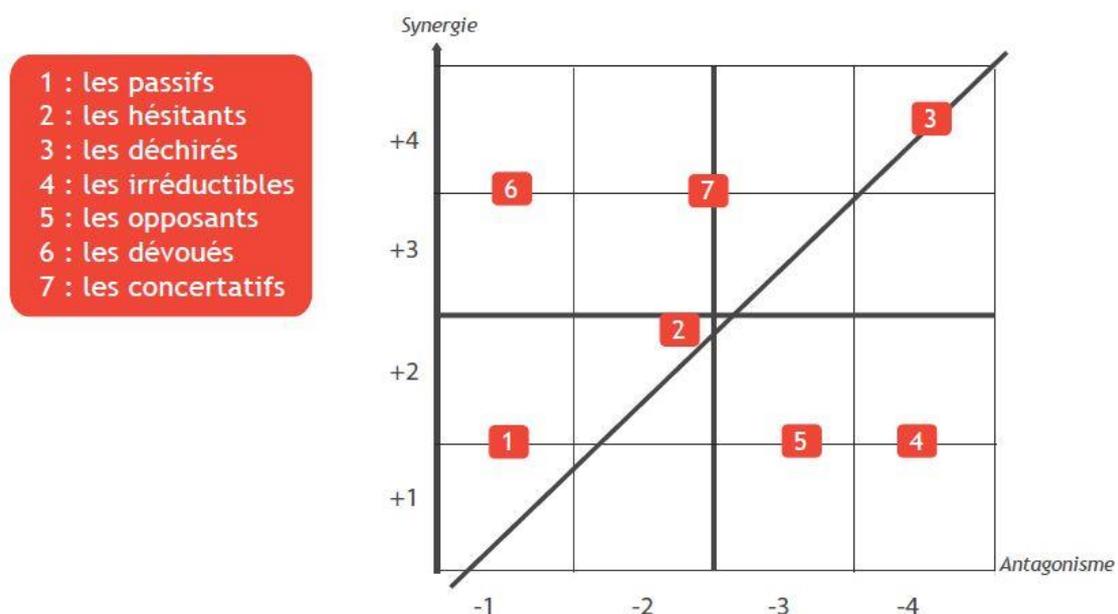
En effet, selon une étude menée par Squametric (2014, page 8), 49 % des entreprises interrogées admettent que la RSE est vue comme une contrainte par les collaborateurs.

Ensuite, concernant les démarches durables, ils peuvent se montrer cyniques quant à leurs efficacités et portés.

Enfin, il existe différents profils d'interlocuteurs dans une entreprise, (Cf. Figure 8 - Cartographie sociodynamique des partenaires). Parmi ces profils, il peut y avoir des leaders positifs qui vont tirer l'équipe vers le haut, l'encourager et diffuser les valeurs DD/RSE et des leaders négatifs qui vont détourner l'attention des collaborateurs. Ces « forces internes » peuvent contribuer ou être néfastes à la démarche de mobilisation des salariés et donc à la démarche de DD/RSE.

Les différents profils sont représentés en Figure 8 - Cartographie sociodynamique des partenaires.

Figure 8 - Cartographie sociodynamique des partenaires



Source : PICARD Fanny et RAMBAUD Agnès. *Mobilisation des équipes pour le développement durable - 10 fiches pratiques*, 2009, page 79

1. Les **passifs** montrent une faible implication ;
2. Les **hésitants** sont partagés et sont dans l'attente de compensation ;
3. Les **déchirés** ont de l'amertume envers leur responsable mais portent tout de même un intérêt au développement durable ;
4. Les **irréductibles** s'opposent jusqu'à entrer en conflit (antagonisme extrême) ;
5. Les **opposants** affirment leur opposition ;
6. Les **dévoués** soutiennent éperdument le projet ;
7. Les **concertatifs** ont une vision critique et une attitude constructive. (Picard et Rambaud, 2009, page 80)

L'hôtelier doit avoir conscience de la présence de ces différents profils de partenaires dans son entreprise. Il est en effet très important de connaître la position des collaborateurs vis-à-vis du DD/RSE pour savoir comment s'adresser à eux.

Il ne faut pas adopter un discours universel, mais l'adapter à chacun de ces profils. De cette manière l'hôtelier pourra espérer obtenir une plus grande adhésion de tous à la démarche et les accompagner au mieux dans le changement.

Cette phase incontournable de mobilisation des salariés dans la démarches et les programmes est probablement la plus grande difficulté que les professionnels RH vont rencontrer dans le processus.

Picard et Rambaud, exposent différents **leviers** permettant de faire face à ces freins :

- « **Donner du sens à la démarche** en expliquant les enjeux et l'urgence du changement ;
- **Sensibiliser et former les équipes**, développer le travail transversal et collectif ;
- **Communiquer intensément** sur les actions engagées, souligner les premiers succès ;
- *Faire participer, échanger et débattre sur le sujet **collectivement** ;*
- *Partager des **objectifs clairs** ;*
- *S'assurer de la **cohérence de la démarche** avec les enjeux politiques et stratégiques globaux de l'entité ;*
- **Rédiger la vision et la diffuser** ;
- **Convaincre l'ensemble de la ligne hiérarchique de son implication essentielle.** » (2009, page 58)

• • •

Rappel de l'hypothèse formulée et pour laquelle cette étude a été menée: **Pour la réussite d'une démarche DD/RSE en entreprise hôtelière, l'équipe RH doit recueillir l'adhésion du personnel.**

À travers ce chapitre, nous pouvons clairement affirmer que la réussite d'une démarche DD/RSE nécessite la mise en place de programmes et actions clairs, cohérents, concrets et mobilisateurs (clients et personnel). De plus, si l'hôtelier n'obtient pas l'adhésion du personnel à ses engagements alors la démarche DD ne sera pas prospère. Cependant, il ne s'agit pas d'une tâche aisée, comme nous l'avons vu, la mobilisation est un challenge pour la FRH.

Le prochain chapitre a pour objectif de mettre en avant les possibilités dont dispose la FRH pour la mobilisation du perso au DD/RSE.

Chapitre 3 - Hypothèse 2 – Sensibiliser est l'une des solutions

Nous avons à présent bien cerné l'importance d'un plan d'action concret et de programmes pertinents ainsi que de l'adhésion du personnel. Concrètement de quel moyen dispose l'hôtelier pour impliquer son personnel dans ses programmes durables. Dans toutes les études, le terme qui ressort le plus est « sensibilisation ». Nous verrons ici que ce n'est pas la seule possibilité.

La mobilisation du personnel passe nécessairement par un travail de sensibilisation

À travers ce chapitre, nous étudierons les moyens dont dispose la FRH pour mobiliser son personnel. Pour cela, nous constaterons, tout d'abord, que la sensibilisation est certes un élément incontournable pour fédérer les collaborateurs autour d'un projet, mais que ça n'est pas l'unique levier. Ensuite, nous aborderons l'importance de la communication interne comme dispositif de mobilisation. Pour terminer avec des exemples de pratiques mobilisatrices en hôtellerie.

1. Sensibiliser le personnel, la clef de réussite à l'engagement DD

1.1. Sensibiliser pour mobiliser

Le personnel est l'acteur principal de la démarche DD/RSE. Comme nous l'avons vu précédemment, sans sa collaboration, aucune action ou programme ne peut concrètement être établi. Aussi, l'engagement DD/RSE ne serait qu'illusion, une simple ligne stratégique. Mobiliser son personnel, le faire adhérer aux valeurs DD/RSE de l'entreprise, à des actions incontournables pour la réussite de l'engagement DD/RSE.

Pour cela, il est important en premier lieu de sensibiliser ses parties prenantes, principalement le personnel, aux problématiques et enjeux DD/RSE.

Les employés doivent avoir conscience des empreintes sociales, sociétales et environnementales de l'activité de leur entreprise et des effets produits par leurs propres fonctions. Ils doivent se sentir concernés.

D'autre part, pour le développement durable, la nécessité de sensibiliser et informer est plus grande que pour tout autre changement. Le fait est que peu d'individus ont réellement compris ce qu'est le DD. Il s'agit d'un concept complexe et vaste qui bien souvent est réduit à « la préservation de la planète ». De par sa complexité, beaucoup n'ont pas conscience du rôle qu'ils peuvent tenir dans

la démarche, cela semble une préoccupation lointaine. Pour illustrer ce propos nous prendrons l'exemple du sondage CREDOC réalisé par l'Ademe « La connaissance du développement durable en 2013 ». L'étude révèle, en effet, que le développement durable est souvent associé à l'environnement :

- **60%** des individus interrogés associent le DD aux **préoccupations environnementales** ;
- **17 %** des individus interrogés associent le DD à sa **dimension sociale** ;
- **37 %** des individus interrogés associent le DD à sa **dimension économique**.

Ces résultats marquent le décalage qui existe entre la vision des individus à propos du développement durable et ce qu'il est vraiment.

Certes cette étude est menée uniquement sur le territoire français mais elle n'en est pas moins évocatrice et représentative de la perception du DD par les individus.

De fait, il apparaît évident qu'il y a un réel besoin de clarification autour de ce concept. Si l'hôtelier veut mobiliser son personnel autour de la démarche DD, alors il doit, en amont, s'assurer que tous ses employés en ont compris la signification. Il est fondamental de sensibiliser les collaborateurs de l'organisation pour leur offrir une connaissance homogène et prévenir d'éventuels décalages en terme de compréhension qui pourraient s'avérer contre-productifs.

Il est impossible de mobiliser le personnel autour d'un projet, d'un changement sans l'avoir informé et sensibilisé sur ce que ça représente de manière générale et pour l'entreprise. Sans avoir saisi les enjeux du DD, le personnel ne peut être pleinement impliqué dans la démarche.

1.2. Comment sensibiliser

Picard et Rambaud définissent les actions de sensibilisation de la manière suivante : « *visent à faire passer les équipes d'un stade d'« inconscience » face aux enjeux du développement durable à un premier niveau de conscience, en donnant du sens, des repères et une culture commune.* » (2009, page 107). Les auteurs présentent la sensibilisation comme la première étape vers la mobilisation du personnel.

Elle doit être effectuée pour tous les collaborateurs sans distinction de poste ou d'ancienneté. Elle peut être accomplie grâce à de nombreuses activités basées sur le partage d'informations.

Dans ses actions de sensibilisation, l'équipe RH doit donner du sens à la démarche et expliquer les enjeux globaux, pas seulement ce qui concerne l'entreprise.

La sensibilisation du personnel peut être effectuée à travers différents outils ou actions :

- Des conférences et colloques ;
- Des projections de films ;
- L'intranet ;
- Des affiches et brochures ;
- Des ateliers ludiques ;
- Des quizz ;
- Etc. (Picard et Rambaud, 2009, page 27)

D'autre part, la FRH pour doit :

- Faire preuve de pédagogie ;
- Être factuelle et non catastrophiste ;
- Éviter de culpabiliser ;
- Développer un intérêt pour le sujet. (Picard et Rambaud, 2009, page 31)

Cependant, si l'hôtelier veut mobiliser pour réussir sa démarche, l'action seule de sensibilisation n'est pas suffisante.

1.3. De multiples leviers pour mobiliser son personnel

L'équipe RH ne doit pas se concentrer uniquement sur la sensibilisation mais doit mettre en place d'autres actions.

1.3.1 *La formation*

La seconde étape pour la mobilisation des salariés est : la formation.

Former son personnel au DD permet de l'ancrer dans les pratiques. Le but des actions de formation est, en effet, de développer les compétences et savoir-faire et ainsi rendre aptes les collaborateurs à s'investir.

Il est important, dans le cadre d'une démarche durable de donner tous les outils aux employés pour qu'ils puissent en être acteurs.

Les actions de formation peuvent être les suivantes :

- *E-learning* ;
- Formation traditionnelle en salle ;
- Coaching ;
- Etc. (Picard et Rambaud, 2009, page 34)

Les modules de formation doivent être adaptés aux besoins de chaque collaborateur et à ses fonctions dans l'organisation. C'est une manière de permettre à l'employé d'établir un lien concret entre sa fonction et démarche DD et à cerner l'enjeu de son implication.

1.3.2 La consultation et la responsabilisation

Après avoir donné tous les outils nécessaires aux collaborateurs (savoirs par la sensibilisation et savoir-faire par la formation), il faut leurs donner la possibilité de s'exprimer et les pousser à l'action.

Ces deux actions vont de paires, responsabiliser son personnel sans l'avoir consulté (vice et versa) amènerait probablement à un refus de coopérer, car ils ne se sentiraient pas considérés ou écoutés.

Cette dernière étape à l'implication permet d'ancrer les collaborateurs dans la démarche DD et ainsi de les mobiliser pleinement autour des valeurs DD.

Tout d'abord, la consultation c'est : donner la parole au personnel et tenir compte des remarques formulées. Pour cela il est possible de :

- Mettre en place une « boîte à idées » ;
- Établir des espaces de dialogue ;
- Définir des challenges ou concours d'idées ;
- Etc. (Picard et Rambaud, 2009, page 38)

Il est également intéressant de rédiger une charte éthique en collaboration avec les employés.

Enfin, La FRH doit responsabiliser les employés, leur faire confiance dans la réalisation d'actions DD, donner de l'autonomie, encourager la prise d'initiative.

L'hôtelier peut, par exemple :

- Accorder des congés solidaires pour donner l'opportunité aux collaborateurs de s'investir dans des causes humanitaires ;
- Mettre en place un système de récompenses pour encourager le comportement éthique ;
- Définir des groupes de travail pour la création de nouveaux processus (ex : recyclage) ;
- Faire des rapports de résultats et remercier le personnel pour son investissement.

L'objectif final de cette dernière étape est de « *favoriser les modifications durables des pratiques et comportements par la mise en situation active des collaborateurs* » (Picard et Rambaud, 2009, page 38)

2. La communication interne responsable

Dépendamment de la sensibilisation, formation, consultation et responsabilisation des employés, la FRH doit avoir recours à une communication adaptée.

2.1. L'enjeu de la communication interne pour mobiliser son personnel

La communication interne est essentielle. Elle permet, en effet, de fédérer une équipe autour des valeurs développement durable. Les salariés doivent être impliqués dans la démarche, cela fait partie des objectifs. Ce n'est qu'en mettant en place une communication interne solide et en obtenant le soutien de ses employés, que l'hôtelier pourra mettre en place des actions responsables.

La communication interne est un dispositif incontournable pour :

- Informer sur l'évolution du processus et sensibiliser le personnel à la démarche en présentant les objectifs, les moyens utilisés, etc. ;
- Asseoir sa crédibilité auprès des collaborateurs en leur prouvant les bienfaits de la démarche ;
- Diffuser ses nouvelles pratiques ;
- Exposer les résultats des programmes et actions mis en place ;
- Mettre en avant les efforts de contribution de chacun ;
- Maintenir l'engagement des employés.

Le but est de s'adresser à toutes les parties prenantes internes engagées dans le processus DD : personnel, direction, élus, syndicats, etc. (Picard et Rambaud, 2009, page 92)

Pour que cette communication soit responsable et mobilisatrice elle ne doit pas être unilatérale mais être basée sur un esprit d'échange et inscrite dans le cadre d'un dialogue entre la direction et les employés.

2.2. Construire un plan de communication cohérent

2.2.1 *Les éléments à prendre en compte*

Comme l'indique Picard et Rambaud, pour élaborer un plan d'action efficace et cohérent avec les valeurs portées l'équipe RH doit en premier lieu se questionner à propos :

- Des objectifs de cette communication interne ;
- Du contenu, ce que l'équipe souhaite communiquer aux collaborateurs ;
- Des cibles, à qui s'adresse-t-on pour pouvoir alors adapter son langage ? les outils utilisés ;
- Des supports à utiliser, quel est le support le plus adapté pour véhiculer l'information ;
- De la fréquence de diffusion des informations ;
- Des indicateurs à utiliser pour vérifier l'efficacité de la communication, le *Feed Back* est très important. (2009, page 93)

Tout ce questionnement en amont permet d'éviter d'éventuelles erreurs, maladroresses ou incompréhensions.

2.2.2 *Les étapes*

Il existe plusieurs étapes clefs de communication qui peuvent intervenir dans la mise en place de la démarche DD ou encore pour la mise en place de nouveaux programmes.

Tout d'abord, pour le lancement et l'annonce de la démarche ou du nouveau programme, il faut pratiquer une communication événementielle. Cette première étape a pour fonction de partager auprès de tous les collaborateurs, de faire connaître. L'objectif est d'informer et sensibiliser le personnel à la démarche. C'est une manière de préparer le terrain. Cette communication doit être ludique, interactive et doit susciter l'intérêt des collaborateurs.

Ensuite vient la communication opérationnelle, celle-ci est à pratiquer tout au long de la démarche/programme pour faire comprendre en quoi cela consiste, son intérêt et ainsi obtenir l'adhésion de tous.

Enfin, l'équipe RH doit pratiquer une communication intégrée à la démarche. Cette dernière étape de la communication interne a pour fonctions de pousser les collaborateurs à agir dans la démarche pour la nourrir et mesurer les résultats. Elle permet d'assurer une certaine continuité, de responsabiliser le personnel et de le fédérer autour du projet.

2.2.3 Les outils

Ensuite, il est important de bien sélectionner ses outils de communication selon la cible et le message. C'est un choix stratégique qui permettra à l'hôtelier de réussir sa communication interne et ainsi de sensibiliser, former et impliquer son personnel correctement.

L'outil qui est le plus utilisé pour tout type de communication est l'intranet. C'est une solution efficace, simple qui n'engendre pas de coût trop important pour l'hôtelier. Il permet de tenir informés régulièrement les employés, d'annoncer des événements, de sensibiliser sur les éco-gestes ou sur les initiatives sociales de l'entreprises.

Nous pouvons différencier les outils utilisés pour une communication formelle de ceux utilisés pour une communication interactive :

Communication formelle	Communication interactive
<ul style="list-style-type: none"> - Prospectus ; - Affiches et poster ; - Journal interne ; - Charte éthique ; - Note de service ou guide ; - E-mail ; - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Réunion de service ; - Conférences et séminaires ; - Groupe de travail ; - Ste web ou intranet ; - Vidéo interactive ; - Ateliers ludiques ; - Etc.

Source : Picard Fanny et Rambaud Agnès. *Mobilisation des équipes pour le développement durable - 10 fiches pratiques*, 2009, page 96.

2.3. Les éléments pour une communication interne mobilisatrice

2.3.1 Principes incontournables

Il existe certains principes incontournables pour réussir sa communication interne autour du DD et ainsi mobiliser son personnel :

- S'assurer d'être cohérent entre les messages véhiculés et les actions mises en place ;
- Cibler ses interlocuteurs : faire en sorte que les messages et les outils utilisés soient adéquats ;
- Maintenir une communication tout au long du projet : marquer le progrès et présenter les résultats ;
- Ne pas submerger d'informations pour ne pas lasser, avoir une communication juste et équilibrée ;
- Établir un plan de communication solide ;
- « *Être un communicant responsable : faire preuve de transparence, s'assurer que le message est sincère, loyal, que les modes de diffusion sont choisis dans l'optique de minimiser les impacts environnementaux et sociaux (éco-conception des supports, meilleur ciblage des destinataires...)*. » (Picard et Rambaud, 2009, page 92)

2.3.2 Les 7 leviers pour la réussite de sa communication responsable

1. « *Nommer la démarche* » : Il faut donner une identité au projet et donc un nom évocateur de sens ;
2. Adapter sa communication selon l'interlocuteur (vocabulaire, exemples, supports...).
3. « *Co-construire le dispositif* », faire participer les employés à l'élaboration pour créer un sentiment de reconnaissance ;
4. « *Communiquer intensément* » tout au long de la démarche ;
5. Assurer une cohérence entre les valeurs DD et les moyens de communication utilisés, sinon il existe un risque de *greenwashing*. Par exemple, il est préférable d'avoir recours à un « imprimeur vert », de diminuer les impressions, en bref, de communiquer de façon responsable ;
6. Porter les valeurs, communiquer en étant un acteur investi du développement durable ;
7. Opter pour un discours « désirable » : Pour faire de la démarche DD un vecteur de création de valeurs et de performances. (Picard et Rambaud, 2009, page 100)

3. Les pratiques et la communication interne favorisant la mobilisation en hôtellerie

De nombreux établissements et groupes hôteliers tentent de mobiliser leur personnel autour des questions de DD. Nous allons voir à présent quelles sont les différentes pratiques qui existent en hôtellerie et comment la communication interne est utilisée dans ce but.

3.1. Pratiques touchant à la sensibilisation

En termes de communication interne, l'hôtelier peut sensibiliser son personnel à des éco-gestes par un affichage dans les services. La direction de l'hôtel **Intercontinental Bora Bora Resort**, en Polynésie française, a installé dans les différents services des panneaux de sensibilisation au tri sélectif à destination de son personnel⁵⁴.

Sensibilisation, formation, boîtes à idées peuvent être envisagés pour donner de l'*empowerment* aux salariés. Cela permettrait également de maintenir la communication et un apprentissage constant du développement durable.

Le groupe **Starwood Hotels & Resort** exige de ses établissements qu'ils diffusent, via le journal interne, des informations pour sensibiliser les collaborateurs. Aussi, les équipes RH du groupe présentent différentes chroniques :

- Pour sensibiliser aux **soucis environnementaux** : Des chroniques appelées « **Capsule verte** », avec des chiffres et phénomènes environnementaux qui concernent la société en générale ou l'hôtel en particulier ;
- Pour sensibiliser sur **la santé et sécurité au travail** : Des chroniques appelées « **Minute Santé et sécurité** », avec des chiffres sur les incidents au travail et des conseils de vigilance.

3.2. Pratiques et communication touchant à la formation

Mettre en place des formations permet aux employés de mieux appréhender la façon dont le développement durable est intégré aux actions et activités de l'entreprise.

⁵⁴Earth Check – *Intercontinental Bora Bora Resort & Thalasso spa* [En ligne]. Disponible sur : <http://bit.ly/19SWDnr> Consulté le 11-08-2016)

Cette mise en place nécessite aussi de nouvelles pratiques de la part des employés, de nouveaux modèles de gestion, il faut donc les former à cela. La chaîne **AccorHotels**, a mis en place le programme *Plant For The Planet*, il s'agit d'un nouveau mode de gestion de la lingerie, les femmes de chambres et valets de chambres des hôtels concernés ont donc suivi des formations pour comprendre le fonctionnement de ce programme et savoir quelle attitude adopter⁵⁵.

Également, AccorHotels a mis en place des formations sur le DD et les bonnes pratiques et les diffuse auprès de ses collaborateurs via l'intranet.

3.3. Pratiques touchant à la consultation et à la responsabilisation

L'hôtel **Grand Hyatt Cannes Hôtel Martinez**, dans le cadre de sa démarche durable, cherche à mobiliser son personnel autour de ses pratiques environnementales et sociales.⁵⁶ Les actions mises en place pour cela sont les suivantes :

- Pour la consultation du personnel

L'établissement a créé un groupe appelé « Green Team », dont la mission est de contribuer et concevoir des projets et actions environnementaux. Leur travail se porte ainsi sur :

- La sensibilisation des employés à l'environnement ;
- La définition et le suivi d'objectifs nouveaux ;
- La responsabilisation de tous les départements ;
- L'implication des collaborateurs en leur laissant l'opportunité d'exprimer leurs idées.

- Pour la responsabilisation du personnel

Pour responsabiliser entièrement ses employés, l'hôtel a intégré, dans ses évaluations, des critères de responsabilité environnementale, par exemple sur les éco-gestes quotidiens.

Également, de nombreux établissements hôteliers ont créé des « comité verts » composés de collaborateurs volontaires. C'est le cas de l'hôtel **Château Laurier Québec** implanté au Canada. L'objectif de ce comité est de s'assurer de la « *constante évolution de ses actions écologiques et sociales* »⁵⁷.

⁵⁵ Accor – *Plant for Planet [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1arjesf> (consulté le 22-07-2016)

⁵⁶ Hyatt – *Hyatt Thrive [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/2buuOau> (consulté le 12-08-2016)

⁵⁷ Hôtel Château Laurier Québec – *Développement durable [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/2bhO9wk> (consulté le 14-08-2016)

L'équipe se mobilise pour définir de nouveaux projets et activités tournés vers le développement durable (éco-gestes, conditions de travail, etc.). Le « comité vert » peut être défini comme une réunion de débat et *brainstorming*. Ainsi, l'hôtel peut se vanter de pleinement impliquer son personnel dans la démarche.

Enfin, chaque année, **AccorHotels** organise une *Solidarity Week*. Ce jour-là, les collaborateurs sont sensibilisés et incités à s'investir au profit des personnes démunies. Cette journée est organisée dans tous les établissements du groupe avec pour partenaires des associations locales.⁵⁸

• • •

Pour conclure ce chapitre, nous nous arrêterons sur les préconisations de Picard et Rambaud, pour la réussite d'une action de mobilisation interne :

- « **Donner du sens** » : La crédibilité est un facteur essentiel pour mettre en place des changements en interne. Les RH ne s'investiront pas si celles-ci ne croient pas en la démarche DD de l'établissement. Aussi, elles doivent percevoir une cohérence entre les paroles et les actes de l'employeur.
- « **Préparer l'action, anticiper et organiser de façon collégiale** » : La mise en place de la démarche et des programmes doit être méthodique et associée le plus souvent possible aux collaborateurs.
- « **Rester ouvert à l'adaptation** » : La FRH doit accompagner les collaborateurs dans le processus de changement et les mobiliser. De fait, l'équipe RH doit être constamment à l'écoute et bienveillante à leurs égards. (2009, page 118)

D'autre part, nous pouvons nuancer l'hypothèse formulée qui est : **La mobilisation du personnel passe nécessairement par un travail de sensibilisation**

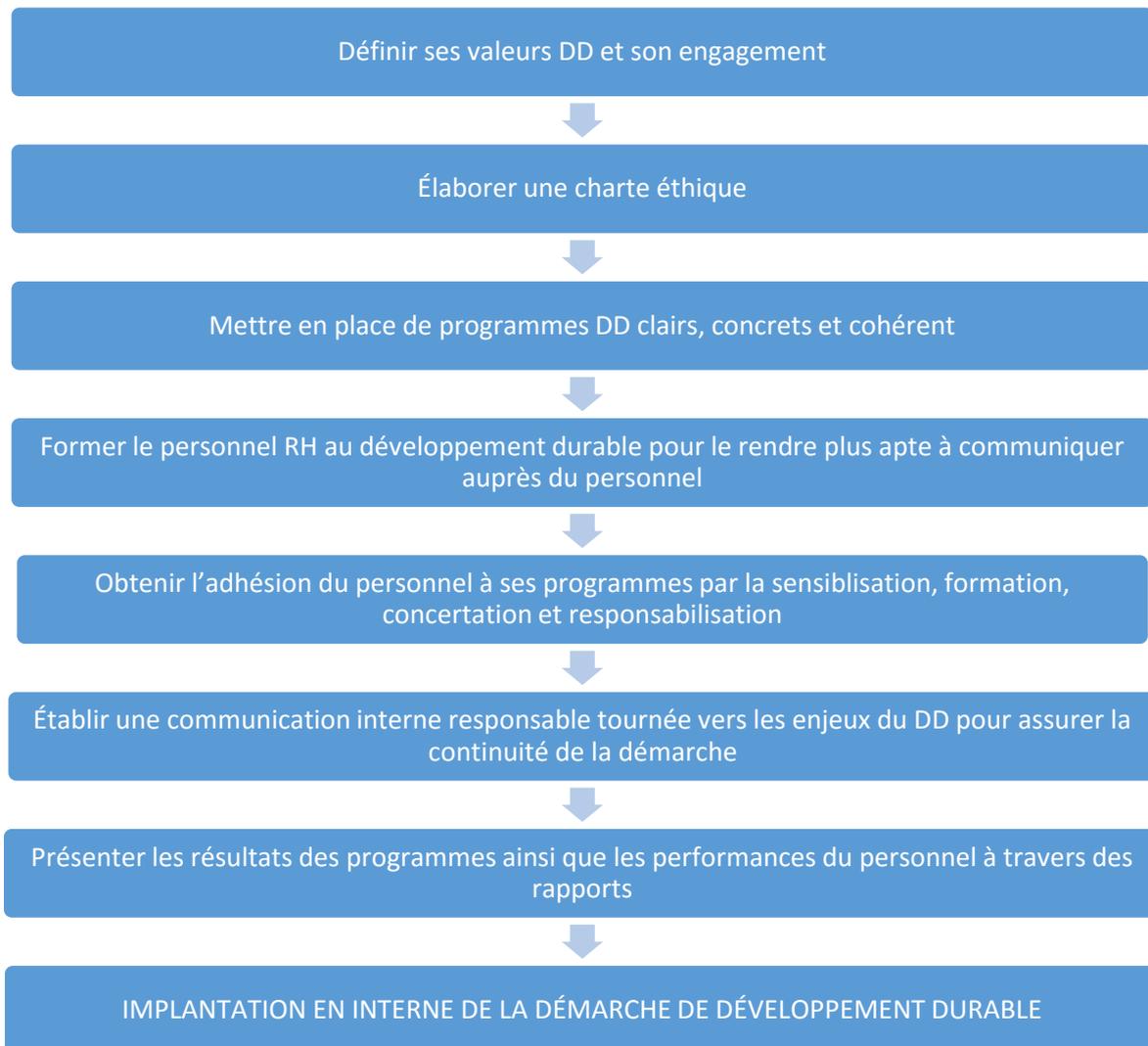
La sensibilisation seule n'est, en effet, pas suffisante pour mobiliser son personnel autour d'une démarche durable. L'étude présentée dans ce chapitre prouve également la nécessité de former, consulter et responsabiliser son personnel, avec comme action principale la communication interne.

⁵⁸ AccorHotels – *Collaborateurs [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/2aRxEHP> (consulté le 14-08-2016)

Conclusion Partie 2

Nous avons vu à travers cette seconde partie que le rôle le plus important de la FRH dans une démarche DD est la mobilisation du personnel.

Le schéma ci-après présente les premières étapes à franchir pour la réussite de la démarche en interne.



Si ce processus est suivi, que l'hôtelier parvient à mobiliser son personnel et à faire du DD/RSE une force, alors les ressources humaines de l'établissement seront performantes au travail, et la démarche DD entreprise sera réussie en interne.

Dans le cadre du stage de deuxième année de master au **Centre Sheraton Montréal** en ressources humaines, différents projet en lien avec le développement durable ont été menés.

Dans la prochaine partie, à travers deux missions majeures de stage, nous allons décortiquer l'influence du DD/RSE sur les pratiques RH en faisant le parallèle avec les hypothèses précédemment étudiées. De fait, nous nous pencherons, notamment, sur le travail de mobilisation du personnel, qui a été le principal enjeu de ces missions.

PARTIE 3 - CAS EN ENTREPRISE - VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES :
DÉMARCHE DANS LA MISSION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Cette dernière partie a pour ambition de vérifier sur le terrain, à travers des missions spécifiques, l'aspect théorique de l'étude et les hypothèses de recherche qui ont été développées auparavant. Faire un parallèle entre la théorie et ce qui est envisageable dans le secteur hôtelier doit permettre de concrétiser l'étude et de lui donner plus de valeur car elle devient applicable dans le milieu.

Dans un premier temps, il semble alors opportun de placer cette étude dans le contexte dans lequel elle a été menée. L'environnement, les politiques et moyens de l'entreprise influent sur ses possibilités d'actions.

Puis, des missions opérationnelles, menées à bien grâce à l'étude préalable des possibilités de la FRH en matière de DD, sont présentées en deuxième et troisième chapitre. En faisant le lien avec les hypothèses préalablement étudiées, nous pourrons ainsi vérifier la théorie par la pratique. Pour cela, nous présenterons les méthodologies établies pour mener à bien les projets et nous analyserons leurs résultats, pour enfin tirer des conclusions quant aux réelles possibilités de l'hôtelier pour l'intégration en interne du DD et le rôle de la FRH.

Chapitre 1 - Terrain d'application

Pour le terrain d'application, nous étudierons dans un premier temps le Québec et la ville de Montréal, puis le groupe Starwood et ses politiques DD et nous terminerons en présentant l'hôtel dans lequel ont été menées les missions : **Le Centre Sheraton Montréal**.

1. Région du Québec et Montréal comme terrain d'étude pour les pratiques responsables et durables

1.1. Le Québec en bref

Le Québec est une province du Canada, ce sont les autochtones qui y vivaient qui lui ont donné ce nom signifiant « étroit » faisant référence au fleuve Saint-Laurent qui se resserre au niveau de Québec.

Cette province se situe entre l'Ontario et les régions de l'Atlantique, elle est au centre-est du pays. Elle partage également sa frontière avec les États-Unis et est traversée par le grand fleuve Saint-Laurent.

- Population (2015) : 8 263 600 habitants ;

- Densité de la population (2015) : 6,4 hab./km² ;
- Langue officielle : Français;
- Capitale : Québec ;
- Métropole : Montréal.⁵⁹

La culture québécoise mêle histoire française, patrimoine autochtone et influence de l'Amérique anglo-saxonne. Montréal par sa diversité culturelle et sa mixité représente bien cette culture diverse.
60

■ Histoire

Les premiers peuples présents au Québec furent les autochtones.

Années 1530 : Les premiers explorateurs européens arrivent au Québec.

1608-1763 : Apparition de la Nouvelle-France

À cette époque, la province attire de nombreux migrants francophones et devient un lieu d'ancrage pour l'exploration d'autres régions du Canada.

1759 : Suite à une série de batailles, la France cède toutes ses colonies canadiennes à la Grande-Bretagne, y compris le Québec qui n'est alors plus sous le contrôle français.

1867 : Le Québec devient l'une des quatre régions fondatrices du Canada.

Milieu du XXe siècle : Le Québec, auparavant une société traditionnelle et rurale, se transforme petit à petit en une société moderne et urbaine. Cette période de transition est connue sous le nom de « Révolution tranquille ». Ainsi, la qualité de vie au Québec s'est nettement améliorée et les Québécois ont pris conscience de l'héritage culturel et linguistique partagé.⁶¹

■ Les comportements responsables au Québec

En 2015, et ce depuis cinq ans, l'observatoire de la Consommation Responsable a mené une étude sur les comportements de consommation responsables des Québécois : Le Baromètre de la Consommation Responsable 2015.

⁵⁹ Québec Gouvernement – Portrait du Québec [en ligne]. Disponible sur : <http://bit.ly/2bhUSVB> (consulté le 18-07-2016)

⁶⁰ Québec gouvernement – Culture [en ligne]. Disponible sur : <http://bit.ly/2aUwiWy> (consulté le 17-07-2016)

⁶¹ CanadaVisa – A propos du Québec [en ligne]. Disponible sur : <http://bit.ly/1KaEnEC> (consulté le 17-07-2016)

Ce baromètre s'intéresse aux comportements concernant : le recyclage, la consommation locale, la déconsommation, la protection de l'environnement, la protection des animaux, la consommation citoyenne, le transport durable, le compostage et la consommation collaborative.

Selon cette étude, en 2015, excepté pour le « Transport durable » et du « Compostage », tous les comportements évoluent, surtout la « Consommation locale », le « Recyclage » et la « Protection de l'environnement ».

Il apparaît que le recyclage est le comportement responsable le plus pratiqué au Québec, mais l'écart avec les autres comportements diminue année après année. (Page 9)

En Annexe B, sont présentés les chiffres de cette étude mettant en évidence l'intérêt de la population québécoise pour les enjeux du développement durable et les comportements responsables.

1.2. Le développement durable et la RSE au Québec

Le Canada et Le Québec semblent très investis dans le développement durable et la RSE. Les habitants, les entreprises et le gouvernement en place semblent très sensibles aux questions environnementales, sociales et sociétales.⁶²

Pour marquer son investissement, Le Québec adopte une Loi sur le développement durable qui va permettre à la région de concrétiser ses engagements internationaux.⁶³

Le Québec cadre sa démarche autour de cette loi et ainsi met le développement durable au centre de l'action gouvernementale grâce à un règlement efficace et transparent. Ainsi cette loi :

- Donne sa propre définition du développement durable. De fait, au Québec, le développement durable signifie :

« Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à

⁶² Ministère du développement durable, environnement et lutte contre les changements climatiques – A propos du développement durable [en ligne]. Disponible sur : <http://bit.ly/2b30n86> (consulté le 17-07-2016)

⁶³ Ibid.

long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement. »⁶⁴ ;

- Installe 16 principes durables, présentés en Annexe C, pour l'administration publique ;
- Impose au gouvernement, aux ministères et organismes une stratégie de développement durable ;
- Octroie au Premier ministre la responsabilité de la stratégie gouvernementale de développement durable à l'Assemblée nationale ;
- Pousse les ministères et les organismes à annoncer les actions qu'ils veulent mettre en place dans le but d'atteindre les objectifs gouvernementaux ;
- Met en place des systèmes d'évaluation en matière de développement durable, le but étant d'apprécier les progrès accomplis. Par exemple, créer un indicateur de développement durable et choisir un commissaire au développement durable.⁶⁵

D'autre part de nombreuses entreprises québécoises poussent leurs employés à s'engager dans des causes humanitaires et sont attentives à leur bien-être et leur épanouissement.

2. Le groupe hôtelier Starwood et le développement durable

2.1. Présentation du groupe Starwood

Reconnue comme l'une des plus grandes entreprises mondiales du secteur de l'hôtellerie et des loisirs, avec plus de 1 200 sites et 180 400 salariés dans plus de 100 pays, Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. est un acteur intégré, à la fois propriétaire, gestionnaire et franchiseur d'hôtels.⁶⁶

Le groupe se place aujourd'hui au premier rang mondial hôtelier, suite à la fusion avec le groupe Marriott International.

Le portefeuille de marque du groupe se compose de différentes enseignes haut de gamme voir de luxe, de renommée internationale, présenté en Figure 9 : Portefeuille de marques Starwood Hotels

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Starwood – Notre entreprise [en ligne]. Disponible sur : <http://sta.rw/2aNTJmm> (consulté le 18-07-2016)

and Resorts. Le groupe positionne ses établissements dans le haut de gamme et le luxe tournés vers le design, la modernité, le confort et le développement durable.⁶⁷



Figure 9 : Portefeuille de marques Starwood Hotels and Resorts

2.1.1 Historique du groupe

1991 - L'histoire débute avec la création d'une entreprise spécialisée dans l'achat de biens immobiliers appelé *Starwood Capital Partners*.

1993 - L'entreprise commence à investir dans des biens hôteliers.

1997 - Cette année marque l'achat de deux des enseignes phares du groupe : *Westin Hotels & Resorts* et *Sheraton Corporation*.

1998 - Cette année-là Starwood possède 650 hôtels dans 70 pays et le premier W ouvre ses portes à New York.

1999 - Starwood lance son programme fidélité *Starwood Preferred Guest*. Le groupe s'étend avec de nouvelles marques et l'ouverture de nombreux hôtels.

2001 - Starwood s'impose dans le secteur de l'hôtellerie mondiale et est nommé meilleur groupe hôtelier au monde lors des *World Travel Awards*.

2003 - Starwood crée le programme *Love That Dog*, dans les hôtels *Sheraton*, *Westin* et *W* les chiens sont autorisés et accueillis comme des hôtes à part entière : Lit douillé, peignoirs, jouets et massages.

⁶⁷ Starwood – *Company overview: Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.* [En ligne]. Disponible sur : <http://sta.rw/2b6r5i2> (Consulté le 18-07-2016)

2006 - Starwood achète la marque « *Le Méridien* ».

2007 - *Aloft hotels* et *Elements hotels*, deux nouvelles enseignes haut de gamme ouvrent leurs portes.

2009 - L'entreprise porte un intérêt particulier aux problèmes environnementaux et se lie avec l'organisation environnementale « Conservation International. ». Le but est de créer des initiatives visant à réduire les consommations des hôtels.

2010 - L'engagement du groupe envers le développement durable accroît et Starwood se fixe comme objectif de réduire de 30 % la consommation énergétique et de 20 % la consommation d'eau pour 2020.

2011 - Starwood conclut un nouveau partenariat avec l'organisation « Clean the World » et ainsi s'engage à recycler ses savons, shampoing, produits de bain divers.⁶⁸

2016 - Starwood Hotel & Resort est racheté par Marriott International, fusionnés ils deviennent alors le plus grand groupe hôtelier au monde. Le projet est en cours et annonce de nombreux changements « en douceur » selon le président-directeur général de Marriott International.⁶⁹

2.1.2 Culture d'entreprise Starwood et ses valeurs

Starwood fonde ses valeurs sur la « compréhension commune », le respect et le partage. Elles sont les suivantes :

- **Aller au-delà des attentes** en prenant des mesures qui créent des relations durables et renforcent la fidélité des clients ;
- **Travailler en équipe** par des actions globales qui font collaborer l'ensemble des maillons de notre entreprise ;
- **Faire ce qui est juste** en faisant preuve de bon sens et en respectant les communautés dans lesquelles nous travaillons, nos collègues, les gérants de nos établissements, nos partenaires et l'environnement.⁷⁰

⁶⁸ Starwood – *Actualités : Notre histoire [en ligne]*. Disponible sur : <http://sta.rw/19aKIU4> (Consulté le 18-07-2016)

⁶⁹ Tyler Birth. *Marriott et Starwood peuvent-ils enfin consommer leur mariage ? [En ligne]* <http://bit.ly/2aUxBVA> (consulté le 18-07-2016)

⁷⁰ Starwood – *Les valeurs de notre entreprise : Présentation [en ligne]*. <http://sta.rw/1fBiPOs> (consulté le 18-07-2016)

La culture d'entreprise et l'image qui se dégagent du groupe sont la diversité et l'acceptation. C'est un groupe mondialement présent qui s'efforce de cultiver une grande diversité culturelle.⁷¹

2.2. Starwood et sa politique DD/RSE

À l'instar de *Planet 21* pour AccorHotels, Starwood a sa propre politique de développement durable qui englobe des engagements environnementaux et sociaux – sociétaux. Il s'agit de *Global Citizen*, en français Citoyenneté mondiale, adopté par le groupe en 2009.

Actuellement, la politique Global Citizen se concentre sur les droits de l'homme, le changement climatique, la préservation des ressources et le développement des communautés locales.⁷²

Ainsi, à travers cette politique, Starwood intervient dans deux domaines :

▪ L'écologie

Starwood s'engage à intégrer des pratiques écologiques à sa stratégie d'entreprise, selon le groupe « la croissance économique et le bien-être de la société sont très étroitement liés à un environnement sain. ». Le but est donc de réduire l'impact de ses activités sur l'environnement et l'économie locale en améliorant ses pratiques pour :

- « Préserver les ressources naturelles ;
- Réduire la pollution et les déchets ;
- Améliorer la qualité de notre environnement intérieur ;
- Établir et mesurer des indicateurs de performances environnementales clés ;
- Inviter nos employés, nos hôtes et les communautés dans lesquelles nous travaillons à prendre conscience des problèmes environnementaux. »⁷³

▪ La responsabilité sociale et sociétale

Le groupe s'engage envers ses employés et la communauté avec comme préoccupations :

- Le développement des collaborateurs ;

⁷¹ Starwood – *Les valeurs de notre entreprise : Présentation [en ligne]*. <http://sta.rw/1fBiPOs> (consulté le 18-07-2016)

⁷² Starwood – *Citoyenneté Mondiale : Présentation [en ligne]*. Disponible sur : <http://sta.rw/2aY5czV> (consulté le 19-07-2016)

⁷³ Starwood. *Citoyenneté mondiale : Politiques [en ligne]*. Disponible sur : <http://sta.rw/2bsQd0S> (Consulté le 19-07-2016)

- Les droits de l'homme ;
- La philanthropie ;
- La préparation aux catastrophes naturelles ;
- Le développement communautaire ;
- La culture et la communauté.⁷⁴

2.1. Starwood, ses ambitions et programmes DD/RSE

Autour de ces problématiques sont définis des ambitions et programmes qui sont les lignes directrices pour tous les établissements du groupe et ses employés à travers le monde :

2.1.1 Sociaux et sociétaux

La promotion des talents féminins est une volonté mise en place pour assurer l'égalité des sexes dans toute l'entreprise.⁷⁵

La campagne « We are Starwood » est établie pour inciter divers talents, fournisseurs, propriétaires, hôtes et clients à se tourner vers l'entreprise. D'autre part, elle sert également à l'entreprise pour communiquer autour des efforts fournis pour créer un environnement de travail propice à l'épanouissement personnel et professionnel.⁷⁶

« Faire le bon choix ». Il s'agit d'un engagement phare de Starwood. Pour faire le bon choix, le groupe ne crée de partenariat qu'avec des fournisseurs capables de respecter les termes du Code de conduite. Ce Code de conduite défini par Starwood impose un comportement responsable sur les aspects social, sociétal et écologique. Concernant le choix des **fournisseurs**, Starwood opte pour **la diversité**, une manière de soutenir l'économie locale.⁷⁷

⁷⁴ Starwood – *Citoyenneté Mondiale : Responsabilité sociale [en ligne]*. Disponible sur : <http://sta.rw/2aOboxa> (consulté le 19-07-2016)

⁷⁵ Starwood – *Les valeurs de notre entreprise : Diversité et intégration [en ligne]*. Disponible sur : <http://sta.rw/2b96Kbi> (consulté le 19-07-2016)

⁷⁶ Starwood – *Les valeurs de notre entreprise : Diversité et intégration [en ligne]*. Disponible sur : <http://sta.rw/2b96Kbi> (consulté le 19-07-2016)

⁷⁷ Starwood – *Citoyenneté Mondiale : Politiques [en ligne]*. Disponible sur : <http://sta.rw/2aVT46H> (consulté le 19-07-2016)

L'engagement envers la communauté LGBT « *Toutes les personnes sont invitées, accueillies et estimées chez Starwood Hotels & Resorts Worldwide.* »⁷⁸

Fonds d'aide aux employés de Starwood (SARF) est une organisation caritative. Sa vocation est de fournir, grâce à des dons et subventions, des conditions de vie sûres aux collaborateurs de Starwood après une catastrophe naturelle ou un déplacement de population à grande échelle. 3 088 aides ont été enregistrées depuis la création de l'organisation en 2006, pour un montant dépassant les trois millions de dollars.⁷⁹

La fondation Starwood, a pour mission de s'assurer l'accroissement sociétal mondial en garantissant aux employés, résidents, visiteurs et entreprises locales des communautés dynamiques et florissantes.⁸⁰

Elle agit sur :

- La préparation au milieu de travail : Le but est d'épauler les partenaires caritatifs qui aident les personnes défavorisées à trouver et conserver un emploi au sein de leur communauté.
- La vitalité des communautés comme le programme « **Starwood prend soin de la communauté** » pour les employés du monde entier a été conçu pour soutenir et encourager le bénévolat dans les communautés locales, exploiter la portée globale de Starwood et avoir une incidence significative sur ses communautés.
- Les droits de l'Homme :
 - Tout d'abord, Starwood s'engage à **respecter les principes de la Déclaration universelle des droits de l'Homme** dans la gestion de ses affaires et s'implique dans la défense de ces droits dans la sphère d'influence.
 - D'autre part, Starwood est investi dans la **lutte contre le trafic humain**. Le groupe considère que, par sa notoriété, il a pour responsabilité de sensibiliser les populations à ce problème et d'agir pour la prévention du trafic d'êtres humains.

⁷⁸ Starwood – *Les valeurs de notre entreprise : Notre engagement envers LGBT [En ligne]*. Disponible sur : <http://sta.rw/2bhWcrF> (Consulté le 19-07-2016)

⁷⁹ Starwood – *Citoyenneté Mondiale : Fonds d'aides aux employés [en ligne]*. Disponible sur : <http://sta.rw/2bsWavq> (Consulté le 19-07-2016)

⁸⁰ Starwood – *Citoyenneté Mondiale : Fondation Starwood [en ligne]*. Disponible sur : <http://sta.rw/2aWpNWJ> (Consulté le 19-07-2016)

2.1.2 Environnementaux

L'objectif global concernant l'environnement de Starwood est « 30/20 d'ici à 2020 » : une **réduction** de 30 % de **la consommation d'énergie** et une réduction de 20 % de la consommation d'eau par chambre d'hôtel construite d'ici à 2020.⁸¹

Tous les programmes et initiatives mis en place par le groupe concernant l'environnement participent à l'atteinte de cet objectif pour 2020.

Tout d'abord, Starwood fait participer ses clients avec le programme phare « **Make a green choice** » décrit en Partie 2 -Chapitre 2 -1.2.1.⁸²

Toujours dans l'optique de réduire son impact environnemental, Starwood met en place une politique de **restauration durable**. L'idée est de « **Mangez local, pensez global** » et donc de soutenir les pratiques de commerce équitable, de promouvoir les produits locaux, bio et durables dans les cuisines de ses établissements. D'autre part, le groupe a choisi d'enlever de ses cartes de restaurant toutes espèces végétales ou animales menacées.⁸³

Concernant, **la qualité de l'environnement intérieur** : Les propriétaires des enseignes doivent s'efforcer d'utiliser des produits les plus durables et des matériaux innovants. Les produits d'accueil dans les chambres par exemple sont recyclables.⁸⁴

Dans l'optique de **réduction du gaspillage**, Starwood encourage ses hôtels à recycler et composter.⁸⁵

Aussi, à travers tous ces programmes et actions mis en place, Starwood apparaît donc clairement investi dans le développement durable.

⁸¹ Starwood – *Citoyenneté Mondiale : Développement durable [en ligne]*. Disponible sur : <http://sta.rw/1BtVNoP> (consulté le 19-07-2016)

⁸² Starwood – *Citoyenneté Mondiale : Développement durable, programmes et initiatives [en ligne]*. Disponible sur : <http://sta.rw/2b05A2w> (consulté le 19-07-2016)

⁸³ Starwood – *Citoyenneté mondiale : Développement durable, programmes et initiatives [en ligne]*. Disponible sur : <http://sta.rw/2b05A2w> (consulté le 19-07-2016)

⁸⁴ Starwood – *Citoyenneté Mondiale : Développement durable, domaines prioritaires [en ligne]*. Disponible sur : <http://sta.rw/2aVThqh> (Consulté le 19-07-2016)

⁸⁵ Starwood – *Citoyenneté Mondiale : Développement durable, programmes et initiatives [en ligne]*. Disponible sur : <http://sta.rw/2b05A2w> (consulté le 19-07-2016)

3. Le Centre Sheraton Montréal

3.1. L'hôtel en quelques mots et quelques chiffres

L'hôtel Le Centre Sheraton Montréal est un hôtel de luxe appartenant au groupe hôtelier mondial Starwood. Issu de la marque Sheraton, ses valeurs diffusées, son positionnement et ses piliers de service sont propres à la marque et définis comme suit :

Les piliers du service propres à la marque Sheraton : le Club Lounge, le Club Fitness, le service de spa & massages ou encore les matelas *Sweet Sleeper* (qui réduisent les points de pressions et améliorent la circulation du sang).

Les trois valeurs clés propres à la marque Sheraton : l'inspiration, la responsabilisation (par la prise d'initiatives de chaque employé) et l'action, car tout le monde est responsable de l'expérience du client dans l'hôtel, et ce à tous les niveaux et tous les postes.

Le positionnement propre à la marque Sheraton : Un établissement de luxe dont le but est d'offrir au client de « voyager sans effort ». La marque s'efforce donc de lui créer une nouvelle façon de voyager en optimisant son temps.

Le Centre Sheraton Montréal fait partie d'un des rares établissements à être encore intégralement détenu et géré par le groupe.

Il s'agit d'un hôtel de 825 chambres et 33 salles de réunions situé dans le quartier des affaires à Montréal.

3.1.1 Structure de l'établissement

Actuellement, l'établissement compte 450 employés répartis dans 8 départements opérationnels.

En Annexe D, l'organigramme général permet de bien comprendre comment est structuré l'hôtel.

3.1.2 Caractéristiques de l'établissement

- Un établissement tourné vers le développement durable ;
- Présence d'une cafétéria pour les repas du personnel, ce qui n'est pas courant au Canada ;
- Considéré comme l'un des meilleurs employeurs du Québec, car avantages sociaux intéressants, possibilité d'évoluer rapidement ;

- Présence d'un syndicat dans l'établissement.

3.1.3 Certification

L'hôtel détient le label de qualité **Clef verte**. Il s'agit d'un label qui certifie des performances écologiques de l'établissement. Les établissements sont évalués selon 140 critères par l'Association des hôtels du Canada. Les éléments les plus importants sont :

- Les systèmes de chauffage, de climatisation et d'éclairage éco-énergétiques ;
- Les produits de nettoyage et articles de toilette biodégradables ;
- Les mécanismes économiseurs d'eau et d'énergie ;
- Les pratiques de recyclage et de récupération.⁸⁶

3.2. Actions menées en faveur du DD

3.2.1 Environnement :

Voici une liste des programmes et actions du Centre Sheraton Montréal tournés vers la problématique environnementale :

- Gestion des matières résiduelles responsable avec le compostage, le recyclage dans tous les locaux de l'hôtel ;
- Proposition à sa clientèle de participer au programme *Make a green choice* ;
- Réduction de l'impression de documents au moment des check-in des clients ;
- Utilisation de produits écologiques ;
- Acquisition d'équipement éco-énergétiques aux endroits stratégiques ;
- Formation des préposées aux chambres et l'économie d'énergie et d'eau pendant leur travail ;
- Offre des bornes de recharge pour véhicules électriques.

⁸⁶ Green Key Global – *Clé verte [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/2aUAR32> (consulté le 22-07-2016)

3.2.2 Social et sociétale :

Voici une liste des programmes et actions du Centre Sheraton Montréal tournés vers les enjeux sociaux et sociétaux :

- Participation annuelle au mouvement mondial de l'organisme WWF : L'heure de la terre ;
- Mobilisation des membres du personnel dans des actions caritatives. Exemple : Verdir les écoles, etc. ;
- Achat de produits issus du commerce équitable ;
- Suppression au menu du restaurant des espèces en voie de disparition ;
- Dons de biens inutilisés à des œuvres caritatives. Par exemple : des livres, des serviettes ou draps usagés, etc.

3.3. Responsables du développement durable

Comme nous l'avons vu précédemment : Partie 1 et Partie 2. La fonction RH a un rôle essentiel à jouer dans l'implantation du DD/RSE dans l'entreprise du point de vue personnel.

Au Centre Sheraton le département ressources humaines se divise entre le service de la paie, le recrutement et la santé et sécurité au travail. L'organigramme en Annexe E permet de bien comprendre la structure du département et les fonctions de chacun. Actuellement, il n'y a pas de préposé au développement durable au sein des ressources humaines.

Dans l'établissement, les personnes en charge du développement durable sont :

- Le **directeur hébergement** qui est le responsable qualité et développement durable dans l'établissement. Une personne très sensible à ces problématiques qui s'investit mais qui cumule de nombreuses responsabilités. Il est spécialisé dans l'amélioration des processus mis en place et l'intégration de nouveaux programmes.
- Le **directeur de l'entretien technique** qui est le référent en matière de développement durable. Il est référent auprès de Starwood, c'est lui qui reçoit toutes les informations et directives du siège du groupe et qui est chargé de diffuser l'information et de faire appliquer les directives. Il est chargé de réduire l'empreinte écologique de l'entreprise.

Le constat est qu'ils manquent probablement de temps, car ils ont tous deux des postes à responsabilités. Or, dans une entreprise comme celle-là, la gestion de la démarche DD requiert un

investissement à temps plein. D'autre part, ces deux représentants sont spécialisés dans les questions et problématiques environnementales.

A travers ce constat et les conclusions quant à la nécessité d'une équipe RH investit dans la démarche DD (Cf. Partie 1 -Chapitre 3 -), il apparait qu'une personne supplémentaire consacrée à la sensibilisation et aux formations du personnel serait bénéfique.

Au cours de ces mois de stage, j'ai rempli cette fonction en tant que membre du bureau des ressources humaines. Spécialiste de la question du management RH et sensible aux problématiques de développement durable, je me suis investie en tant que, ce qui est appelé, coordinatrice RH et DD/RSE.

3.4. Coordinatrice DD

Parallèlement aux missions spécifiquement liées à la fonction ressources humaines, j'ai tenu le rôle de coordinatrice RH et DD/RSE. L'idée était de créer un lien, qu'il n'y a pas encore dans cet établissement, être la FRH et le DD/RSE.

A ce poste, les missions et actions sont très diverses :

- Des projets phares : l'implantation de nouveaux programmes ou la mise en place de formations spécifiques.
- Des missions ponctuelles liées à la sensibilisation du personnel, comme par exemple :
 - L'organisation des journées / demi-journée consacrées à des actions caritatives ;
 - Diffusion des photos de l'action caritative sur le journal interne ;
 - Recherches d'informations percutantes pour alimenter la « capsule verte » présente dans le journal de l'entreprise (Cf. Annexe F).

Le but est donc d'avoir une personne qui participe activement et quotidiennement à l'amélioration des pratiques durables de l'entreprise et ses salariés.

Parallèlement à cela, j'ai eu deux missions à mener sur le long terme, l'une d'elle n'est finalement pas achevée. Des missions qui ont permis de mettre en application ce qui a été dégagé lors de cette étude sur le lien entre FRH et DD/RSE. Celles-ci sont présentées dans les deux prochains chapitres.

• • •

Ainsi, nous constatons qu'il s'agit d'un terrain propice au DD, notamment par la sensibilité déjà existante des citoyens. D'autre part, l'hôtel est déjà investi donc une base au DD est présente, une réputation et des actions concrètes sont mises en place. Les missions de stages, présentées dans les deux prochains chapitres, sont donc sur la base d'actualisation et d'amélioration de la démarche DD.

Pour mener à bien ces missions, toute l'étude préalable en Partie 1 et 2 a été mobilisée pour créer des outils, des plans d'actions et recommandations pertinents.

Chapitre 2 - Mise en place d'un programme d'empowerment et l'adhésion des collaborateurs

L'une des premières missions qui m'a été confiée dans le cadre de ma fonction coordinatrice RH/DD, a été la communication et la mise en place du programme « Pouvoir d'Agir ». Un programme social qui pousse le collaborateur à être acteur dans le séjour des clients.

Pour bien comprendre cette démarche et le rôle de la FRH, nous verrons tout d'abord en quoi consiste ce programme et ses objectifs. Puis, une attention sera portée sur la méthodologie de mise en place et d'analyse des résultats. Enfin, nous analyserons les résultats et ferons le lien avec la première hypothèse formulée.

1. Le programme pouvoir d'agir

1.1. Un programme d'empowerment

1.1.1 Description

L'*empowerment* se définit comme : « le processus qui permet aux individus de prendre conscience de leur capacité à agir et à accéder à plus de pouvoir. »⁸⁷

Le comité exécutif de l'hôtel Centre Sheraton Montréal a élaboré un programme d'*empowerment* appelé « Pouvoir d'agir ». Il donne aux associés l'opportunité d'agir pour transformer le séjour des clients en un souvenir mémorable.

Dans le cadre de ce programme, l'employé dispose d'un budget de 100 \$CAD par client. Les collaborateurs prennent la décision de leur offrir un bien ou un service afin de rendre leur séjour encore plus marquant.

Toutes les initiatives sont inscrites dans *Bridge*, l'intranet de Starwood.

⁸⁷ Le monde Société – L'« empowerment », un nouvel horizon de la politique de la ville [en ligne]. Disponible sur : <http://bit.ly/2bZ5xov> (consulté le 17-08-2016)

1.1.2 Objectifs de ce programme

Ce programme d'*empowerment* a plusieurs visées.

Tout d'abord, il s'agit de responsabiliser et de faire participer activement le personnel à l'évolution de l'entreprise, de lui donner la possibilité d'être un acteur impliqué dans son environnement professionnel.

Aussi, ce programme intervient dans la volonté d'implication du personnel pour l'accroissement des performances de l'entreprise. Il s'agit d'accorder de l'importance et de la valeur aux employés, les reconnaître en tant qu'acteurs principaux dans l'établissement et leur faire confiance dans leurs prises d'initiatives.

La pratique de l'*empowerment* a, en effet, fait ses preuves et est source de qualité au travail, comme le démontre notamment l'étude académique *Effet of Empowerment on Employees Performance* (2012). Cette initiative crée, chez le collaborateur, un sentiment de reconnaissance de la part de l'employeur. Le personnel est plus investi et prend sa fonction plus au sérieux, de fait il fournit un travail de qualité. Ainsi, l'entreprise est plus performante.

D'autre part, ce programme est également tourné vers le client, puisqu'il pousse les collaborateurs à agir pour qu'ils aient un séjour mémorable. Ainsi, il a également pour objectif de satisfaire et fidéliser les clients. Pour bien le comprendre nous prendrons un exemple présenté par la direction de l'hôtel. Il a été choisi pour illustrer le programme et propose une situation sur laquelle l'employé peut influencer grâce au « Pouvoir d'agir » :

« Vous avez entendu un client parler avec un autre client et il n'a pas apporté de vêtements chauds, il n'est vraiment pas préparé à affronter nos conditions climatiques.

Comme bonne action vous pouvez lui acheter un chandail chaud de type Polar (de bon goût, souvenir de Montréal) que nous vendons dans le magasin Place Getaway.

Pour cela vous contactez un téléphoniste et vous lui demandez de charger cette dépense sur votre compte de « Pouvoir d'agir ». Cela fait partie de votre nouveau pouvoir.

Vous livrez le chandail au client, dans sa chambre par exemple.

Le plus important est d'inclure une petite note personnalisée de votre part. »

Ainsi nous voyons bien le double objectif de ce programme qui amène finalement au progrès : la responsabilisation des employés et la satisfaction des clients.

Mais pour cela il faut préparer le terrain et mobiliser le personnel, l'intéresser à ce programme, sinon c'est un échec.

Nous allons à présent voir quel a été le processus de mise en place pour ce programme.

1.2. La mise en place du programme : Sensibilisation et Implication

1.2.1 *Processus avant la mise en place – implication*

L'équipe RH a choisi le « Sheraton Day » pour présenter ce programme. Il s'agit d'une journée commune à tous les Sheraton, dédiée à la marque, aux changements qui vont être opérés au cours de l'année et aux performances du personnel.

Aussi, ce jour-là, différents messages ont été communiqués. Ils concernent le programme « Pouvoir d'Agir » :

- Le comité exécutif s'est rendu dans tous les départements afin de remercier les collaborateurs pour leurs investissements et a eu quelques mots concernant le programme ;
- Les chefs de département ont expliqué en quoi consiste ce programme à leurs équipes (cf. Annexe G) ;
- Mise en place d'un poster à la cafétéria (cf. Annexe H).

Cela avait pour objectif de diffuser l'information et d'expliquer en détail le programme, pour préparer les collaborateurs à ce changement

Plus tard, entre une et deux semaines avant le lancement du programme, de nouvelles actions ont été menées pour annoncer le lancement et sensibiliser les différents acteurs :

- Un poster explicatif présent dans la cafétéria et dans tous les départements (cf. Annexe H) ;
- E-mail du responsable hébergement et de la responsable client VIP, pour l'annonce du programme.

Après le lancement, et pour faire un suivi, nous avons créé une page de communication pour le journal interne, le but était de motiver le personnel à y participer et de leur rappeler qu'ils ont le « pouvoir d'agir » pour leurs clients. (cf. Annexe I)

Ainsi, un travail important de sensibilisation a été mené, à des dates clefs, pour que ce programme soit compris et que les employés y adhèrent.

1.2.2 Pour le mettre en place – Quels outils ont été donnés

Pour que ce soit une réussite, il a fallu donner toutes les clefs au personnel. La mise en place d'outils et le suivi effectué par les superviseurs ont été essentiels dans le processus d'implication du personnel au processus.

Tout d'abord, le responsable hébergement a envoyé un mail à tous les collaborateurs avec la procédure à suivre (cf. Annexe J) et des formulaires à remplir (cf. Annexe K) lorsque l'employé utilise son « pouvoir d'agir ».

Pour cela un Pack Pouvoir d'Agir a été remis dans chaque département. Il se compose de :

- Guides pour chaque employé (cf. Annexe L). Ce guide a pour volonté de :
 - présenter le programme dans ses grandes lignes ;
 - indiquer la procédure à suivre et un fil conducteur ;
 - illustrer le programme par des exemples ;
- Enveloppes et cartes pour laisser une note à l'attention du client ;
- Plusieurs formulaires à remplir ;
- Une procédure.

Ces outils étaient indispensables pour le bon déroulement du programme et que les salariés aient la pleine connaissance de ce dont il s'agit. Le but est de faciliter le processus pour les employés et leur donner tous les outils nécessaires pour le bon déroulement du programme.

Sans cette préparation en amont, cette sensibilisation et les outils donnés, ce programme n'aurait malheureusement pas eu de succès.

Cependant, après avoir compris que leur employeur leur faisait confiance et leur offrait l'opportunité d'agir pour leurs clients, les employés se sont sentis responsabilisés et encore plus impliqués dans leur travail.

Car même une préposée aux chambres, qui n'est pas souvent en contact avec le client, a maintenant le pouvoir d'améliorer son séjour.

2. La méthodologie de mise en place et d'analyse des résultats

Comment la mission a-t-elle été menée ? Quels outils ont été mis en place ? Qu'est ce qui en ressort fin août ?

Cette partie est consacrée à la méthodologie de mise en place du programme est d'analyse des résultats. La méthodologie désigne « Ensemble de règles et de démarches adoptées pour conduire une recherche. ».⁸⁸ Le but est de bien comprendre le processus de mise en place pour pouvoir faire le parallèle avec les hypothèses formulées en Partie 2 -.

Pour le bon déroulement de cette mission, il a été nécessaire d'établir un plan d'action sous format Excel (cf. Annexe M). Ce plan d'action présente les différentes étapes nécessaires à la mise en place d'un programme d'*empowerment* et les actions à mener en interne selon ces étapes et un calendrier. Ainsi, en se tenant à ce plan d'actions, aucune étape au processus d'implication n'a été oubliée. Cela aurait pu perturber le processus d'implication du personnel.

2.1. Méthodologie de mise en place

2.1.1 Démarche d'implication

Cette démarche constitue une base pour la mise en place d'un programme d'*empowerment*, elle doit donc être solide.

Pour impliquer le personnel, la principale action menée a été la sensibilisation intensive à travers des discours, des affiches, des e-mails et le journal interne. La prise en compte du public visé est essentielle. Aussi, s'agit-il là de personnes au travail, qui doivent être productives, pour nombre d'entre elles leur attention se perd facilement.

Pour obtenir leur attention et que les informations soient correctement comprises, les messages véhiculés doivent donc être **simples, visuels et courts**.

⁸⁸ CNRL – *Méthodologie [en ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/2bALzwa> (consulté le 18-08-2016)

En Annexe N se trouve un tableau récapitulatif de la méthodologie de la démarche de sensibilisation.

2.1.2 La création du guide Pouvoir d'Agir

Après la phase de sensibilisation, nous avons mis à disposition des collaborateurs tous les outils nécessaires pour le bon fonctionnement du programme. Rappelons-le, le guide se compose de la manière suivante :

- Un guide qui fournit de l'information, répond aux questions, donne des exemples et présente la marche à suivre ;
- Des enveloppes et cartons pour laisser une note au client. Les mettre à disposition des employés permet de faciliter la tâche.

Ces outils ont été conçus et pensés avec pour objectif principal, de répondre aux besoins des employés. Il fallait que ces outils soit pratique et informatifs. Aussi, ce pack pouvoir d'agir existe pour rendre la tâche plus simple aux collaborateurs, pour que le programme n'apparaisse pas comme un « travail fastidieux supplémentaire ». Aussi, la méthodologie, présentée en Annexe O, de création du guide reflète t'elle tout à fait cette volonté.

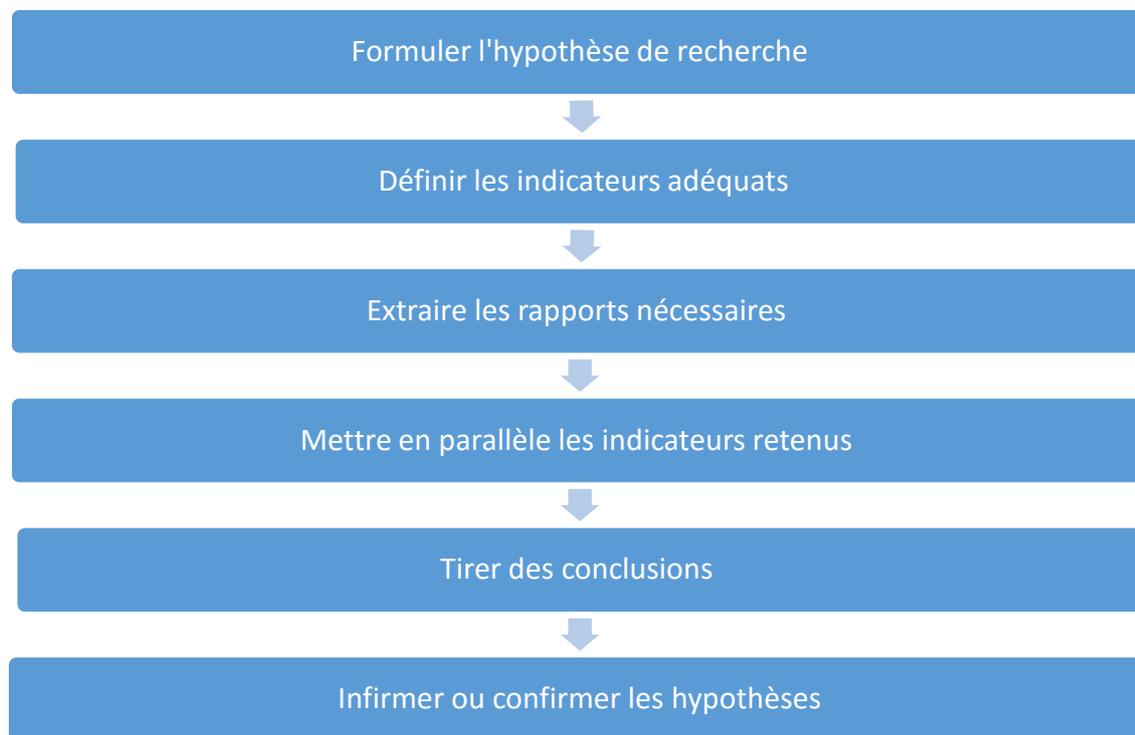
À travers les étapes présentées dans le tableau de méthodologie (cf. Annexe O), il y a eu au total sept versions différentes du guide avant d'obtenir un document adéquat, en adhésion avec les attentes de la direction et les besoins des collaborateurs.

2.2. Méthodologie d'analyse des résultats

Comme nous l'avons vu, ce programme avait pour objectif de fidéliser, satisfaire le client et d'améliorer les performances de l'établissement.

Après avoir sensibilisé et mis en place ce programme, il est important de vérifier son intérêt. Aussi, l'analyse des résultats du programme est nécessaire pour s'assurer de l'efficacité du programme dans l'atteinte de ses objectifs.

La méthodologie suivie pour l'analyse des résultats du programme « Pouvoir d'agir » s'organise de la manière suivante :



À présent, voyons, pour chacune de ces étapes quelle a été la méthodologie suivie :

- Formuler l'hypothèse ;

Pour cette mission et l'analyse de ses résultats, l'hypothèse formulée est la suivante :

- **La prise d'initiatives des collaborateurs dans le cadre du « Pouvoir d'agir » permet une amélioration de la satisfaction client, soit des performances de l'établissement**

Cette hypothèse a été élaborée à partir des constats de l'hypothèse 1 (cf. Partie 2 -Chapitre 2 -), et des objectifs attendus par la direction de l'hôtel :

- Accroissement de la prise d'initiatives et de la proactivité ;
- Amélioration de la satisfaction des clients et fidélisation.

- Définir les indicateurs adéquats ;

Tout d'abord, attachons nous aux indicateurs permettant de vérifier l'hypothèse. Pour cela, le cheminement de la réflexion est le suivant :

Hypothèse : **La prise d'initiatives des collaborateurs** dans le cadre du « Pouvoir d'agir » permet une amélioration de **la satisfaction client, soit des performances de l'établissement.**

Selon cette hypothèse la participation des collaborateurs influe sur la satisfaction client, qui elle-même est preuve de performance. De ce fait, nous nous intéresserons :

- Aux **données concernant l'implication du personnel.** Il est donc, par exemple, opportun d'évaluer le nombre d'initiatives « Pouvoir d'agir » ;
- Aux **indicateurs liés à la satisfaction client.**

Parallèlement à cette hypothèse, il est important d'étudier la part de chaque département dans l'implication et le rythme des initiatives prises, cela permettra de définir les pistes d'amélioration pour la démarche « Pouvoir d'agir ».

- Extraire les rapports nécessaires ;

Toutes les données nécessaires pour l'étude des résultats du programme sont accessibles grâce à **l'intranet StarGuest.** Cette outils est essentiel dans ce type de structure et regroupe toutes les informations liées à l'activité de l'hôtel.

Dans cet intranet, nous avons créé un processus d'enregistrement des initiatives « Pouvoir d'agir », il est donc possible d'en extraire un **rapport concernant l'implication des collaborateurs.**

Ce rapport présente la totalité des initiatives prises, avec comme informations :

- La date ;
- Le client concerné (Nom, numéro de chambre, statut SPG, VIP, etc.) ;
- Le collaborateur concerné (Nom, fonction, département) ;
- La raison de l'initiative (Comblant une insatisfaction ou spontanée) ;
- Ce qui a été offert.

Pour compléter ce rapport *StarGuest* « Pouvoir d'agir », nous avons établi un **outil** présentant les **compensations des investissements** pour chaque initiative. Il est complété, par le responsable hébergement, grâce à des données de *StarGuest.*

D'autre part, concernant les indicateurs liés à la satisfaction client, l'hôtel dispose d'un outil mis en place par Starwood appelé le *Guest Experience Index* (GEI). **Le rapport GEI** présente les résultats aux réponses des questionnaires clients. Ainsi, grâce à ce rapport, nous avons connaissance de la tendance en matière de satisfaction.

Pour cette étude, l'indicateur GEI le plus pertinent est le Responsiveness puisqu'il représente la proactivité des employés perçue par le client.

- Mettre en parallèle les indicateurs retenus ;
- Tirer des conclusions ;
- Infirmer ou confirmer les hypothèses.

Enfin, après avoir collecté toutes les informations nécessaires, il faut les analyser et les comparer. De cette manière il sera possible de tirer des premières conclusions et de dégager une tendance, pour finalement infirmer ou confirmer l'hypothèse.

3. Un collaborateur investi est un collaborateur performant

Cette dernière partie du chapitre met en perspective la revue de littérature établie autour de la première hypothèse et les éléments qui ressortent concrètement de la mission.

Nous ferons donc le parallèle entre les actions menées et les résultats du programme et l'étude de l'hypothèse en Partie 2 -Chapitre 2 -

3.1. Résultats : Le constat – amélioration des performances

Intéressons-nous, dans un premier temps, au constat et aux résultats de ce programme.

3.1.1 Les chiffres

Tout d'abord, Les résultats du rapport extrait de *StarGuest* sont présentés en Annexe P à travers un tableau et un graphique croisés dynamiques, très parlants pour l'analyse des résultats.

Nous recensons donc 135 initiatives « Pouvoir d'agir » depuis le lancement en juin jusqu'à mi-août. Il s'agit d'un chiffre honorable pour les deux premiers mois de lancement. Le processus d'implication dans un programme peut en effet prendre beaucoup de temps. Il apparaît également, à travers ce rapport, que les départements les plus investis sont :

- Les **ventes et l'administration** qui représentent 45 % de l'investissement ;
- Et la **restauration** avec 39 % des initiatives.

D'autre part, le rapport « *Empowerment* » présente une **compensation de l'investissement** depuis juin, de **1 744 \$CAD**. Il s'agit d'un rapport confidentiel créé par le responsable hébergement et Six Sigma⁸⁹.

Enfin, nous constatons que ce programme a **un effet sur la satisfaction des clients**. Cela est visible à travers le rapport GEI. Ce rapport est établi sur la base des réponses aux questionnaires des clients. Aussi, les réponses les plus importantes et attendues par les gestionnaires sont :

- Celles concernant la propreté ;
- Celles concernant la proactivité.

Ici, nous nous intéresserons essentiellement aux retours clients concernant la proactivité du personnel soit à l'indicateur appelé « *Responsiveness* ». Celle-ci est évaluée de la manière suivante :

Le client répond à la question suivante :

Overall, compared to your expectations of what a hotel experience can and should be, was your experience at Le Centre Sheraton Montréal ?

Les choix de réponses sont :

- *Worse than expected ;*
- *Almost than expected ;*
- *Same as expected ;*
- *Better than expected ;*
- *Much better than expected.*

Les deux premières « *Worse than expected* » et « *Almost than expected* » signifient que le séjour n'a pas été à la hauteur des espérances et que donc le personnel n'a pas été pro actif. Pour le traitement des questionnaires, ces réponses entre dans la catégorie « *Responsiveness (Low 2 box)* »

« *Same as expected* » : signifie que le client n'est pas déçu de son séjour mais que le personnel n'a pas fait preuve de proactivité.

⁸⁹ Six sigma est une méthode de qualité, le responsable Six Sigma intervient dans l'amélioration et la création de processus dans l'établissement.

Les deux «*Better than expected*» et «*Much better than expected*» signifient que le client a été satisfait au-delà de ses attentes et que donc le personnel a été proactif et s'est montré performant. Pour le traitement des questionnaires, ces réponses entrent dans la catégorie «*Responsiveness (Top 2 box)*».

Aussi, le rapport en Annexe Q présente les résultats en «propreté» et «proactivité» de l'établissement de janvier à août 2016. Il expose également un comparatif entre 2015 et 2016. Évaluer l'évolution en matière de performance entre l'année 2015 (sans le programme pouvoir d'agir) et l'année 2016 (avec le programme) est tout à fait opportun et permet de constater les effets du programme sur la satisfaction client.

Aussi, nous pouvons constater une légère progression de la satisfaction des clients à travers l'indice de proactivité.

- Le *Low 2 Box* s'améliore de 1.1 % par rapport à 2015, nous pouvons donc constater une diminution des clients déçus.
- Les pourcentages de réponses Top 2 Box pour juin et juillet sont légèrement supérieurs à ceux de 2015. En juin 0.2 supplémentaire et en juillet 0.1 supplémentaire.

Ces résultats, même si ils sont en progression, ne sont que peu probants. Cependant, il ne s'agit que des premiers mois de lancement du programme et la participation n'est pas encore très importante.

Par ailleurs, il est important de nuancer ces résultats puisque de nombreux éléments, autres que la proactivité, influencent la satisfaction des clients.

Notons que cette année, l'activité estivale du Centre Sheraton Montréal a, en effet, été bousculée par la fermeture pour rénovation de son concurrent principal «L'hôtel Reine Élisabeth». Suite à la fermeture d'un des plus grands établissements de Montréal, l'hôtel a affiché, cette année, complet pour le mois de juillet et août avec des tarifs bien plus élevés que les années précédentes.

De ce fait, les clients s'attendent à un niveau de service supérieur, ce qui n'était pas forcément le cas puisque l'hôtel et le personnel n'étaient pas suffisamment préparés à une occupation si importante. Aussi, les résultats du GEI sont probablement plus faibles qu'ils ne devraient être.

Il n'existe pas encore dans l'hôtel, un indicateur permettant d'établir une corrélation nette et précise entre les initiatives prises dans le cadre de ce programme et les performances des collaborateurs et de l'entreprise.

Cependant, à travers les retours client et les résultats sur le *Responsiveness*, une tendance se dégage clairement : le programme a un impact positif sur la satisfaction client et par extension les performances de l'hôtel.

3.1.2 *Le suivi avec le responsable hébergement et Six Sigma*

Le responsable hébergement et six sigma, lors d'un entretien, a fait part de ses différents constats concernant le programme « Pouvoir d'agir ». Selon lui et son analyse :

- Le lancement est réussi ;
- Les employés sont impliqués dans la démarche ;
- Le programme a une incidence certaine sur la satisfaction du client à travers les rapports GEI ;
- Les ventes et la réception se démarquent par leur investissement.

Cependant, au cours de notre échange les points suivants ont été soulignés :

- Certains chefs de service ne sont pas impliqués ;
- Il y a eu de nombreux changements dans les équipes cet été. Il est possible que les nouveaux collaborateurs et chefs de service n'aient pas eu l'information nécessaire concernant le programme ;
- Il est facilement possible d'obtenir la participation d'un plus grand nombre de collaborateurs ;
- Les « pics » de participation correspondent à des périodes de forte communication autour du programme ;
- Le GEI peut nettement s'améliorer.

3.2. Les préconisations

À présent, nous pouvons établir des préconisations à partir des éléments mis en avant en Partie 2 -Chapitre 2 -1, des résultats de la mission et des commentaires du responsable hébergement.

Ces préconisations ont principalement pour ambition d'améliorer l'investissement du personnel. L'enjeu se pose là, il pourrait être bien plus important dans cet hôtel et sans l'implication des collaborateurs le programme échoue. Ainsi, il est de l'intérêt de l'établissement de :

- Nommer un champion, il sera le leader et porte-parole pour ce programme, une personne de référence vers laquelle les collaborateurs pourraient se tourner en cas de besoin ou de questions ;
- Diffuser les résultats et remercier. Il est important de reconnaître le travail de chacun et de présenter des chiffres concrets ;
- Communiquer au moins une fois par mois, pour, par exemple donner de nouveaux cas dans lesquels s'intègrent le « Pouvoir d'agir » ;
- Établir un indicateur mettant en lien l'empowerment (les initiatives prise dans le cadre de ce programme) et les performances.

• • •

Cette mission et ses résultats font bel et bien échos à la première hypothèse : **Pour la réussite d'une démarche DD/RSE en entreprise hôtelière, l'équipe RH doit recueillir l'adhésion du personnel.**

Tout d'abord, il est clair que la mise en place d'un programme social comme « Pouvoir d'agir » requiert l'adhésion du personnel. Sans sa pleine participation et investissement, ce programme social ne pourrait exister. De ce fait, la FRH doit mobiliser intensément autour de ses programmes DD. Elle doit donner de l'impulsion au programme, s'assurer que les collaborateurs soient investis et que cela perdure. Elle doit également convaincre les manager d'encourager leurs équipes.

D'autre part, ce type de programme impliquant et responsabilisant le personnel permet d'accroître les performances. Nous l'avons constaté à travers les recherches littéraires et les résultats de la mission qui semblent valider cette théorie.

Chapitre 3 - Méthodes de mobilisation du personnel autour de la démarche DD

Le Centre Sheraton Montréal, comme nous l'avons vu en Partie 3 -Chapitre 1 -3.2.1, a mis en place un processus de recyclage dans ses locaux. Cependant, le responsable hébergement et le responsable technique ont été avertis que le recyclage de l'établissement était souillé. Leur prestataire pour le ramassage du recyclage leur a fait parvenir un rapport prouvant que le recyclage de l'établissement était mal exécuté.

De ce fait, parallèlement à la mise en place du programme « Pouvoir d'agir », je me suis penchée sur l'amélioration du processus de recyclage de l'entretien ménager. Il s'agit du département qui a le plus d'impact sur les performances de recyclage de l'établissement. Le recyclage dans les chambres, les parties communes et les bureaux dépend de l'entretien ménager.

Cette mission avait pour axe principal la mobilisation du personnel autour de ce programme écologique. Pour la mener à bien, un plan d'action a été établi et est présenté en Annexe R, il a permis d'avoir un fil conducteur pour entreprendre cette démarche.

1. Méthodologie de l'enquête préalable

1.1. Préparer l'enquête

Les préparatifs préliminaires sont très importants pour mener à bien une étude. Pour cela, il faut définir ses objectifs, puis déterminer une méthode à suivre.

1.1.1 Objectifs de l'enquête

Tout d'abord définir les objectifs, ce que l'on cherche à savoir, est primordial pour mener une enquête cohérente, pertinente et être efficace dans sa recherche et la sélection d'informations. Ici, ils émanent de la commande du responsable hébergement :

Corriger la défaillance du processus de recyclage à l'entretien ménager.

Le tableau ci-après présente les objectifs principaux de l'enquête et les éléments à maîtriser pour y parvenir.

Questionnements	<i>Que se passe-t-il avec le recyclage ?</i>	<i>Que peut-on faire ?</i>
Objectifs	Trouver la cause de la défaillance constatée	Dégager des pistes d'amélioration
Éléments à maîtriser	<ul style="list-style-type: none"> - La politique Starwood en matière de recyclage. - Les obligations des hôtels Starwood. - La volonté de l'hôtel quant au recyclage. - Les directives et le processus établis pour les collaborateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les pratiques actuelles dans le département. (les directives, etc.) - La formation et l'évaluation des préposées. - Les outils de travail des préposées aux chambres. - Les moyens de communication à l'entretien ménager. (la sensibilisation, etc.)

1.1.1 Méthode de l'enquête

Dans l'optique d'obtenir le plus de données et d'information possible, deux types de étude ont été menées : une étude qualitative avec des entretiens semi-directif et une étude quantitative des questionnaires.

Dans un premier temps, il a été question de mener des entretiens semi-directifs avec les différents gestionnaires, à des niveaux hiérarchiques différents, de l'entretien ménager. Dans le cadre de cette mission il était intéressant de recueillir leurs avis et volontés concernant le recyclage.

Dans l'ordre, les personnes suivantes ont été rencontrées :

- Le responsable hébergement ;
- Deux superviseurs à l'entretien ménager ;
- La directrice et l'assistante de direction de l'entretien ménager.

Par la suite, des questionnaires ont été administrés aux préposées aux chambres pour relever le degré d'implication dans le processus et connaître leur ressenti.

1.2. Mener l'enquête

1.2.1 Entretiens semi-directifs

Pour mener ces entretiens semi-directifs, il a été nécessaire de créer des guides d'entretiens présentés en Annexe S, Annexe T et Annexe U.

Les entrevues avec les professionnels se sont déroulées de façon à traiter tous les points essentiels. De fait, les guides d'entretien présentent les différentes thématiques à aborder, définies selon les objectifs de l'étude.

Pour chaque individu, le guide n'est pas le même, il est adapté au niveau hiérarchique de chacun :

- Responsable hébergement : Guide axé sur la politique et la volonté de l'entreprise ;
- Directrice de l'entretien ménager : Guide axé sur des questionnements sur la politique et les opérations liés au recyclage ;
- Superviseur à l'entretien ménager : sur des questionnements opérationnels et liés au processus.

1.2.2 Questionnaire

Le questionnaire, présenté en Annexe W, était destiné à l'ensemble des collaborateurs mais avait pour cible principale les préposées aux chambres.

Pour élaborer ce questionnaire, plusieurs éléments étaient à prendre en compte :

- Un questionnaire court, pour ne pas décourager les sondés ;
- Des questions simples, pour s'assurer de la compréhension de tous ;
- Intégrer une question ouverte permettant aux collaborateurs de s'exprimer, pour obtenir leur avis, les responsabiliser face au programme de recyclage et ainsi les impliquer. La responsabilisation fait, en effet, partie des actions incontournables pour impliquer (Cf. Partie 2 -Chapitre 3 -1.3.2).

Les questions ont été définies selon les objectifs suivants :

- Connaître la perception des collaborateurs concernant le recyclage dans l'hôtel ;
- Connaître leur perception concernant l'impact du recyclage dans leur travail ;
- Obtenir leur avis et stimuler l'imagination.

Pour administrer le questionnaire, il a fallu être attractif. De ce fait, nous avons créé un évènement « Qu'est-ce qu'on recycle ? » qui avait pour double objectif : administrer le questionnaire et sensibiliser les collaborateurs. Pour cet évènement, il a fallu :

- Communiquer en amont et créer une affiche ludique annonçant l'évènement, suscitant l'intérêt (cf. Annexe V) ;
- Installer un stand de sensibilisation « Qu'est ce qui est recyclable ». Les participants devaient déterminer quels objets étaient recyclables ;
- Définir un lot à gagner, tous les participants étaient tirés au sort.

1.3. Analyser les résultats de l'enquête

1.3.1 Entretiens

Des entretiens sont ressortis de nombreux éléments et idées regroupés et analysés à travers le tableau de synthèse en Annexe X. Ce tableau permet de faciliter la lecture de conclusions dégagées des entretiens.

Les constats principaux qui s'en dégagent sont les suivantes :

- Il n'y a pas de contraintes particulières émanant du groupe concernant le recyclage ;
- L'hôtel, qui s'affiche comme un hôtel écologiquement responsable, veut être performant en termes de recyclage. D'autre part, il subit des pressions financière du fournisseur s'occupant du ramassage du recyclage, celui-ci étant souillé l'hôtel est alors financièrement sanctionné ;
- Il y a une mauvaise gestion des déchets due à des problèmes de sensibilisation, d'outils et de processus ;
- Les préposées n'ont pas les outils nécessaires pour faire du recyclage dans les chambres ;
- Les actions correctives doivent se tourner vers : la sensibilisation, l'amélioration du processus et les outils.

1.3.2 Questionnaires

Les questionnaires, pour plus de facilité, ont été administrés sous format papier, les réponses et données ont été traitées avec l'outil « Monkey Survey ». Par la suite, les résultats ont été synthétisés et analysés sous Excel, ce sont ces documents de synthèse qui sont présentés en Annexe Y les résultats aux questions à choix multiples et Annexe Z les résultats à la question ouverte.

Les résultats des questionnaires font échos aux conclusions qui émanent des entretiens avec les managers du département, soit :

- Il y a une initiative pour le recyclage de la part de la direction mais elle n'est pas respectée à 73,91% ;
- Il y a un manque de communication autour du recyclage, les collaborateurs ne se sentent pas assez informés à 52 % ;
- Le manque d'information, de sensibilisation et les équipements absents ou inadapté sont les causes de la défaillance du processus de recyclage à 70 %.

De ce fait nous pouvons dire que tout le monde s'accorde sur différents points et que le problème de recyclage ne vient donc pas nécessairement d'un manque de volonté de la part des collaborateurs.

2. Le constat suite à l'analyse des entretiens et questionnaires

2.1. Le processus de recyclage actuel

À travers les résultats des entretiens et des questionnaires réalisés nous pouvons décrire le processus de recyclage actuel :

1. L'hôtel fait le recyclage dans les chambres des clients ;
2. Le client, s'il le souhaite, sépare ses déchets ;
3. Les préposées aux chambres sont en charges de ramasser le recyclage et de l'emmener dans les espaces de service. Cependant elles n'ont pas, sur leur chariot, de sac permettant de contenir le recyclage, elles ne disposent que d'un seul sac poubelle. Lorsqu'elles ont une grande charge de travail, pour ne pas perdre de temps et éviter des allers et retours inutiles, elles mettent recyclage et rebus dans le même sac ;

4. Le soir, les équipiers sont chargés de ramasser tous les sacs d'ordures et de recyclage présent dans les espaces communs, les bureaux et les espaces de service. Dans les containers, que ce soit pour les ordures ou pour le recyclage, les sacs poubelles sont les même. Une fois sortis de leurs containers les sacs ne sont plus identifiables ;
5. Les équipiers du soir, emmènent, les sacs de déchets au *loading doc* (l'espace où sont stocké, le recyclage, le compost et les ordures non recyclables). Bien souvent, ils mettent tout à la poubelle, sans faire de distinction puisqu'ils ne peuvent pas différencier les sacs d'ordures des sacs de recyclage ;
6. L'entreprise responsable vient ramasser les différents déchets au *loading doc* et les emmène dans un centre de tri de déchets. Si l'entreprise constate que le recyclage est souillé alors des pénalités s'appliquent.

Il s'agit d'un processus ancien, qui n'a jamais été évalué ni corrigé. Seulement, il apparait que celui-ci est contraignant pour les collaborateurs, que tous les moyens ne sont pas donnés pour qu'il soit bien fait et qu'il y a un manque de communication.

2.2. Défaillance du processus : outils et signalétique

À travers les entretiens différents éléments ressortent toujours :

- Pas de sac spécial pour le recyclage sur le chariot des préposées aux chambres ;
- Impossibilité à distinguer les sacs poubelles de rebus et le recyclage. Pas de sacs de couleurs différentes ;
- Le processus n'est pas simple et requiert un travail supplémentaire de la part des préposées ;
- Pas de contrôle possible du recyclage dans les chambres par les superviseurs.

A ces constats s'ajoutent les témoignages des préposées recueillis grâce aux questionnaires. Les éléments desquels ressortent le plus de suggestions pour l'amélioration du processus sont :

- Équipement pas adapté ou absent ;
- Des bacs de recyclage plus présents dans les espaces de travail ;
- Des panneaux signalétiques et indicatifs pour une meilleure communication, implication et connaissance de tous des procédures.

Il apparaît, en effet, à travers les questionnaires (Annexe WZ), que l'amélioration des outils est au cœur de la problématique. La plupart des répondants (40 %) font des suggestions en lien avec les équipements et outils fournis. L'amélioration est au premier rang des préoccupations.

Le problème de signalétique, n'a pas été abordé lors des entretiens, cette défaillance a tout de même été soulevée par un grand nombre de collaborateurs. Ils sont 13 % à faire des préconisations pour une meilleure signalétique, pour rendre le processus plus clair. Cet élément est en troisième position des préoccupations.

2.3. Défaillance dans la sensibilisation

Par ailleurs, un élément qui a été évoqué seulement lors de l'entretien avec les superviseurs, est devenu criant lors de l'analyse des résultats des questionnaires : Le manque de sensibilisation et d'information. Les défaillances les plus soulevées (cf. Annexe Y et Annexe Z) sont :

- Pas de formation, ni d'évaluation pour le recyclage ;
- Aucune possibilité de contrôle ;
- Communication uniquement sur une TV à la cafétéria ;
- Pas d'affiche dans les départements ;
- Pas d'information sur : quoi faire ? Où mettre le recyclage ? Ni que recyclons-nous à l'hôtel.

Il y a de la sensibilisation aux bonnes pratiques qui est faite chaque semaine dans le journal interne de l'hôtel, mais il apparaît que ce n'est pas suffisant.

Comme indiqué en Annexe Y, 73 % des répondants admettent que, certes il y a une initiative pour le recyclage, mais que celle-ci n'est pas respectée. Selon plus de la moitié d'entre eux (54%), le problème viendrait d'une incompréhension et d'un manque d'information autour du recyclage.

Au total 50 % des sondés ne se sentent pas suffisamment informés ou sensibilisés (cf. Annexe Y) et 23 % des suggestions pour améliorer le processus concernent la sensibilisation (cf. Annexe Z). Aussi, selon les collaborateurs, la sensibilisation serait à la deuxième place des éléments manquants pour bien recycler.

3. Les actions correctives

À présent, nous nous penchons sur les actions correctives, établies suite à l'enquête, pour simplifier le processus et sensibiliser le personnel. Nous terminerons avec quelques préconisations d'actions à entreprendre pour s'assurer la continuité de la démarche DD.

3.1. Un processus simplifié

Le premier enjeu a été de simplifier le processus de recyclage pour faciliter la tâche des équipes à l'entretien ménager et faire que le recyclage ne soit pas décourageant.

Tout d'abord, nous avons installé **une signalétique claire** de façon à ce que toutes les préposées aient l'information nécessaire pour recycler. Pour cela, des panneaux indiquant ce qui est recyclable ont été installés dans toutes les aires de travail des étages au niveau des poubelles (cf. Annexe AA). Placer les affiches à ces endroits est une opération stratégique car il s'agit d'un outil de référence, il est alors opportun que les collaborateurs y aient accès en tout temps sur leurs espaces de travail. Ainsi, cela permet de réduire les erreurs et d'assurer des containers avec un recyclage non souillé.

Puis, la deuxième action corrective a été de placer des **sacs transparents dans les bacs de recyclage**. Ce choix est dû au fait qu'au Québec le recyclage dans les foyers est contenu dans des sacs transparents, il s'agit d'une pratique commune et courante, il n'est donc pas nécessaire d'expliquer sa signification aux collaborateurs. Aussi, cela avait pour but de permettre aux équipiers de nuit de distinguer les sacs de recyclage et les sacs de déchets au moment du ramassage. Ils étaient auparavant identiques, ainsi le recyclage partait au déchet et inversement. Avoir des sacs transparents pour le recyclage et noirs pour la poubelle aide à améliorer la gestion des déchets.

3.2. Une sensibilisation plus forte pour impliquer

Ensuite, il fallait renforcer la sensibilisation des collaborateurs, pour cela différentes actions ont été entreprises.

Tout d'abord, un événement a eu lieu le 26 juillet 2016 autour du recyclage. Ce jour-là avec l'équipe des ressources humaines, nous avons tenu un stand de sensibilisation à l'heure du déjeuner à l'entrée de la cafétéria. L'idée était d'attirer les collaborateurs à venir participer grâce

à des affiches ludiques éveillant la curiosité (Cf. Annexe V) et un lot à gagner. Nous présentions plusieurs objets recyclables et non recyclables et nous demandions aux participants de les distinguer. Peu de personnes ont su répondre, car en effet, nous avions une cup à café (Starbuck) qui n'est pas recyclable au Québec et peu de personnes en étaient informées. Ce n'est pas un choix hasardeux, car en vérifiant ce qui été mis au recyclage lors de contrôles aux étages, nous trouvions toujours des cup à café. Ce jour-là nous voulions donc sensibiliser sur le fait que la cup à café n'était pas recyclable en expliquant les raisons suivante :

- Le socle contient de la cire à l'intérieur qui n'est pas recyclable ;
- Le couvercle est fait à base de plastique (numéro 6) qui est non recyclable au Québec, il se distingue par le signe :



Par la suite, il fallait renforcer la **communication interne**, nous l'avons vu celle-ci fait également partie des moyens incontournables pour mobiliser son personnel. Pour cela, divers **pages ludiques** sur le recyclage ont été créés, affichés dans les départements et diffusés dans le journal interne « Le point de vue ». Les buts de ces slides étaient :

- D'attirer l'attention grâce à l'utilisation de couleurs, formes et symboles spéciaux ;
- De sensibiliser en expliquant les impacts sur l'environnement d'un mauvais recyclage par exemple ou les effets positifs du recyclage sur l'environnement. Il est important pour que cela fonctionne d'être factuel et de présenter des chiffres, si cela implique directement l'hôtel c'est d'autant plus efficace ;
- D'informer le collaborateur sur le processus, sur ce qui est recyclable et sur l'importance de l'initiative.

Des exemples de cette sensibilisation sont présentés en Annexe BB.

Comme vu précédemment à travers l'étude des principes incontournables de la communication interne (cf. Partie 2 -Chapitre 3 -2.3.1), elle doit être en continu, sinon l'engouement diminue et la sensibilisation échoue.

L'objectif de la sensibilisation est d'impliquer le personnel dans le processus de recyclage, qu'il y trouve du sens et un intérêt. S'il n'y est pas sensibilisé alors il ne s'investira pas et ne modifiera pas ses pratiques.

3.3. Préconisations et recommandations pour l'avenir

L'élément le plus important à mettre en place, des sacs destinés au recyclage sur les chariots des préposées aux chambres. Cela faciliterait nettement leur travail et leur éviterai des allers-retours (chambre – air de services) inutiles à chaque chambre. D'autant que parfois les chambres sont éloignées de l'aire de service où se situent les containers. Les préposées le disent elles-mêmes, si elles ont beaucoup de travail (de nombreux départ) ou que la chambre est éloignée, alors elles ne peuvent pas recycler, elles ne peuvent pas se permettre de perdre du temps sinon elles ne remplissent pas leurs objectifs de la journée.

Si elles ont un sac ça leur permettra de stocker tout le recyclage de leurs chambres et de le vider à la fin de leur quart de travail. Sans cela le processus de recyclage reste tout de même fastidieux.

D'autre part, il serait vraiment intéressant pour la mobilisation du personnel autour du recyclage de l'inclure dans la formation et l'évaluation ABC. Nous avons, en effet, soulevé l'importance de former son personnel aux pratiques durables en Partie 2 -Chapitre 3 -1.3.1. Cela permettra de développer leur connaissance du processus et des habitudes à avoir en matière de recyclage pour les rendre plus apte à s'investir en tant qu'acteurs du DD. Le recyclage peut également être un point de contrôle lors de l'évaluation annuelle ABC, cela permettra aux superviseurs de vérifier que tout soit acquis ou de sensibiliser l'employé si nécessaire.

Enfin, nous l'avons vu, la consultation et la responsabilisation font parties de la méthode d'implication des collaborateurs dans la démarche DD (cf. Partie 2 -Chapitre 3 -1.3.2). Ils doivent être entendus.

De fait, il peut être intéressant d'aborder la question du recyclage lors du prochain comité de l'entretien ménager qui réunit des préposées aux chambres, et la direction de l'entretien ménager. Il est donc envisageable de faire un brainstorming par exemple pour trouver des solutions communes facilitant le processus. Également, il serait opportun de mettre en place une « boîte à idées », pour permettre à tous les collaborateurs de participer au débat. Nous avons vu à travers les résultats du questionnaire qu'ils ne sont pas à court de suggestions.

• • •

Cette mission donne du sens à la seconde hypothèse : **La mobilisation du personnel passe nécessairement par un travail de sensibilisation.**

Comme nous l'avons vu à travers cette mise en application, les actions DD internes, ici le recyclage, ne peuvent exister sans l'adhésion du personnel. Dans le cas de cette mission, le travail s'est focalisé sur la facilitation du processus mais surtout sur la sensibilisation. C'est ainsi que la direction va pouvoir obtenir l'implication des collaborateurs.

Cependant, comme nous l'avons soulevé en Partie 2 -Chapitre 3 -1.3, seule, la sensibilisation ne suffit pas. Elle est certes une première étape clef, mais une fois amorcée, il faut également former, consulter et responsabiliser. La FRH doit également avoir recours à une communication adaptée. Des éléments qui font l'objet de mes recommandations.

D'autre part, il est important de souligner le rôle de médiateur que doit tenir la FRH dans une mission d'« amélioration de procédure » comme celle-ci. La direction constate des problèmes au niveau du recyclage, la FRH les étudie, cherche des améliorations et les porte aux préposées aux chambres. Cela implique de les accompagner dans le changement.

Par ailleurs, il me semble essentiel de rappeler qu'il s'agit d'un terrain d'étude propice. Malgré cela l'implication du personnel reste une tâche complexe, qui demande de l'investissement, des actions cohérentes et pertinentes ainsi que des outils adaptés.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le développement durable tient une place grandissante au sein des entreprises hôtelières et dans le secteur du tourisme en générale. Les entreprises commencent à se soucier de l'éthique et de l'impact de leur activité sur l'environnement. Dans une optique parfois morale mais parfois aussi à des fins purement lucratives, les entreprises veulent s'investir dans le développement durable. De plus, l'hôtelier doit constamment se remettre en question et adapter son offre pour correspondre aux attentes de sa clientèle. Il apparaît donc, au vu de l'investissement grandissant des citoyens dans le développement durable, que l'hôtelier doit et devra s'adapter à une nouvelle tendance : la responsabilité éthique, économique et environnementale.

À travers les conclusions du mémoire de première année, qui portait sur l'alliance du marketing et du développement durable, la question de l'importance de la gestion des ressources humaines a été soulevée.

Le développement durable paraît être un avantage concurrentiel important, mais seulement si celui-ci est respecté et que l'hôtelier apporte des preuves d'engagement. Sinon il risque d'être discrédité, de perdre de sa notoriété et d'être accusé de « greenwashing » par les citoyens et les ONG. Aussi, l'engagement ne peut être réel sans l'intégration en interne de la démarche DD.

Ce mémoire de deuxième année avait pour ambition de souligner l'importance du rôle de la FRH dans l'intégration du développement durable aux politiques de l'hôtelier. Pour cela, la problématique était la suivante : **Comment la fonction ressources humaines peut-elle s'emparer de la problématique du développement durable en hôtellerie ?**

Au cours de cette étude, et au travers des hypothèses et missions opérationnelles présentées, il est apparu que l'intégration du développement durable dans la politique de l'hôtelier nécessite une adaptation totale de la fonction ressources humaines et l'implication pleine et entière des collaborateurs.

Au travers de la première hypothèse de recherche qui était : « **Pour la réussite d'une démarche DD/RSE en entreprise hôtelière, l'équipe RH doit recueillir l'adhésion du personnel.** » il apparaît que l'hôtelier marquera son investissement auprès du personnel grâce à la mise en place de programmes l'impliquant. Aussi, la FRH doit donner de l'impulsion aux actions en s'assurant que les collaborateurs soient investis. Sans leur pleine participation et investissement il semblerait que la démarche DD soit compliquée à mettre en place. La mission d'implantation du programme

« Pouvoir d’agir » confirme cette hypothèse. D’autre part, elle vérifie également le constat qui émane des recherches littéraires, selon lequel les programmes sociaux impliquant et responsabilisant le personnel sont source de performance.

Puis, grâce à la seconde hypothèse : « **La mobilisation du personnel passe nécessairement par un travail de sensibilisation.** », aux lectures appropriées et à la mission d’amélioration du processus de recyclage il a été possible de dégager des pistes de méthodes et outils d’implication du personnel. Sensibilisation, consultation, responsabilisation et la communication interne sont des procédés incontournables pour fédérer le personnel.

Pour que la démarche d’intégration du développement durable lui soit bénéfique il doit bien en comprendre les enjeux et l’investissement que cela implique. Ce concept étant complexe et sujet à débat quant aux ambitions réelles des entreprises le pratiquant, il doit être appréhendé avec sérieux et intérêt.

Ce mémoire, à travers les recherches théoriques et la mise en application, m’aura donc permis de comprendre ce qu’est réellement le développement durable et ce qu’il implique comme actions et stratégies managériales de la FRH/DD au sein d’une entreprise hôtelière. Celle-ci, en effet, doit fédérer les collaborateurs autour des projets mais également se restructurer et absorber intégralement le développement durable dans ses pratiques de recrutement, de rémunération, de formations, etc.

Pour ce travail, je me suis focalisée sur la mobilisation du personnel dans la démarche DD par la FRH. Cela semble être l’un de ses rôles les plus importants et complexes, même dans un milieu propice.

Les missions de stage répondaient à des commandes liées à des besoins concrets, c’est pourquoi il a été très intéressant de les mener. Les responsables avaient, en effet, des attentes précises concernant leurs réalisations et ont été très satisfaits du travail accompli. Ce qui a été mis en place s’est montré bénéfique pour l’hôtel, les plans d’actions pour les deux missions, les outils du programme pouvoir d’agir, l’enquête et la sensibilisation faites pour le recyclage. Tous ces éléments ont fait avancer le processus de mise en place de la DD et le personnel semble mobilisé, impliqué et croire en l’engagement DD de l’établissement.

De fait, il a été très enrichissant de mener à bien ces missions, qui représentaient de réels objectifs pour l’hôtel. Évidemment, le travail sur l’intégration du DD n’est pas terminé, et 5 mois est un délai plutôt court pour réellement apprécier les résultats des actions et programmes. Ce délai m’a

essentiellement permis d'amorcer de nouvelles pratiques, ce qui n'est cependant pas une mince affaire.

Aussi, l'établissement devra s'assurer de l'implication continue du personnel pour le programme « pouvoir d'agir » et le recyclage en suivant les préconisations amenées en Partie 3 -Chapitre 2 -3.2 et Chapitre 3 - 3.3 : l'amélioration du processus de recyclage, la communication interne intensive et la présentation de résultats concrets. Il est très important pour l'hôtelier de garder la ligne de conduite établie.

Par ailleurs il est très important d'avoir conscience du fait que la fonction ressources humaines a pour rôle premier de traduire les objectifs de la direction pour les porter aux employés. Elle est un intermédiaire. Aussi c'est elle qui doit sensibiliser les employés mais sans l'aval de la direction ses actions seront vaines. Si la direction, principal décideur, n'est elle-même pas sensibilisée la FRH ne pourra s'investir dans cette démarche. De fait, dans un cas comme ça, elle devra se montrer stratège et apporter les arguments nécessaires auprès des dirigeants pour que la démarche soit intéressante et non un simple coût supplémentaire.

La FRH devra porter son engagement auprès des différents partenaires sociaux, dirigeants, actionnaires, clients, etc.

Il serait intéressant d'étudier les possibilités de la FRH pour mobiliser la direction, puisque les pratiques ne seraient évidemment bien différentes de celle destinées aux employés. Il s'agit, en effet, d'un public différent, qui n'envisage pas les choses de la même manière, qui aurait besoin de preuve de bénéfice pour l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- LES OUVRAGES

ARNAUD N., CHAMPENOIS C., NASCHBERGER C., *et al. Nouveaux enjeux de la GRH*. Paris : Ellipse (Actu'Gestion), 2013, 204 p.

AUBRUN M., BERMOND F., BRUN E., *et al. ISO 26 000 Responsabilité sociétale. Comprendre, déployer, évaluer*. La Plaine Saint-Denis : Afnor, 2010, 283 p.

BEAUPRE D., CLOUTIER J., GENDRON C., *et al. Gestion des ressources humaines, Développement durable et responsabilité sociale. Revue internationale de psychologie*, 2008, vol. XIV, p. 77-140.

BONNAFOUS-BOUCHER Maria, PESQUEUX Yvon. *Décider avec les parties prenantes*. Editions la découverte, (recherches), 2006, 268 p.

BRUNEL Sylvie. *Le développement durable*. Paris : Puf, (Que Sais-Je ?), 2012, 127 p.

CADIN L., GUERIN F. et PIGEYRE F. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod, 2007.

COULLET-DEMAIZIERE Corinne. *Au-delà de l'écologie : développement durable*. Saint-Denis : Afnor, 2010, 357 p.

COURRENT, Jean-Marie. *RSE et développement durable en PME : comprendre pour agir*. Bruxelles : De Boeck, 2012, 159 p.

DEPOERS F., GAUTHIER C., GOND J-P., *et al. Le développement durable au cœur de l'entreprise*. Paris : Dunod, 2011, 202 p.

DUBIGEON Olivier. *Piloter un développement durable responsable*. Paris : Pearson, 2009, 454 p.

FERONE G., DEBAS D., GENIN A-S., *et al. Ce que développement durable veut dire*. Paris : Editions d'Organisation, 2005, 325 p.

FROMAN Bernard, GOURDON Christophe. *Dictionnaire de la qualité : plus de 800 définitions, équivalents anglais, informations normatives commentées*. Saint-Denis : Afnor, 2003, 240 p.

GONDOLO André, JOUVE Fabrice, MAISONOBE Dominique. *Eco gestion et Eco construction dans l'Hôtellerie*. Paris : ODT France, 2007, 124 p.

GOUIRAN Monique. *Responsabilité sociétale & ressources humaines*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2011, 211 p.

GRASSER Benoît, NOEL Florent. *Ressources humaines*. Paris : Vuibert (les indispensables Vuibert), 2012, 207 p.

IGALENS Jacques, « L'impact de la RSE sur les pratiques de GRH », Revue RH& M, No. 48, janvier, 2013, 24-25

KAROLEWICZ Francis, *Écomanagement : un management durable pour des entreprises vivantes*. Paris : De Boek, 2010, 172 p.

LE GALL Jean-Marc, *La gestion des ressources humaines*. Paris : Puf, (Que Sais-Je ?), 2011, 128 p.

LECOMTE Séverine, ADARY Assaël, *L'ISO 26 000 en pratique : Faire de la responsabilité sociétale un levier de performance pour l'entreprise*. Paris : Dunod (Performance industrielle), 2012, 197 p.

LETHIELLEUX Laëtitia, *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*. Paris : Galiano, 2009, 118 p.

PERETTI Jean-Marie. *Ressources humaines*. Paris : Vuibert (Collection Gestion), 2013, 635 p.

PERETTI Jean-Marie. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert (Collection Entreprise), 2012, 251 p.

PICARD Fanny et RAMBAUD Agnès. *Mobilisation des équipes pour le développement durable - 10 fiches pratiques*, 2009, 124 p. [En ligne]. Disponible sur : <http://bit.ly/1dB6lVw> (consulté le 07-08-2016).

TREMBLAY Michel et WILS Thierry. La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 2005, vol. 30, n°2, p. 37-49.

VERMEULIN Christian et VERMEULIN Frédéric. *Comprendre et entreprendre une démarche RSE : La responsabilité sociétale pour tous les entrepreneurs*. La Plaine Saint-Denis : Afnor, 2012, 126 p.

VERNIER Jacques. *L'environnement*. Paris : Puf, (Que Sais-Je ?), 2009, 127 p.

- LES ETUDES

L'étude Courtyard, *Refreshing Business Lobby Réinvention*, Septembre 2009, 5 pages.

L'étude de l'hôtel Fouquet's Barriere, *une démarche développement durable unique en hôtellerie urbaine*, 2009, 25 pages.

L'étude Coach Omnium, *Grande étude sur les clientèles hôtelières*, 2009, 33 pages.

Étude Crédoc. *Peut-on parler d'un déclin de la confiance dans la grande marque ?* 2010, pages.

Étude Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS), *Effect of Empowerment on Employees Performance*, Juillet 2012, 46 pages [en ligne]. Disponible sur : <http://universalrg.org/FullText/201272.pdf> (consulté le 10-06-2016)

Étude HEC/CLEDOR, *RSE et Management Durable : Le rôle de la Fonction RH*. 2011, 32 pages.

Observatoire de la Consommation Responsable (ESG UQAM). *Baromètre de la consommation responsable, édition Québec 2015*, 2015, 25 pages [En ligne]. Disponible sur : <http://bit.ly/1lKoZ9G> (Consulté le 14.07.2016)

Novethic. *Quelle place pour la mobilisation des salariés dans les rapports développement durable des entreprises du CAC 40 ?*, 2009, 28 pages [en ligne]. Disponible sur : <http://bit.ly/2bhRmff> (consulté le 11-08-2016)

Squaremetric. *Baromètre des enjeux RSE*, 2014, 12 pages [en ligne]. Disponible sur : <http://bit.ly/2aWqvDd> (consulté le 11-08-2016)

TABLE DES ANNEXES

Annexe A.	Exemples d'indicateurs financiers du DD/RSE et leur contenu informatif	142
Annexe B.	Les évolutions des indices par type de comportement responsable	143
Annexe C.	Les principes de la loi sur le développement durable	144
Annexe D.	Organigramme général Le Centre Sheraton Montréal.....	148
Annexe E.	Organigramme du département des ressources humaines et les fonctions rattachées	149
Annexe F.	Capsules vertes dans le journal interne	150
Annexe G.	Visuel de présentation des chef de service du programme « Pouvoir d'agir »	151
Annexe H.	Poster Informatif sur le programme « pouvoir d'agir »	153
Annexe I.	Communication pour le lancement du programme « Pouvoir d'agir »	154
Annexe J.	Procédure « Pouvoir d'agir ».....	155
Annexe K.	Formulaire « Pouvoir d'agir ».....	157
Annexe L.	Le Guide « Pouvoir d'agir »	157
Annexe M.	Plan d'action « Pouvoir d'agir ».....	160
Annexe N.	Méthodologie de la démarche de sensibilisation/implication au programme « Pouvoir d'agir ».....	161
Annexe O.	Méthodologie de création du guide « Pouvoir d'agir ».....	163
Annexe P.	Analyse du rapport StarGuest « Pouvoir d'agir ».....	165
Annexe Q.	Rapport GEI au 18 août 2016.....	166
Annexe R.	Plan d'action pour l'amélioration du processus de recyclage.....	167
Annexe S.	Guide d'entretien – processus de recyclage – Directeur hébergement	168

Annexe T. Guide d'entretien et reranscription – processus de recyclage – Superviseur à l'entretien ménager.....	176
Annexe U. Guide d'entretien – processus de recyclage – Directrice de l'entretien ménager...	183
Annexe V. Posters pour l'événement qu'est-ce qu'on recycle.....	191
Annexe W. Questionnaire.....	193
Annexe X. Synthèse des entretiens menés.....	195
Annexe Y. Traitement et analyse des réponses au questionnaire.....	198
Annexe Z. Traitement et analyse des commentaires à la question ouverte du questionnaire .	200
Annexe AA. Signalétique pour le recyclage dans les étages	201
Annexe BB. Exemples de sensibilisation au recyclage.....	202

**ANNEXE A. EXEMPLES D'INDICATEURS FINANCIERS DU DD/RSE ET LEUR
CONTENU INFORMATIF**

Indicateurs	Contenu informatif
Environnement	
Montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement	Coût du non-respect du droit de l'environnement
Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la société sur l'environnement	Effort budgétaire en faveur de l'environnement Politique de prévention
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	Nature des dégradations de l'environnement et montant des réparations futures
Communautés locales	
Dons mécénat et autres contributions financières volontaires	Contributions directes à la société civile
Éthique et gouvernance	
Montant des rémunérations et avantages de toute nature versés à chaque à chaque mandataire social	Rémunération et enracinement des dirigeants
Répartition du chiffre d'affaires en prenant en compte un indicateur de corruption des pays	Évaluation et planification des risques de l'entreprise compte tenu du facteur corruption
Relation employeurs-salariés	
Rémunérations moyennes	Étalonnage sectoriel
Dépenses de formation rapportées à la masse salariale	Effort de formation, augmentation de l'employabilité des salariés

Source : DEPOERS F., GAUTHIER C., GOND J-P., et al. *Le développement durable au cœur de l'entreprise*. Paris : Dunod, 2011., Page 99

ANNEXE B. LES ÉVOLUTIONS DES INDICES PAR TYPE DE COMPORTEMENT RESPONSABLE ⁹⁰

					
	Recyclage	Consommation locale	Déconsommation	Protection de l'environnement	Protection des animaux
2010	86,5	69,1	67,2	67,7	66,2
2011	85,9	67,8	65,8	65,4	64,2
2012	88,2	71,0	66,9	64,6	63,1
2013	87,0	73,2	69,3	69,3	67,6
2014	84,8	71,1	70,8	67,7	67,5
2015	86,6	72,8	71,7	69,9	69,9
ÉVOLUTION DEPUIS 2010	+ 0,1 PT	+ 3,7 PTS	+ 4,5 PTS	+ 2,2 PTS	+ 3,7 PTS

				
	Consommation citoyenne	Transport durable	Compostage	Consommation collaborative ⁵
2010	60,4	45,5	43,9	-
2011	58,1	46,0	44,6	-
2012	57,2	46,2	43,3	-
2013	61,4	46,4	44,9	-
2014	61,0	48,6	47,1	-
2015	61,5	46,9	43,2	30,6
ÉVOLUTION DEPUIS 2010	+ 1,1 PT	+1,4 PT	- 0,7 PT	-

⁵ Pour la première année, le comportement de consommation collaborative a été mesuré. Pour raison de comparaison avec les années antérieures, il n'est pas intégré dans le calcul de l'Indice 2015 de consommation responsable.

⁹⁰ Observatoire de la Consommation Responsable (ESG UQAM). *Baromètre de la consommation responsable, édition Québec 2015, 2015, page 9 [En ligne]*. Disponible sur : <http://bit.ly/1KoZ9G> (Consulté le 14.07.2016)

Loi sur le CHAPITRE II, ARTICLE 6
DÉVELOPPEMENT DURABLE

LES PRINCIPES

- a « **SANTÉ ET QUALITÉ DE VIE** » : les personnes, la protection de leur santé et l'amélioration de leur qualité de vie sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Les personnes ont droit à une vie saine et productive, en harmonie avec la nature;
- b « **ÉQUITÉ ET SOLIDARITÉ SOCIALES** » : les actions de développement doivent être entreprises dans un souci d'équité intra et intergénérationnelle ainsi que d'éthique et de solidarité sociales;
- c « **PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT** » : pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement;
- d « **EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE** » : l'économie du Québec et de ses régions doit être performante, porteuse d'innovation et d'une prospérité économique favorable au progrès social et respectueuse de l'environnement;

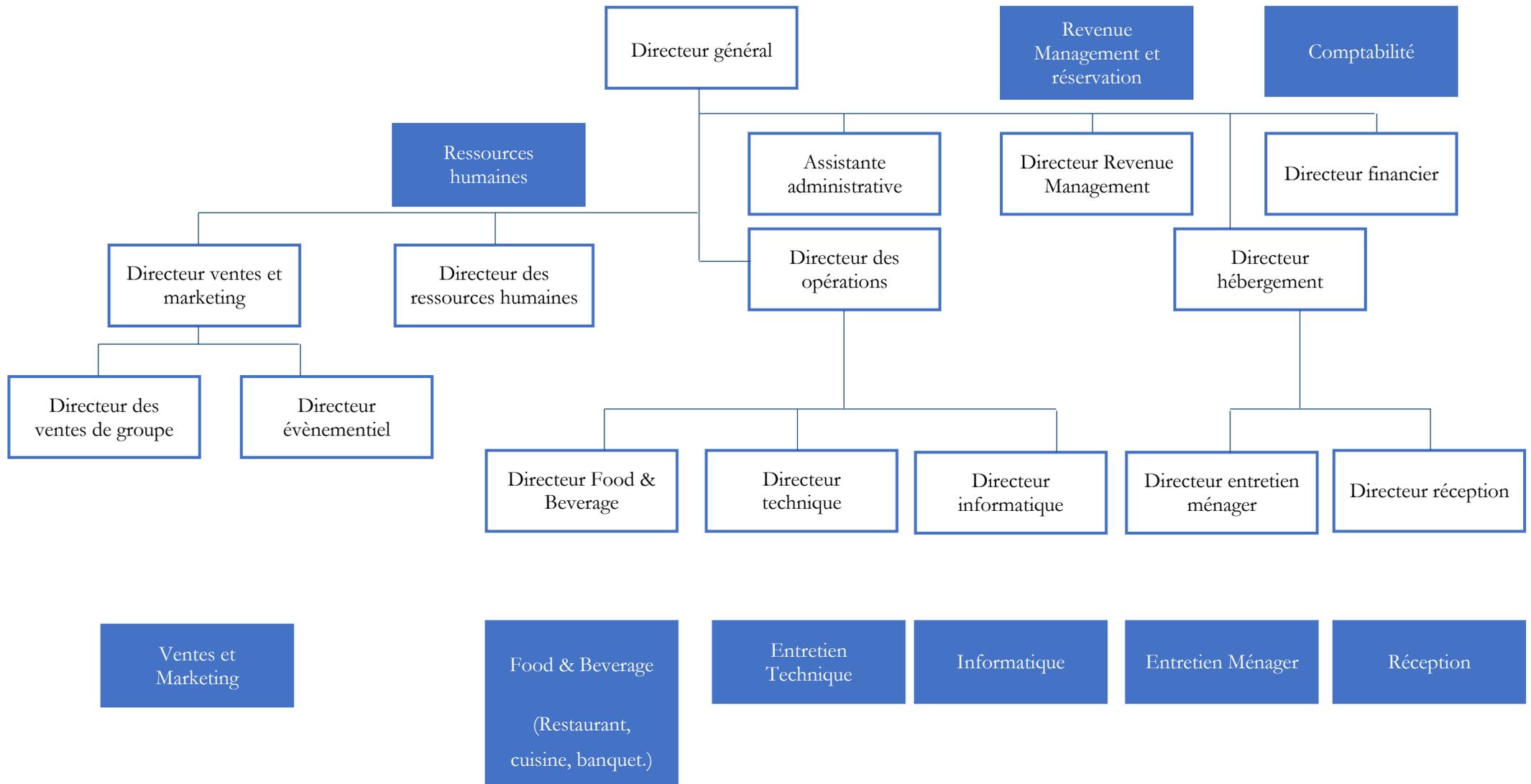
- e « **PARTICIPATION ET ENGAGEMENT** » : la participation et l'engagement des citoyens et des groupes qui les représentent sont nécessaires pour définir une vision concertée du développement et assurer sa durabilité sur les plans environnemental, social et économique;
- f « **ACCÈS AU SAVOIR** » : les mesures favorisant l'éducation, l'accès à l'information et la recherche doivent être encouragées de manière à stimuler l'innovation ainsi qu'à améliorer la sensibilisation et la participation effective du public à la mise en oeuvre du développement durable;
- g « **SUBSIDIARITÉ** » : les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité. Une répartition adéquate des lieux de décision doit être recherchée, en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernés;
- h « **PARTENARIAT ET COOPÉRATION INTERGOUVERNEMENTALE** » : les gouvernements doivent collaborer afin de rendre durable le développement sur les plans environnemental, social et économique. Les actions entreprises sur un territoire doivent prendre en considération leurs impacts à l'extérieur de celui-ci;
- i « **PRÉVENTION** » : en présence d'un risque connu, des actions de prévention, d'atténuation et de correction doivent être mises en place, en priorité à la source;
- j « **PRÉCAUTION** » : lorsqu'il y a un risque de dommage grave ou irréversible, l'absence de certitude scientifique complète ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir une dégradation de l'environnement;

- k « **PROTECTION DU PATRIMOINE CULTUREL** » : le patrimoine culturel, constitué de biens, de lieux, de paysages, de traditions et de savoirs, reflète l'identité d'une société. Il transmet les valeurs de celle-ci de génération en génération et sa conservation favorise le caractère durable du développement. Il importe d'assurer son identification, sa protection et sa mise en valeur, en tenant compte des composantes de rareté et de fragilité qui le caractérisent;
- l « **PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ** »: la diversité biologique rend des services inestimables et doit être conservée pour le bénéfice des générations actuelles et futures. Le maintien des espèces, des écosystèmes et des processus naturels qui entretiennent la vie est essentiel pour assurer la qualité de vie des citoyens;
- m « **RESPECT DE LA CAPACITÉ DE SUPPORT DES ÉCOSYSTÈMES** » : les activités humaines doivent être respectueuses de la capacité de support des écosystèmes et en assurer la pérennité;
- n « **PRODUCTION ET CONSOMMATION RESPONSABLES** » : des changements doivent être apportés dans les modes de production et de consommation en vue de rendre ces dernières plus viables et plus responsables sur les plans social et environnemental, entre autres par l'adoption d'une approche d'écoefficacité, qui évite le gaspillage et qui optimise l'utilisation des ressources;

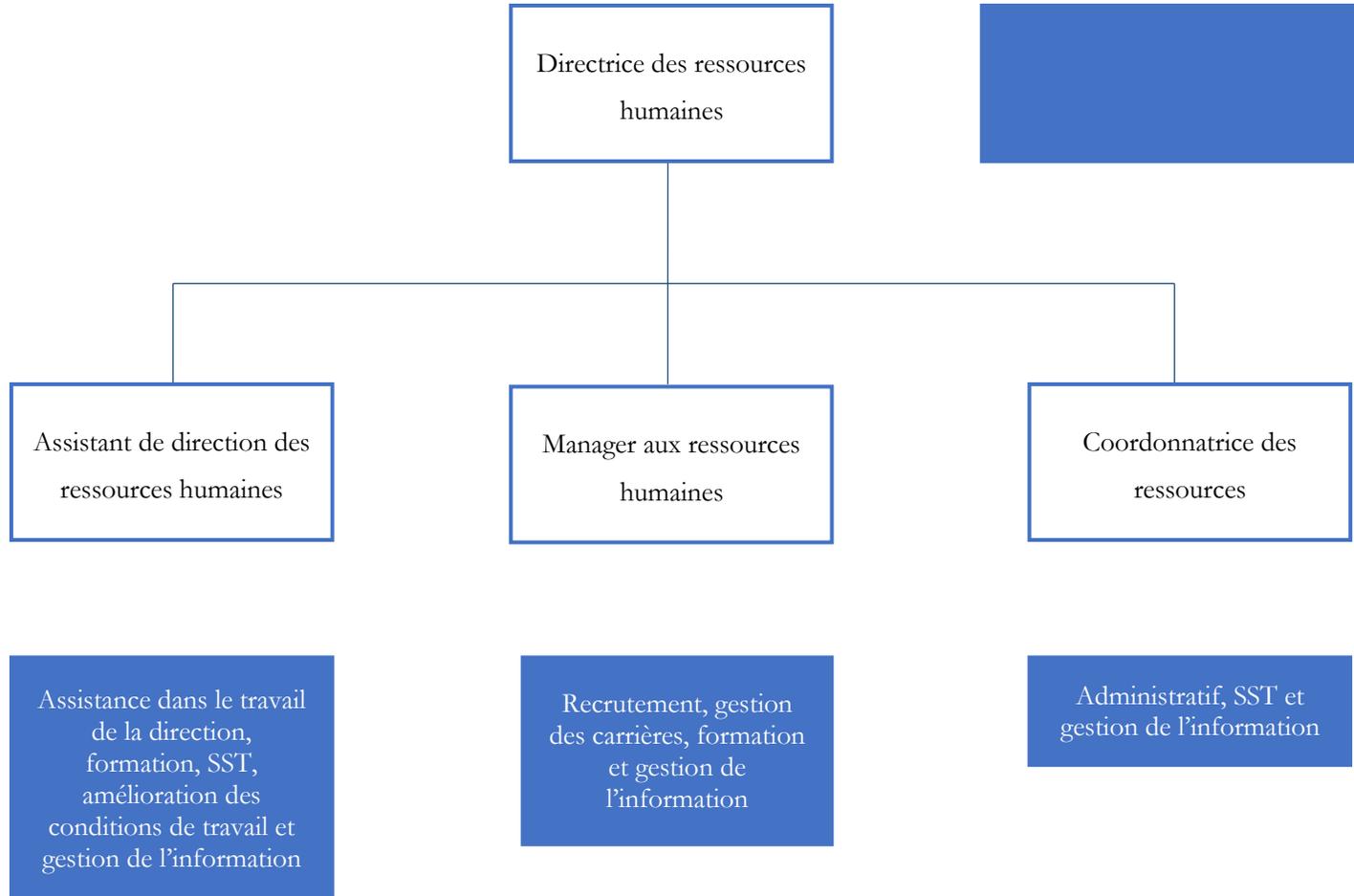
- o « **POLLUEUR PAYEUR** » : les personnes qui génèrent de la pollution ou dont les actions dégradent autrement l'environnement doivent assumer leur part des coûts des mesures de prévention, de réduction et de contrôle des atteintes à la qualité de l'environnement et de la lutte contre celles-ci;

- p « **INTERNALISATION DES COÛTS** » : la valeur des biens et des services doit refléter l'ensemble des coûts qu'ils occasionnent à la société durant tout leur cycle de vie, de leur conception jusqu'à leur consommation et leur disposition finale.

ANNEXE D. ORGANIGRAMME GÉNÉRAL LE CENTRE SHERATON MONTRÉAL



ANNEXE E. ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET LES FONCTIONS RATTACHÉES





CHRONIQUE VERTE

LE SAVIEZ-VOUS ?

Starwood prévoit une réduction de 30 % des émissions des gaz à effet de serre par chambre d'hôtel construite d'ici à 2020.



CAPSULE VERTE

Chaque année au Québec, des quantités impressionnantes de déchets sont produites.

Plus de 20 tonnes à la minute,
près de 11 millions de tonnes annuellement,
une moyenne de 1,5 tonne par habitant...

PRÊT À
RÉCUPÉRER ?



ANNEXE G. VISUEL DE PRÉSENTATION DES CHEF DE SERVICE DU PROGRAMME

« POUVOIR D'AGIR »

PROGRAMME : POUVOIR D'AGIR !
QU'EST CE QUE C'EST ?

Le pouvoir de chacun d'épater nos clients

La prise d'initiative pour créer des expériences mémorables

L'identification des besoins et de leur importances pour faire la différence

A collage of three images: on the left, a modern swimming pool with lounge chairs; in the center, a staff member in a dark suit interacting with a client seated in a white chair; on the right, a gift box with pink flowers and a black tag on a wooden wall.

PROGRAMME : POUVOIR D'AGIR !

QUEL EST LE FIL CONDUCTEUR ?

Rechercher
l'opportunité de
personnaliser
le service

Utiliser les
services de l'hôtel
pour rendre à
terme votre
initiative

Cadeaux,
produits d'accueil
spéciaux,
livraison spéciales

LA DÉMARCHÉ

Déterminer
l'action à
prendre

Passer
à
l'action



Aviser le
téléphoniste
ou votre
superviseur



LE PROGRAMME : POUVOIR D'AGIR

Qu'est ce que c'est ?

Le pouvoir de chacun d'**épater** nos clients;

La prise d'initiative pour **créer un moments mémorables** ou **transformer une expérience désagréable**;

L'**identification des besoins** et de leur importance pour **faire la différence**.

Dans quel but ?

- Créer des **connexions avec clients**;
- Leurs offrir une **expérience unique**;
- Combler leurs **vérités humaines** pour qu'ils :
 - **Se sentent compris**;
 - **Se sentent spéciaux**;
 - **Aient un sentiment d'appartenance**;
 - **Atteignent leur plein potentiel**;
 - **Aient un peu plus de contrôle** sur leurs vies.

Quel est le fil conducteur ?

- Rechercher l'**opportunité de personnaliser** le service;
- Utiliser les services de l'hôtel pour **rendre à terme votre initiative**.
(Cadeaux, produits d'accueil spéciaux, livraison spéciales etc.)

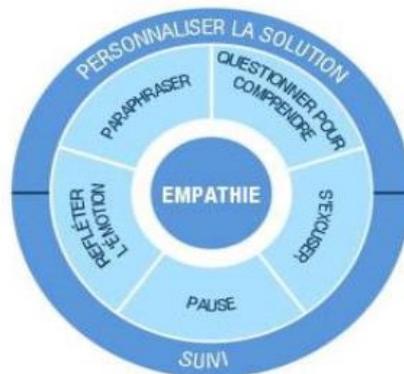
La démarche :

- Déterminer l'**action à prendre**,
- **Aviser** les téléphonistes ou votre superviseur,
- Passer à l'action.

Quels modèles utiliser ?



Modèle de service



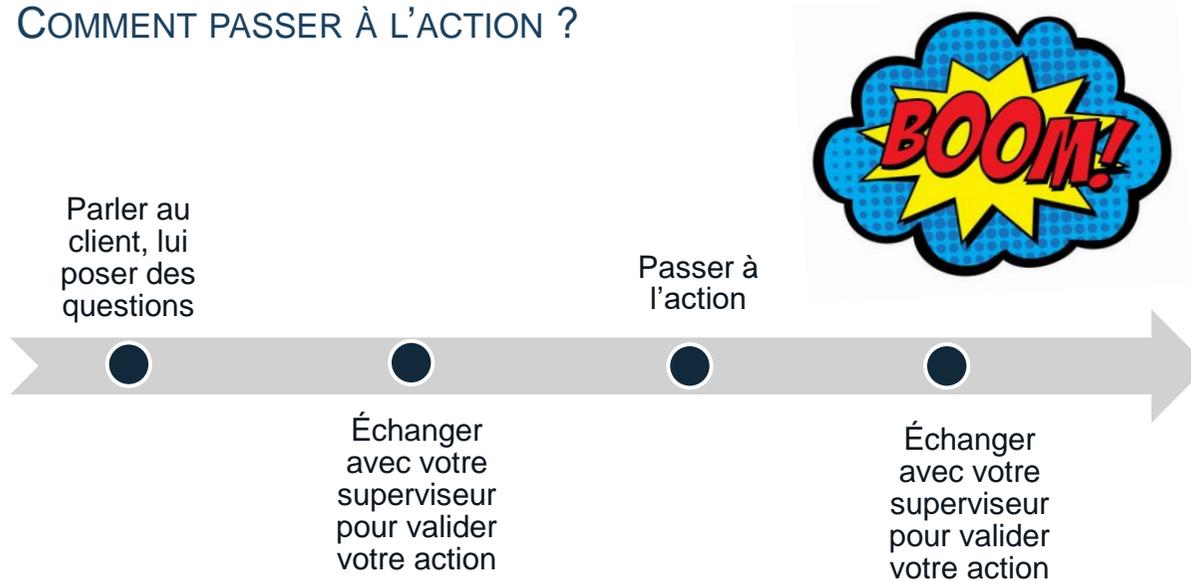
Modèle de gestion des plaintes

C'est maintenant à **VOUS** de jouer !



LANCEMENT DU PROGRAMME « POUVOIR D'AGIR »

COMMENT PASSER À L'ACTION ?





Sheraton®

LE CENTRE
MONTREAL HOTEL

Mémo

À: Tout le personnel
De: Maxime Lamoureux
Objet: Procédure à suivre – Le pouvoir d'agir
Date: 17 mai 2016

Bonjour à tous,

Afin de rendre le séjour de nos clients unique ou simplement transformer une expérience désagréable en un souvenir mémorable, voici la façon de procéder :

- **Associés :**

Déterminez l'action à prendre;

1. Si votre demande requiert l'aide d'un service de l'hôtel, veuillez :

- a. Appeler le standard afin de passer votre demande, vous devrez donner les informations suivantes :
 - i. Votre nom;
 - ii. Nom du client;
 - iii. # de chambre;
 - iv. Raison pour l'action (fête, surprise, plainte, etc.)
- b. Compléter une carte/note à l'attention du client avec l'aide de votre superviseur au besoin, à remettre avec l'item commandé;

2. Si votre demande requiert un achat à l'extérieur de l'hôtel, veuillez :

- a. Compléter le formulaire d'évènement Starguest;
- b. Acheter l'item (en cas de doute, demander l'approbation à votre superviseur);
- c. Compléter une carte/note à l'attention du client avec l'aide de votre superviseur au besoin, à remettre avec l'item;
- d. Voir votre superviseur afin de compléter un formulaire ***petty cash***, votre superviseur devra approuver cette dépense;
- e. Vous faire rembourser par la comptabilité ou la réception selon votre horaire (dépense en dessous de 50\$ à moins d'une approbation par votre supérieur immédiat pour un plus gros montant);
- f. Remettre une copie du formulaire d'évènement Starguest au standard pour qu'il soit entré dans Starguest.

- **Téléphonistes :**

1. Entrer l'appel sous Staff – not on guest behalf /request /hotel services /Amenities/Pouvoir dagir (voir notes);
2. Dans la section note, entrer l'information suivante:
 - a. Nom de l'associé requérant;
 - b. Nom du client;
 - c. # de chambre;
 - d. Raison pour l'action (fête, surprise, plainte, etc.)

- **Ou charger ceci? :**

Comme tout programme client, il faut prendre le temps de bien suivre ses dépenses. Superviseurs nourriture et boisson, hébergement et comptabilité, veuillez-vous assurez que les factures internes ainsi que les petty cash sois chargés au compte Promo A&G. Ainsi, nous serons en mesure de suivre les dépenses hebdomadaires.

Si vous avez des questions à ce sujet, n'hésitez surtout pas à communiquer avec moi.

Merci à l'avance de faire de ce programme une réussite qui nous distinguera de la concurrence à Montréal.

Maxime Lamoureux
Directeur hébergement
et Six Sigma

ANNEXE K. FORMULAIRE « POUVOIR D’AGIR »

	Formulaire Pouvoir d’agir
Date	
Nom du client	
Numéro de chambre	
Description de la situation	
Service ou article offert	
Valeur de la compensation	
Nom et signature de l’associé	
Complété dans Starguest par (nom et signature)	
Numéro de l’évènement Starguest	
N’oubliez pas : Remettre une copie formulaire de ce formulaire au standard un une copie à votre superviseur pour remboursement de votre achat!	

Ci-après,

ANNEXE L. LE GUIDE « POUVOIR D’AGIR »



Le Pouvoir d'Agir

– Le Petit Guide –

Qu'est-ce que c'est?

Le pouvoir de chacun d'**épater nos clients** ;
La **prise d'initiative** pour créer un moment mémorable ou transformer une expérience désagréable ;
L'identification des besoins et de leur importance pour faire la différence.

Épater nos clients:

1. Discuter et poser des questions aux clients pour mieux les identifier leur besoins ;
2. Échanger ses idées avec ses collègues de travail ;
3. Toujours adresser une note personnalisée au client qui accompagne son cadeau.

Transformer une expérience désagréable :

3. Suivre le modèle de gestion des plaintes, c'est garantir la réussite de votre action :
 - o Écouter (questionner)
 - o Faire preuve d'empathie (comprendre le client)
 - o Refléter l'émotion (Adapter son langage corporel et ses mots)
 - o S'excuser (Exprimer ses sincères excuses)
 - o Faire une pause pour donner la parole au client
 - o Personnaliser la solution (s'adapter aux besoins)
 - o Assurer un suivi avec le client (Suivi satisfaction)

1. Discuter avec votre superviseur si vous avez des doutes sur comment agir ;
2. Toujours adresser une note personnalisée au client qui accompagne son cadeau.

Quelques exemples :

Services de l'hôtel et « amenities » à offrir :

- Biscuits et lait pour les enfants ;
- Soupe/Thé pour un client malade ;
- ½ bulles pour une lune de miel ;
- Bières pour un groupe d'homme ;
- Film à la chambre ;
- Billets pour un Tour de ville, jardin botanique, musées...

Veillez-vous référer à la liste d'« amenities ».

Services extérieurs à offrir :

- Jouets pour les enfants ;
- Mini-souvenirs (Ex. Sirop d'érable) pour un nouveau visiteur ;
- Produits de la Pharmacie.

Le plus important est d'inclure une petite note personnalisée de votre part.

La procédure à suivre pour le collaborateur :

1 Pour une demande nécessitant un service de l'hôtel

Appeler le standard ;

Donner votre nom, le nom du client, le numéro de la chambre et la raison de l'action ;

Compléter une carte/note pour le client pour accompagner l'item concerné.

2 Pour une demande nécessitant un achat à l'extérieur

Compléter le formulaire d'évènement StarGuest ;

Acheter l'item ;

Compléter une carte/note à l'attention du client à remettre avec l'item ;

Compléter un formulaire **petty cash** avec votre superviseur, il devra approuver cette dépense ;

Vous faire rembourser par la comptabilité ou la réception selon votre horaire (*dépense en dessous de 50\$ à moins d'une approbation par votre supérieur immédiat pour un plus gros montant*) ;

Remettre une copie du formulaire d'évènement Starguest au standard pour qu'il soit entré dans Starguest.

La procédure à suivre pour :

Le téléphoniste

Entrer l'appel sous :

Staff – not on guest behalf /request /hotel services /Amenities /Pouvoir agir (voir notes);

Dans la section note, entrer l'information suivante:

- Nom de l'associé requérant;
- Nom du client;
- Numéro de chambre;
- Raison pour l'action (fête, surprise, plainte, etc.)

Les superviseurs nourritures et boissons, hébergement et comptabilité

Supporter les initiatives de votre équipe

S'assurer que les factures internes et les petty cash sont fermées aux bons comptes ;

Suivre les dépenses hebdomadaires.

Exemples de notes pour le client

Pour offrir un moment mémorable :

*« Bienvenue au Centre Sheraton Montréal,
Nous vous souhaitons un séjour des plus agréables. »*

David

*« Bienvenue au Centre Sheraton Montréal.
Nous savons que parfois, ce sont les plus petits détails qui font la plus grande différence.*

*Nous vous souhaitons un séjour des plus agréables.
Bien à vous. »*

Lucie

Pour transformer une expérience désagréable :

*« Nous sommes désolés des incon vénients survenus.
Nous vous remercions de votre compréhension et
vous souhaitons un agréable séjour. »*

Maxime

*« Nous vous prions d'accepter nos excuses les plus
sincères. Soyez assuré que votre expérience ne reflète
aucunement notre niveau de service habituel.*

*Afin de vous témoigner notre sincérité, permettez-
nous de vous offrir ...*

*Nous souhaitons avoir l'occasion de vous accueillir à
nouveau afin de vous offrir une expérience Sheraton à
la hauteur de vos attentes. »*

Marie

ANNEXE M. PLAN D'ACTION « POUVOIR D'AGIR »

POUVOIR D'AGIR			
Objectifs principaux	Actions à mener	Personnes impliquées	Échéances
Création d'un processus	Sur StarGuest	FRH et opérations	Avril 2016
	Établir un document officiel	Responsable hébergement	Avril – Mai 2016
Sensibilisation sur le programme	PPT du Comité exécutif	Coordinatrice RH/DD	Journée Sheraton
	PPT des chefs de services	Coordinatrice RH/DD	Journée Sheraton
	Poster explicatif dans la cafétéria	Coordinatrice RH/DD	Journée Sheraton
	Poster explicatif dans la cafétéria et les départements (Permanent)	Coordinatrice RH/DD	1er juin
Implication dans le programme à travers des outils	Création d'un guide	Coordinatrice RH/DD	Mai et Juin
	Création d'un Pack Pouvoir d'agir	Responsable hébergement et coordinatrice RH/DD	Semaine du 13 juin
	Distribution du pack aux chefs de services	Responsable hébergement	Jeudi 23 juin au Preshift Meeting
Suivi après lancement	Email précisant une étape du processus	Alexandra Dragomir	5 juin
	Page explicative et ludique sur le point de vue	Coordinatrice RH/DD	26 juin / Après la phase de lancement
	Feed Back	StarGuest (Statistiques), chefs de services et téléphonistes	Juillet et août

ANNEXE N. MÉTHODOLOGIE DE LA DÉMARCHE DE SENSIBILISATION/IMPLICATION AU PROGRAMME « POUVOIR D'AGIR »

Étapes	Actions	Ressources	Méthodes	Objectifs
Annonce du programme lors de la « Sheraton Day »	1. Discours du comité exécutif	- Power Point - Prestation orale	- Rédaction d'un discours de quelques mots ; - Préparer un visuel ; - Être concis.	- Susciter l'intérêt ; - Capter l'attention ; - Être compris.
	2. Explication des chefs de département	- Power Point - Prestation orale	- Rédaction d'un discours de quelques mots ; - Préparer un visuel ; - Être concis.	- Capter l'attention ; - Fournir toutes les informations nécessaires ; - Répondre aux questionnements ; - Expliquer le programme pour une compréhension de tous.
	3. Affiche à la cafétéria	- Power Point	- Recenser les points essentiels du programmes à faire ressortir ; - Rédiger des phrases courtes et claires ; - Travailler l'esthétique du poster ; - Utiliser des codes couleurs et des schémas familiers.	- Lecture facile et rapide ; - Compréhension simple ; - Attirer le regard ; - Faire le lien avec des programmes existants.
Lancement du programme	4. Affichage permanent du poster à la cafétéria et dans les départements	- Outlook -Power Point	- Reprendre le poster créer pour la Sheraton Day ; - Email à tous les collaborateurs pour diffuser l'affiche ; - Demander aux chefs de service d'afficher le poster dans les départements ; - Afficher le poster à l'entrée de la cafétéria	- Rendre l'information, autour du programme, facilement accessible pour tous les collaborateurs.

<p>5. Envoi d'e-mails par le responsable hébergement et la responsable des clients VIP</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Outlook 	<ul style="list-style-type: none"> - Deux personnes respectées et de notoriété dans l'hôtel pour diffuser l'information ; - Contenu : Annoncer le lancement, information concernant la procédure à suivre, information concernant la valeur des actes des collaborateurs et annonce de l'arrivée d'un pack « Pouvoir d'agir » ; - En pièce jointe, la procédure (Annexe J) et le formulaire (Annexe K). 	<ul style="list-style-type: none"> - Donner de la valeur à l'annonce grâce au choix des expéditeurs ; - Impliquer le personnel ; - Expliquer la démarche à suivre ; - Annoncer les outils à venir.
<p>6. Communication dans le journal interne (Annexe I)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Power Point - Journal interne 	<ul style="list-style-type: none"> - Page explicative et ludique ; - Regrouper les informations importantes qu'à véhiculer ; - Travailler le visuel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire le suivi ; - Rappeler que ce programme existe ; - Donner de l'information sur la démarche ; - Susciter l'intérêt grâce un visuel ludique.

ANNEXE O. MÉTHODOLOGIE DE CRÉATION DU GUIDE « POUVOIR D'AGIR »

Étapes de création	Actions	Ressources	Méthodes	Objectifs
Choisir les informations	1. Maitriser le programme	- Recherches	- Se renseigner auprès des responsables ; - Lire les décisions du comité exécutif concernant le programme	- Maitriser l'information ; - Éviter les erreurs.
	2. Questionner les collaborateurs	- Face à face	- Rencontrer les collaborateurs et les questionner	- Avoir leur avis ; - Comprendre leurs besoins ; - S'assurer de répondre à leurs besoins ; - Les impliquer dans el processus.
	3. Valider avec la Directrice des ressources humaines, Directrice des opérations et Responsable hébergement	- Face à face	- Rencontrer les responsables pour valider les informations sélectionner ; - Ajouter les informations qui leur semblent nécessaires (des exemples de mise en situation).	- S'assurer de répondre aux attentes de la direction ; - Être en accord avec ce qui est important pour la direction ; - Créer un document clair.
Conception du guide	4. Choisir le format	- Word	- Se questionner sur le format le plus adapté : Triptyque au format A4	- Facile d'utilisation ; - Pas encombrant, peut être glissé dans une poche.
	5. Travailler le visuel	- Word	- Créer un document épuré ; - Choisir les couleurs ;	- Esthétiquement agréable ; - Donner envie de le lire ; - Utiliser les couleurs Sheraton pour l'identité

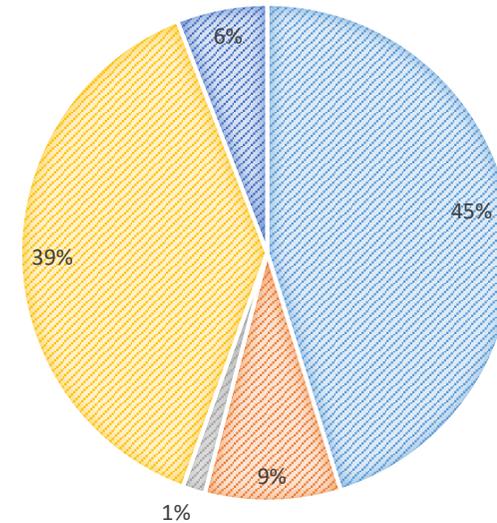
Finaliser le document	6. Test auprès de collaborateurs	- Face à face	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter le document ; - Voir la réaction ; - Questionner sur l'impression du collaborateur ; - Noter les améliorations envisageables. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de l'adéquation et de l'utilité du guide pour les collaborateurs ; - Procéder aux améliorations ; - Impliquer le personnel dans le processus.
	7. Valider avec la Directrice des ressources humaines, Directrice des opérations et Responsable hébergement		<ul style="list-style-type: none"> - Présenter le document ; - Voir la réaction ; - Questionner sur l'impression de la direction ; - Effectuer les améliorations. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de répondre aux attentes de la direction ; - Procéder aux améliorations.

ANNEXE P. ANALYSE DU RAPPORT STARGUEST « POUVOIR D'AGIR »

NOMBRE D'INITIATIVES "POUVOIR D'AGIR" PAR DÉPARTEMENT

Département	Nombre d'initiatives	%
ADMINISTRATIVE / GENERAL ⁹¹	61	45%
FRONT DESK ⁹²	12	9%
HOUSEKEEPING / MDE ⁹³	2	1%
ROOM SERVICE ⁹⁴	52	39%
SERVICE PROMISE HELP DESK ⁹⁵	8	6%
Total général	135	100%

RÉPARTITION DES INITIATIVES DES DÉPARTEMENTS



■ ADMINISTRATIVE/GENERAL

■ FRONT DESK

■ HOUSEKEEPING / MDE

■ ROOM SERVICE

■ SERVICE PROMISE HELP DESK

⁹¹ Correspond à l'administration (direction) et au département des ventes

⁹² Correspond à la réception

⁹³ Correspond à l'entretien ménager

⁹⁴ Correspond à la restauration

⁹⁵ Correspond au service client

ANNEXE Q. RAPPORT GEI AU 18 AOÛT 2016

2016	January	February	March	April	May	June	July	August	Final 2016
n =	321	392	434	462	397	512	518	290	3326
Loyalty Score 2016	8,38	8,34	8,44	8,17	8,1	8,15	8,16	7,7	8,192
VAR to LY	0,48	0,15	0,03	0,12	(0,03)	0,13	(0,17)	(0,54)	0,01
VAR to 2016 Goal	(0,01)	(0,05)	0,05	(0,22)	(0,29)	(0,24)	(0,23)	(0,69)	(0,20)
Cleanliness (yes)	94,39%	96,68%	96,08%	96,97%	93,95%	97,46%			95,92%
	0%	2%	0%	3%	-2%	2%	-96%	-95%	0%
	41	51	48	69	28				237
Hygiène (2 low box)	15,41%	13,01%	11,06%	14,94%	14,74%				13,8%
Comparaison avec 2015	(0,31)	(0,27)	(0,23)	(0,30)	(0,28)	(0,15)	(0,12)	(0,11)	(0,27)
	21	46	27	46	27	54	51	40	312
Responsiveness (low 2 box)	6,54%	11,73%	6,22%	9,96%	6,80%	10,55%	9,85%	13,79%	10,0%
Comparaison avec 2015	3,6%	1,0%	3,5%	5,1%	3,1%	0,1%	0,0%	-3,0%	1,1%
	158	174	247	221	214	264	280	124	1 682
Responsiveness (Top 2 box)	49,22%	44,39%	56,91%	47,84%	53,90%	51,56%	54,05%	42,76%	51,0%
Comparaison avec 2015	0,01	(0,02)	0,09	(0,04)	0,03	0,02	0,00	(0,14)	(0,01)

ANNEXE R. PLAN D'ACTION POUR L'AMÉLIORATION DU PROCESSUS DE RECYCLAGE

AMELIORER LE RECYCLAGE DANS LES ETAGES			
Objectifs Principaux	Actions à mener	Personnes impliquées	Échéances
Comprendre le fonctionnement actuel et récolter l'avis de tous	Questionner sur le fonctionnement actuel Responsable hébergement Directrice et superviseurs entretien ménager	Coordinatrice RH/DD	Semaine du 14 juillet
	Visite d'étages pour constater les outils mis à disposition	Maxime et Lola	Fais le 5 juillet
	Questionnaires aux préposées à la cafétéria	Stand à la cafétéria pour les préposées / Lola et al.	26 juillet 2016
	Processus entre les étages et les <i>loading docs</i> Questionner : Directrice et superviseurs entretien ménager	Coordinatrice RH/DD	
Sensibilisation au recyclage	Affiches instructives comme des "Que sais-je?" sur le recyclage diffusé sur le point de vue	Lola / Validé par Maxime	
	Atelier ludique autour du recyclage avec quizz et tirage à la cafétéria	Lola, Léa et Eliane	26 juillet 2016
	En parler au quart de travail : Mise en place de quelque chose de ludique	Maude, Maryse, Nevine / Maxime, Lola	11 août 2016
	Affiches ludiques sur les étages pour les poubelles "Recyclable Vs Non Recyclable"	Lola / Validé par Maxime	11 août 2016
Créer un processus de recyclage adapté et voulu	Donner des premiers outils (sacs poubelle adaptés sur le chariot...) Commander les sacs bleus/transparents pour bien distinguer des déchets (noir) <u>Réunion avec le comité d'EM</u>	Maryse / Lola	
	Comment ils voient les choses, qu'est-ce qu'ils aimeraient ... BRAINSTORMING	Comité d'EM / Maxime, Lola	
Implication dans le processus	Formation ABC incluant le recyclage Contrôle ABC incluant le recyclage	Maude et Lola / Validé Maxime et Maryse	?

ANNEXE S. GUIDE D'ENTRETIEN – PROCESSUS DE RECYCLAGE – DIRECTEUR HÉBERGEMENT

Date : 22 juin 2016

QUESTIONS	REponses
Politique du groupe	
<p>Quelle est l'ambition et la volonté du groupe Starwood concernant le recyclage ?</p> <p>Quelle est sa politique globale ?</p>	<p>Oui, grande volonté Starwood</p> <p>Diminuer consommation d'eau, d'énergie, des déchets d'ici 2020</p> <p>Émission gaz et gestion de la chaîne d'approvisionnement</p> <p>Chez Starwood on parle de réduire notre consommation d'énergie par 30, notre consommations d'eau par 20 % d'ici 2020.</p> <p>Il y a un champion en DD, ici c'est le responsable du service technique</p> <p>Responsable Hébergement l'assiste beaucoup car son département consomme beaucoup.</p> <p><i>Sustainability initiatives</i> chaque année.</p>
<p>Quelles sont les directives du groupe concernant le traitement des déchets ? Y a-t-il des standards à respecter ?</p>	<p>Certaines directives précises sur des éléments chiffrables.</p> <p>Une des plus grandes directives c'est le « Make a Green Choice ». Doit absolument être mise en place. La performance des hôtels s'évalue en partie à travers ce programme.</p> <p>Puis des initiatives recommandées mais pas imposées : « Si vous faites du recyclage c'est bien. On doit seulement mettre des bacs de recyclage à la disposition des clients.</p>
<p>Existe-t-il une évaluation, des objectifs définis par le groupe concernant le recyclage ?</p>	<p>Pas d'objectif pour le recyclage</p>
Politique de l'hôtel	

<p>Quelle est la volonté propre du Centre Sheraton Montréal concernant le traitement des déchets ? Est-ce que cela va au-delà des exigences de la marque ? Pourquoi ?</p>	<p>Aucune exigence Pour les déchets l'hôtel signe les contrats avec les compagnies qui s'occupent des déchets. Il suit le processus établi par la compagnie signataire.</p>
<p>Quel est le processus, qu'est ce qui est mis en place (Processus, outils, équipements, procédures...) au sein de l'hôtel ?</p>	<p>Le plus vieux processus de traitement des déchets On jette aux poubelles, les équipiers font le tour de tous les espaces publics. Ils ramassent les poubelles, ils les amènent à un endroit tampon sur l'étage, jusqu'à tant que cet endroit la soit rempli et avec des grands conteneurs sur roulettes ils vont les porter au receving, au loading dock. Qui est le point de collecte pour la compagnie de déchets l'hôtel.</p>
<p>La réalité perçue</p>	
<p>Pensez-vous qu'il soit respecté ? Pourquoi ?</p>	<p>Il y a une mauvaise gestion des déchets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poubelle va au recyclage - Recyclage va à la poubelle <p>L'hôtel doit payer des pénalités pour recyclage contaminé. Le montant peut s'élever jusqu'à 24 000 dollars</p> <p>Le processus idéal :</p> <p>Sur chaque étage des réceptacles bien distincts pour recyclage et pour déchet, avec Un sac transparent pour le recyclage et un sac noir pour les déchets. Et que les sacs ne soient pas mélangés.</p> <p>Concernant le recyclage, il y a une pression financière interne et du fournisseur. De plus l'image de l'hôtel est en jeu « Un bel et grand hôtel qui est pas capable de différencier les journaux, d'un cœur de pomme. »</p> <p>Pour les clients, dans les chambres : un bac bleu pour le recyclage.</p> <p>Très gros travail d'ajustement et de sensibilisation à mon avis.</p>

Entretien avec le directeur hébergement et Six Sigma

DH : Directeur Hébergement

L : Élève

L : Vous avez été alerté au sujet du recyclage qui semble ne pas être fait correctement. Selon vous il y aurait un problème dans le processus. J'ai sollicité cet entretien dans le but de mieux comprendre le processus de recyclage de l'établissement pour pouvoir mener une enquête interne efficace et ensuite vous proposer des pistes d'amélioration cohérente.

J'ai quelques questions à vous poser. Tout d'abord quelle est l'ambition et la volonté du groupe Starwood concernant le recyclage ? Est-ce qu'il y a une politique globale vraiment au sein du groupe, pas de l'hôtel, est ce qu'il y a une volonté du groupe concernant le recyclage ?

DH : Oui oui, y a une grande volonté du groupe c'est hm « *thirty twenty by twenty* » ce qui est... j'aimerais avoir les détails – *cherche sur l'intranet* – exactes devant moi. Littéralement là c'est : diminuer notre consommation d'eau, diminuer nos déchets, d'ici 2020. Chez Starwood on parle de, je vais sortir les statistiques exactes, réduire notre consommation d'énergie par 30, notre consommations d'eau par 20 % d'ici 2020, tout ça basé à partir de l'année 2008. Donc c'est un peu leur politique, puis ensuite ben ils ont différentes opportunités dont l'eau, l'énergie, l'environnement interne, les *wastes* – les pertes, les déchets, les émissions de gaz à effet de serre, puis la gestion de notre chaîne de d'approvisionnement. Ce sont ici des choses que Starwood veut absolument *focuser*.

L : Ok et du coup sa manière de communiquer avec vous la dessus, vous avez souvent des communiqués ou autre ?

DH : On a un champion dans chaque hôtel, ici a l'hôtel c'est X (*Directeur entretien technique*), qui est notre champion sustainability, moi je l'assiste un peu là-dedans puisque mon département hébergement est pas mal... c'est l'hôtel en général qui produit énormément, qui consomme autant, beaucoup d'énergies, qui consomme aussi beaucoup d'eau, alors j'essaie de l'appuyer le plus possible la dedans. Donc y a un champion, on communique a chaque année, l'hôtel participe à *earth hour*, à chaque année y a les *sustainability initiatives* qui sont faites à chaque année dans les hôtels. Nous on l'a un petit peu moins cette initiative-là directement de l'hôtel mais c'est des choses qui nous sont communiquées.

L : D'accord, ok. Donc l'information passe essentiellement par X (*Directeur entretien technique*), du coup, le champion en DD.

DH : Ouais.

L : C'est lui qui communique les informations ?

DH : Il va communiquer à nous, en même temps y a beaucoup de communication qui est envoyé au comité exécutif, donc les directeurs de l'hôtel là, les différents directeurs, on reçoit cette communication-là de Starwood. Mais c'est surtout un travail d'équipe ce n'est pas juste une personne qui va réussir a...

L : Super merci. Et du coup est ce que vous avez des directives précises du groupe concernant le traitement des déchets notamment, et d'autres actions...

DH : On a certaines directives précises, tout ce qui est euh chiffrable là, on doit le donner le plus possible à la corporation. Une des plus grandes directives c'est le « *Make a Green Choice* » donc le choix vert dans les chambres. C'est une des directives qui est très claires, très définie, qui doit absolument être mise en place à travers tout l'hôtel. Ça je dirais que c'est la procédure la plus claire, la plus définie, la plus vérifiée qu'il y a à l'hôtel. Ça fait vraiment parti des plans de performance de chaque directeur, pour différente raison bien évidemment. Puis Starwood base leur calcul sur la performance de chaque hôtel au niveau de la consommation d'eau, le coût moyen pour nettoyer une chambre en produits chimiques, en produits de buanderie, ces choses, donc eux ça leur permet de dire à chaque année : « À cause de de cette initiative-là, ça a sauvé tant de ballon d'eau, tant de produits chimiques qui ont pas été utilisé dans l'environnement. » C'est celle qui est la plus définie.

Par la suite y a des initiatives qui sont fortement recommandées, la ben ça va toujours dépendre des hôtels. Exemple le recyclage ... « C'est génial, tous les hôtels devraient faire du recyclage » mais ça s'en tient à ça la, y a pas

L : D'accord, on ne vous dit pas « il faut que vous vous améliorer, on veut tels résultats à telle date... » C'est...

DH : Ben on a des chiffres, on donne des chiffres qui sont euh ... Parce que notre compagnie de gestion des déchets nous donne par mois nos quantités, si je me trompe pas, nos quantités de rebus, nos quantités de recyclage, et, si je me trompe pas, nos quantité de compostage. Puis nous on va aller entrer ça dans notre système, puis eux ils calculent notre moyenne selon notre nombre de chambres, notre grosseur d'hôtel, notre localisation et ce que devrait produire par chambre un client à l'hôtel. Exemple en terme de recyclage, de déchets ou quoi que ce soit. C'est la *guideline* qu'ils nous donnent.

L : D'accord. Donc il n'y a pas de standard précis au niveau du recyclage.

DH : On nous demande d'avoir un bac a recyclage dans les chambres, mais ce qu'on fait ensuite avec le bac ...

L : Oui ... Mais donc il n'y a que le bac, il vous demande uniquement d'avoir un bac.

DH : Oui oui, on doit avoir un bac !

L : Du coup, avez-vous une évaluation ou des objectifs très précis à ce sujet de Starwood, mais j'imagine que non puisque vous n'avez pas de standard.

DH : Au niveau du groupe, non. Ce qu'on nous demande c'est de réduire nos déchets. Si on y arrive « Yeah ! » si on n'y arrive pas euh ... C'est ça.

L : Oui d'accord c'est « tant pis »

-Rires-

L : Et donc plus concernant les volontés du Centre Sheraton, donc au niveau des déchets qu'est ce qui est voulu ? Quelles sont vos exigences ?

DH : Aucune exigence. Pour les déchets on signe les contrats avec les compagnies qui s'occupent des déchets. On suit leur processus et puis c'est tout.

L : Justement quel est le processus ? Qu'est ce qui est mis en place

DH : Écoutez, je vais être super honnête là. C'est un des plus vieux processus de gestion de matières résiduelles qui existe sur la planète. Façon de parler –rires-. Je dis ça aléatoirement. Mais en fait, les gens jettent aux poubelles, on a des équipiers et des équipes qui font le tour de tous les espaces publics. Ils ramassent les poubelles, ils amènent a un endroit tampon sur l'étage, jusqu'à tant que cet endroit la soit rempli et avec des grands conteneurs sur roulettes ils vont les porter au *receiving*, au *loading dock*. Il va, à partir de ce moment-là, être le point de collecte pour la compagnie de déchets l'hôtel.

Pour le recyclage, j'aimerais vous dire le réel *versus* le pas réel. On le sait à l'hôtel on a un grand défi au niveau du recyclage.

L : Qu'est-ce que vous aimeriez par rapport au recyclage ?

DH : Le problème c'est qu'il y a beaucoup de recyclage qui va aux poubelles et y a malheureusement des poubelles qui se retrouvent au recyclage parce que littéralement il y a une mauvaise gestion de ce qui va au recyclage et ce qui ne va pas au recyclage.

Donc pour ce qui est des poubelles, mais malheureusement ça crée plus de poubelles, plus on a un voulu élevé de poubelles y a des frais reliés à ça, c'est dommage mais c'est la réalité. Puis, au niveau du recyclage, plus il a de rebus dans le recyclage qui ne sont pas recyclables, plus on paye des pénalités pour du recyclage contaminé par des déchets non recyclables. Donc probablement que dans le tri ça occasionne des coûts supplémentaires et ces coûts là nous sont refilés. On parle d'environ ... Certains mois ça monte jusqu'à 2 000 dollars, donc on peut estimer entre 10 000 et 24 000 dollars par année de frais seulement parce qu'on n'est pas capable de gérer correctement notre recyclage.

L : D'accord

DH : Le processus idéal ce serait qu'on ait de façon distincte sur chacun des étages un réceptacle à recyclage et un réceptacle à déchets qui sont dans des sacs distincts aussi. Un sac transparent pour le recyclage et un sac noir pour les déchets. Qu'ils soient amené au bon endroit sans être mélangés, et que les employés connaissent surtout comment est-ce que ça fonctionne le recyclage. Donc ça c'est le rêve que j'ai, mais je serais curieux de savoir si les gens savent vraiment qu'est ce qui est recyclable ou non. Il faudrait tester les gens, je suis certain qu'on aurait des belles surprises.

L : Donc votre solution ce serait ça. Mais actuellement il n'y a pas les sacs de couleurs différentes hein ?

DH : Très peu.

L : Oui, C'est ça. Et puis même s'il y en a peut-être que les préposées aux chambres ou membre du personnel ne savent pas la différence entre les deux. C'est ça.

DH : Ouais.

L : Et par contre les poubelles ne sont pas retrié, une fois que ça arrive dans le loading y a pas de vérification en fait.

DH : Non non. On jette.

L : Ce serait trop une perte de temps en fait.

DH : Oui c'est ça, a la base c'est trié dans le sac, automatiquement on ne peut pas faire ça, c'est le matériel a l'intérieur du sac qui est pas dans le bon sac. Il faudrait avoir une chaîne de triage complet ...

L : Oui c'est ça

Donc du coup, vous subissez surtout une pression de la ville. Enfin, pas du groupe en fait.

DH : En fait on reçoit une pression financière interne, parce qu'on paye des pénalités en ce moment, puis on reçoit une pression de notre fournisseur. C'est dérangeant pour un fournisseur d'avoir un hôtel qui fournit toujours un recyclage qui est souillé. « Si vous êtes pas capable de le faire, payez pour les déchets et c'est tout ». Donc c'est un peu ça, C'est notre image un peu au niveau des fournisseurs qui euh ... Un bel et grand hôtel qui est pas capable de différencier les journaux, d'un cœur de pomme.

L : Donc l'idéal ce serait que le recyclage soit bien fait, mais là ce n'est pas le cas.

Et enfin, pour le client, il faudrait que je voie les poubelles dans les chambres, mais elles sont bien ... ça se voit ? Parce que lui il peut trier dans sa chambre c'est ça ?

DH : Oui

L : Et est-ce que c'est clair pour le client ou est ce qu'il peut se tromper lui aussi ?

DH : Dans les chambre, C'est un bac comme ça qui est bleu –*Montre le bac de recyclage* – qui est très clair, il y a même un collant dessus, donc c'est très clair. Les poubelles ça ressemblent à ces poubelles-là – *Montre poubelle-* . Donc c'est distinct.

L : Oui c'est ça. Donc le problème de recyclage n'est pas forcément dû aux erreurs du client. Sauf si le client est désintéressé, il ne peut pas se tromper de poubelles.

Très bien. Est-ce que vous voulez ajouter quelques choses a tout ce qu'on vient de dire, des éléments que je n'ai pas abordés ... Qui vous semblent important.

DH : Non non, sans sauter sur la solution, y a un très gros travail d'ajustement et de sensibilisation à faire, je pense que c'est la plus grande partie du travail.

L : Ok super. Merci beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé. C'est tout bon pour moi.

DH : Parfait, merci à vous.

ANNEXE T. GUIDE D'ENTRETIEN ET RERANSCRIPTION – PROCESSUS DE RECYCLAGE – SUPERVISEUR À L'ENTRETIEN MÉNAGER

Date : 28 juin 2016

QUESTIONS	REPOSES
Les pratiques dans le département	
<p>Qu'est ce qui est fait en termes de recyclage dans votre département ?</p>	<p>Le recyclage est fait dans les chambres par les préposées. Elles sont encouragées à le faire, on communique avec elles à la réunion avant le quart de travail. Mais c'est de leur responsabilité.</p>
<p>Quelles sont les directives, consignes et outils donnés aux préposés aux chambres concernant le recyclage ?</p> <p>Y a-t-il une formation pour les nouveaux arrivants ? en quoi cela consiste ?</p>	<p>La préposée qui forme un nouvel arrivant lui parle un peu du recyclage. Elles n'ont pas de sac spécial pour le recyclage sur leur chariot. Si elles en ont un, c'est qu'elles ont pris l'initiative personnelle de le mettre.</p> <p>Il y a également la formation ABC qui est une façon de faire le nettoyage dans les chambres pour que ce soit efficace, rapide et surtout sécurisant. On parle un peu du recyclage a ce moment-là.</p>
La réalité et le ressenti/vécu	
<p>Pensez-vous que les directives soient respectées ? Pourquoi ?</p> <p>Avez-vous des outils de contrôle ?</p>	<p>Beaucoup jettent le recyclage dans avec les ordures. Si il n'y a pas de sac, elles doivent faire l'aller-retour à chaque fois entre la chambre et le back office. C'est fastidieux.</p> <p>On ne peut pas contrôler quand on vérifie les chambres, car la chambre est déjà propre. Donc on ne peut pas vérifier que ça a été mis au recyclage.</p>
<p>Que pensez-vous du système/Processus de recyclage ?</p> <p>Est-il adapté, simple d'exécution ?</p> <p>Avez-vous des suggestions d'amélioration du processus ? Selon vous quelle serait la meilleure façon de faire le recyclage</p>	<p>chacune ait un sac lui permettant de ramasser et de mettre de côté.</p> <p>En parler davantage à la réunion avant le quart de travail.</p> <p>Mais on ne peut pas faire de long discours car les préposées veulent monter dans les étages pour faire leur travail. Si c'est trop long elles ne sont pas attentives.</p> <p>Des affiches dans les espaces de travail commun</p> <p>Porter une attention particulière au moment de la formation ABC.</p> <p>Intégrer le recyclage au système d'évaluation.</p>

Entretien avec deux superviseurs à l'entretien ménager
2016

Date : le 4 juillet

SEM1 : superviseurs à l'entretien ménager 1

L : Elève

SEM2 : superviseurs à l'entretien ménager 2

L : X (Directeur Hébergement) m'a demandé de travailler sur le recyclage, il a remarqué qu'il y a un problème au niveau du recyclage, et il se demande si ce n'est pas au niveau du processus. Donc moi j'interroge un peu tout le monde pour essayer de comprendre d'où vient le problème et pour ensuite proposer des solutions d'amélioration etc. Voilà ! Donc j'ai quelques questions...

Donc tout d'abord est ce que toi tu sais ce qui est fait en terme de recyclage au niveau de l'entretien ménager.

SEM1 : C'est sûr que nous, dans le bureau, on a tous les bacs bleus comme ça –*Montre le bac de recyclage*- donc on fait le recyclage du papier. Du côté des préposées, elles recyclent aussi dans les chambres, donc sur leur chariot elles ont un sac poubelle, puis les items de recyclage elles peuvent les mettre dans la lingerie.

L : D'accord

SEM1 : Donc y a des espaces à ce propos et on les encourage. Tu vois quand on a changé les petits guides, on les encourageait beaucoup à les mettre au recyclage, on ne voulait pas qu'ils les mettent à la poubelle. Donc même au quart du matin, quand on fait l'ouverture, c'est quelque chose qu'on leur mentionne.

L : Ok, d'accord. Par rapport à ça, je voulais savoir quelles sont les directives et les consignes qui sont données aux préposées aux chambres par rapport au recyclage. Par exemple, au moment du quart du matin, est ce qu'il y a quelque chose qui est dit concernant le recyclage.

SEM1 : Nous on a une liste, chaque matin on donne une consigne différente. Donc on a une note de qualité et une note de sécurité, ça ça varie une fois par mois, nous on les imprime puis on leur dit. Donc quand ça revient dans la minute de sécurité ou la minute de qualité, on va le mentionner mais ce n'est pas quelque chose dont on parle tous les jours. Puis, c'est sûr que les préposés sont chacune sur leurs étages, donc y a une part d'elles qui doit le faire ... La responsabilité de eux même

par rapport au recyclage c'est sûr qu'on l'encourage mais on n'est pas là à leur tenir la main et à leur dire « Tu dois le faire ! ». C'est sûr que pour le moment c'est plus elles qui se gèrent.

L : Ok très bien. Et est ce qu'il y a une formation particulière pour ça. En fait, comment ça se passe au niveau des étages ? Donc elles ont leurs sacs et c'est...

SEM1 : Attends, on va demander à SEM2. Est-ce que, les préposées, dans leurs 5 jours elles reçoivent une formation sur le recyclage, est ce qu'on en parle un petit peu ?

SEM2 : Bé c'est sûr que quand elle commence, la préposée qui la forme lui en parle.

SEM1 : Parce que sur son chariot elle n'a pas de sac de recyclage hein ?! Fait qu'elle met ça dans la lingerie...

SEM2 : Y en a très peu qui en ont ! Y en a quelques une qui en ont, mais c'est comme un sac bleu, y en a peut-être trois quatre qui ont des sacs comme ça.

SEM1 : C'est nous qui les avons donnés ou c'étaient les préposées qui les avaient amenés ?

SEM2 : Non c'était une compagnie qui nous avait envoyé ça.

SEM1 : Fait que, sinon elles prennent dans leur main et puis elles déposent dans la lingerie quand c'est possible quoi ?!

SEM2 : Elles mettent dans les bacs de recyclage.

SEM1 : Mais ça c'est dans l'espace de service.

L : Ok, mais du coup elles n'ont pas à portée quelque chose pour mettre... à part celle qui ont le sac mais sinon ...

SEM1 : Ouais c'est ça.

SEM2 : Puis y en a beaucoup qui jettent dans les vidanges !

L : Oui c'est ça qui avait été remarqué ouais. C'est pour ça que X (Directeur hébergement) m'a demandé de faire ça. Il a constaté que tout était mélangé et c'est trop dommage...

SEM1 : Bé ce serait ça en fait, donner les outils, que chacune ait un sac lui permettant de ramasser et de mettre de côté.

L : Oui c'est ça. Je me demandais justement ... Mais je pensais que toutes avaient le sac permettant de recycler.

SEM1 : Mais certaines vont le faire, elles vont juste prendre un autre petit sac, comme ceux de la poubelle de la salle de bain. Elles vont l'accrocher au chariot, y mettre les articles et quand c'est fini le vider mais c'est une initiative personnelle.

L : Y a rien qui est ... OK bon. Alors oui j'étais en train de me demander. Ce sont les préposées qui forment les nouvelles préposées.

SEM1 : Oui ! Alors c'est d'une durée de cinq jours, donc la première journée y a aucune chambre, puis on donne graduellement les chambres pendant cette période-là. La première journée ils sont vraiment en observation avec la préposée qui forme, parfois ils vont l'aider. Par la suite, elles ont un peu de chambre, puis on a la préposée sénior qui va venir la voir, voir si elle a des questions tout ça. Donc ils vont vraiment travailler ensemble, jusqu'à ce qu'à la dernière journée, elle ait 13 chambres, puis la préposée qui est avec elle va aller voir chacune de ses chambres, savoir si c'est bien fait, si elle s'est occupée de tout faire.

Y a aussi la formation ABC qui est une façon de faire le nettoyage dans les chambres pour que ce soit efficace, rapide et surtout sécurisant. Donc quand elles ont cette formation-là, c'est là qu'on parle un petit peu du recyclage aussi, mais sinon c'est vraiment la préposée qui va lui faire son *training* qui lui en parle.

L : D'accord. Donc finalement si la préposée qui a fait le *training* ne s'y intéresse pas, bé elles n'en parlent pas forcément aussi...

SEM1 : Mais je dirais que les filles qui font la formation... elles sont là depuis longtemps et puis je pense que le travail est bien fait ... mais si elle oublie, effectivement y en a pas la !

L : Ok d'accord. Alors je voulais aussi savoir *hum* toi qu'est-ce que ... Qu'est-ce que tu penses de ce système de recyclage, comment tu le trouves et est-ce que toi tu as une idée, une solution ... Comme tu m'as dit « Donner plus d'outils etc. » Est-ce que t'aurais des choses à ajouter...

SEM1 : Je pense que oui. Pour être honnête c'est pas quelque chose à quoi je me suis penchée auparavant. Donc c'est bon qu'on ait la discussion ensemble. Je pense que leur donner les outils

nécessaires c'est vraiment une grosse part du travail parce que ça rend les choses plus faciles. Tu sais, c'est quand même un travail qui est difficile, puis ça leur prend toute la journée là à faire le nettoyage donc ... si c'est pas quelque chose qui est facile à faire souvent c'est pas fait ...

L : Oui *hum hum*.

SEM1 : Donc déjà le sac, ça serait une très bonne initiative à avoir. Sinon ... C'est sûr que, dans le quart du matin, on peut en parler d'avantage sauf que y a beaucoup de chose à dire donc *emb* ... on se limite parce que les préposées veulent monter, veulent commencer leur travail...

L : Oui.

SEM1 : Donc on leur fait pas des longs discours le matin, et avoir leur attention c'est pas toujours une chose simple...

L : Non non c'est sûr, je comprends bien... Donc mettre à disposition ces sacs. Est-ce que tu veux ajouter quelque chose ?

SEM1 : J'ai rien qui me vient pour le moment mais peut être que SEM2 aura d'autres idées d'initiatives, ça pourrait ajouter à ta recherche.

L : Oui !

SEM1 : SEM2 ! Est-ce que toi t'as des idées, des points que t'amèneraient pour faciliter puis améliorer ce système-là ?

SEM2 : Oh c'est sûr que si les filles avaient des sacs sur leur chariot ca ca seraient déjà ...

L : Ouais !

SEM2 : Vraiment une bonne chose ! Mais y en a qui recyclent pas à la maison donc ils ne recycleront pas ici non plus ! C'est comme y en a qui mettent dans le compost, d'autres non ... Ce qui fait que tu ne peux pas... C'est sûr qu'on pourra jamais forcer quelqu'un ... S'ils ont pas l'habitude de faire à la maison, ils ne feront pas au travail c'est sûr et certain !

Moi je regarde mon bac de recyclage, il est plus plein que mes vidanges.

SEM1 : Ca ca pourrait être un peu de conscientisation, ça peut être une affiche qu'on met dans leurs espaces de travail commun, comme la lingerie ou ...

SEM2 : C'est sûr que si tout le monde a ces petits sacs là ...

SEM1 : Oui !

L : En effet ça serait déjà une avancé.

SEM2 : Ça serait déjà un plus là, plutôt que d'avoir à marcher. Parce que si t'es sur le bas (*de l'immeuble, sous-entendu proche du back office*), c'est correct d'aller porter le recyclage, mais si t'es dans les recoins à l'autre bord... Tu sais faire, euh, je ne sais pas... des voyages à chaque fois que tu fais une chambre... *souffle*

SEM1 : Probablement, ce qui est arrivé c'est qu'ils mettent un petit sac et à un moment donné le sac il est plein donc ils vont le porter, sauf que s'ils doivent faire 10 ou 12 fois dans la journée, à chaque chambre bé...

SEM2 : C'est ca !

SEM1 : Parce qu'on met les bacs dans les chambres mais ça sert à rien parce qu'on les vide dans les poubelles...

SEM2 : Mais y en a qui sont consciencieux. C'est sûr que si moi je travaillais dans les chambres, je ne mettrais pas dans les poubelles...

L : Mais du coup parce que t'as déjà l'habitude chez toi.

SEM2 : C'est ca !

L : Hum. Donc si t'as pas l'habitude, plus pas les outils et pas la facilité ouais ... Rien ne te pousse à le faire, donc tu fais pas du tout !

SEM1 : Après ça peut être quelque chose aussi qui est mentionné lorsque nous on fait des évaluations ABC. Ça veut dire que nous on est avec la préposée dans la chambre, puis on la regarde faire le ménage de A à Z. Donc ça peut être quelque chose qu'on lui dit, nous on remarque les petits points et par la suite on va la voir et on va lui dire : « Fais attention, à telle ou telle chose... » Donc mentionner ça, puis, nous, porter une attention particulière ...

L : Ok! Ouais ouais c'est vrai ça ! Du coup, c'est fait tous les combien ces évaluation ABC ?

SEM1 : Ca faisait un moment qu'on les faisait plus, je dois avouer mais on a recommencé à leur donner la formation... Donc quand Y le fait 2 fois par mois, peut-être plus. Elle prend un groupe de 5 personnes dont elle fait la formation.

L : Que des nouvelles ?

SEM1 : Les nouvelles et aussi les anciennes parce qu'on fait un rappel car ça fait un bout que ça a été mis de côté.

Quand nous on fait une évaluation ça veut dire que le superviseur va dans la chambre avec la préposée... Normalement la, un superviseur devrait faire une évaluation ABC par semaine donc tu vois avec toutes les préposées ça arrive peut être une fois par année. On inspecte beaucoup de chambre mais le processus complet avec la préposée, ça va peut-être arriver une fois. Donc ce n'est pas quelque chose qui est fréquent... Mais sinon nous quand on inspecte la chambre, c'est déjà propre donc c'est difficile de lui dire « Est-ce que t'as recyclé ... ? » On ne sait pas ! Elle l'a déjà faite !

L : OK ça marche ! Merci beaucoup à vous deux pour votre temps en tout cas et votre aide.

SEM1 : Ca m'a fait plaisir mon dieu. Hésite pas, si toute fois tu as d'autres questions, à m'envoyer ça par courriel... ou des choses qui sont pas claires ou que tu veux plus d'infos.

L : Ça marche! Merci beaucoup !

ANNEXE U. GUIDE D'ENTRETIEN – PROCESSUS DE RECYCLAGE – DIRECTRICE DE L'ENTRETIEN MÉNAGER

Date : 4 juillet 2016

QUESTIONS	REPONSES
	Politique de l'hôtel
Quelle est la volonté propre du Centre Sheraton Montréal concernant le traitement des déchets ? Est-ce que cela va au-delà des exigences de la marque ? Pourquoi ?	Les bacs bleus dans les chambres. Dans les airs de services, il y a un gros bac pour le le recyclage. Recyclage des savons, shampoing ...
Quel est le processus, qu'est ce qui est mis en place (Processus, outils, équipements, procédures...) au sein de l'hôtel ?	Les préposées ont un sac spécial pour le recyclage des produits d'accueil. Pas de sac spécial pour le recyclage dans les bacs bleus. Certaine en ont un mais c'est de leur propre initiative, rien d'établi par l'hôtel.
Processus entre les étages et loading doc	Le ramassage est fait la nuit, les préposées vont mettre le recyclage dans les airs de service. Et puis, les nettoyeurs de nuit vont descendre les bacs de recyclage, les poubelles pour les mettre au loading doc.
	Les pratiques dans le département
Qu'est ce qui est fait en termes de recyclage dans votre département ?	Communication le matin avant le quart de travail. Volonté de sensibiliser au recyclage. Les préposées « séniors » forment les nouveaux arrivants et peuvent leur parler du recyclage. Aucun contrôle sur cette formation, ni évaluation sur le recyclage.
Quelles sont les directives et outils donnés aux superviseurs et aux préposés aux chambres concernant le recyclage ?	C'est envisageable d'intégrer le recyclage à la formation et l'évaluation, mais ça dépend du budget.
Y a-t-il une formation pour les nouveaux arrivants ?	Et puis même si le suivi est fait avec les préposées, elles ne sont pas les seules à impacter le recyclage.
Intégrer le recyclage à la formation et évaluation ABC, est ce envisageable ?	Si le client choisi de ne pas recycler on ne peut rien y faire. Le recyclage est souillé ont dot tout jeter.
	La réalité perçue

<p>Pensez-vous que les directives soient respectées ? Pourquoi ?</p> <p>Avez-vous des outils de contrôle ?</p> <p>Avez-vous des préconisations à faire ?</p>	<p>Il faut sensibiliser plus, au travers des messages qui touchent ce public. Leur parler de l'impact sur leur petits enfants, faire des dons aux personnes défavorisées etc. Elles sont réceptives à cela. Avoir un petit message. Montrer l'intérêt du recyclage.</p> <p>Approuve l'idée d'un questionnaire pour les préposées aux chambres pour obtenir leur opinion.</p> <p>Il y a un manque d'espace pour le recyclage et un manque de moyen. Des poubelles différentes dans les airs de service, avec de la signalétique.</p> <p>L'équipe de nuit qui s'occupe du ramassage mélange poubelle et recyclage, il faut les conscientiser et avoir des sacs différents pour qu'ils fassent la distinction. « il y a un contenant recyclage et une poubelle, mais y a toujours deux sacs noirs, donc quand tu les sors ça de la ... Comment tu veux ? Tu fais plus la différence. Quand c'est un sac transparent pour le recyclage, t'as plus tendance un petit peu à faire attention ... »</p> <p>Si le jour ils prennent la peine de séparer mais que le soir tout est mélangé ... C'est un problème. Pourquoi faire des efforts. « le recyclage, ça doit être facile. Ça doit être simple, sinon les gens abandonnent »</p>
--	--

DH : Directeur Hébergement

L : Élève

L : Vous avez été alerté au sujet du recyclage qui semble ne pas être fait correctement. Selon vous il y aurait un problème dans le processus. J'ai sollicité cet entretien dans le but de mieux comprendre le processus de recyclage de l'établissement pour pouvoir mener une enquête interne efficace et ensuite vous proposer des pistes d'amélioration cohérente.

J'ai quelques questions à vous poser. Tout d'abord quelle est l'ambition et la volonté du groupe Starwood concernant le recyclage ? Est-ce qu'il y a une politique globale vraiment au sein du groupe, pas de l'hôtel, est ce qu'il y a une volonté du groupe concernant le recyclage ?

DH : Oui oui, y a une grande volonté du groupe c'est hm « *thirty twenty by twenty* » ce qui est... j'aimerais avoir les détails – *cherche sur l'intranet* – exactes devant moi. Littéralement là c'est : diminuer notre consommation d'eau, diminuer nos déchets, d'ici 2020. Chez Starwood on parle de, je vais sortir les statistiques exactes, réduire notre consommation d'énergie par 30, notre consommations d'eau par 20 % d'ici 2020, tout ça basé à partir de l'année 2008. Donc c'est un peu leur politique, puis ensuite ben ils ont différentes opportunités dont l'eau, l'énergie, l'environnement interne, les *wastes* – les pertes, les déchets, les émissions de gaz à effet de serre, puis la gestion de notre chaîne de d'approvisionnement. Ce sont ici des choses que Starwood veut absolument *focuser*.

L : Ok et du coup sa manière de communiquer avec vous la dessus, vous avez souvent des communiqués ou autre ?

DH : On a un champion dans chaque hôtel, ici a l'hôtel c'est X (*Directeur entretien technique*), qui est notre champion sustainability, moi je l'assiste un peu là-dedans puisque mon département hébergement est pas mal... c'est l'hôtel en général qui produit énormément, qui consomme autant, beaucoup d'énergies, qui consomme aussi beaucoup d'eau, alors j'essaie de l'appuyer le plus possible la dedans. Donc y a un champion, on communique a chaque année, l'hôtel participe à *earth hour*, à chaque année y a les *sustainability initiatives* qui sont faites à chaque année dans les hôtels. Nous on l'a un petit peu moins cette initiative-là directement de l'hôtel mais c'est des choses qui nous sont communiquées.

L : D'accord, ok. Donc l'information passe essentiellement par X (*Directeur entretien technique*), du coup, le champion en DD.

DH : Ouais.

L : C'est lui qui communique les informations ?

DH : Il va communiquer à nous, en même temps y a beaucoup de communication qui est envoyé au comité exécutif, donc les directeurs de l'hôtel là, les différents directeurs, on reçoit cette communication là de Starwood. Mais c'est surtout un travail d'équipe ce n'est pas juste une personne qui va réussir a...

L : Super merci. Et du coup est ce que vous avez des directives précises du groupe concernant le traitement des déchets notamment, et d'autres actions...

DH : On a certaines directives précises, tout ce qui est euh chiffrable là, on doit le donner le plus possible à la corporation. Une des plus grandes directives c'est le « *Make a Green Choice* » donc le choix vert dans les chambres. C'est une des directives qui est très claires, très définie, qui doit absolument être mise en place à travers tout l'hôtel. Ca je dirais que c'est la procédure la plus claire, la plus définie, la plus vérifiée qu'il y a à l'hôtel. Ca fait vraiment parti des plans de performance de chaque directeur, pour différente raison bien évidemment. Puis Starwood base leur calcul sur la performance de chaque hôtel au niveau de la consommation d'eau, le coût moyen pour nettoyer une chambre en produits chimiques, en produits de buanderie, ces choses, donc eux ça leur permet de dire à chaque année : « A cause de de cette initiative-là, ça a sauvé tant de ballon d'eau, tant de produits chimiques qui ont pas été utilisé dans l'environnement. » C'est celle qui est la plus définie.

Par la suite y a des initiatives qui sont fortement recommandées, la ben ça va toujours dépendre des hôtels. Exemple le recyclage ... « C'est génial, tous les hôtels devraient faire du recyclage » mais ça s'en tient à ça la, y a pas

L : D'accord, on ne vous dit pas « il faut que vous vous améliorer, on veut tels résultats à telle date... » C'est...

DH : Ben on a des chiffres, on donne des chiffres qui sont euh ... Parce que notre compagnie de gestion des déchets nous donne par mois nos quantités, si je me trompe pas, nos quantités de rebus, nos quantités de recyclage, et, si je me trompe pas, nos quantité de compostage. Puis nous on va

aller entrer ça dans notre système, puis eux ils calculent notre moyenne selon notre nombre de chambres, notre grosseur d'hôtel, notre localisation et ce que devrait produire par chambre un client à l'hôtel. Exemple en terme de recyclage, de déchets ou quoi que ce soit. C'est la *guideline* qu'ils nous donnent.

L : D'accord. Donc il n'y a pas de standard précis au niveau du recyclage.

DH : On nous demande d'avoir un bac a recyclage dans les chambres, mais ce qu'on fait ensuite avec le bac ...

L : Oui ... Mais donc il n'y a que le bac, il vous demande uniquement d'avoir un bac.

DH : Oui oui, on doit avoir un bac !

L : Du coup, avez-vous une évaluation ou des objectifs très précis à ce sujet de Starwood, mais j'imagine que non puisque vous n'avez pas de standard.

DH : Au niveau du groupe, non. Ce qu'on nous demande c'est de réduire nos déchets. Si on y arrive « Yeah ! » si on n'y arrive pas euh ... C'est ça.

L : Oui d'accord c'est « tant pis »

-Rires-

L : Et donc plus concernant les volontés du Centre Sheraton, donc au niveau des déchets qu'est ce qui est voulu ? Quelles sont vos exigences ?

DH : Aucune exigence. Pour les déchets on signe les contrats avec les compagnies qui s'occupent des déchets. On suit leur processus et puis c'est tout.

L : Justement quel est le processus ? Qu'est ce qui est mis en place

DH : Écoutez, je vais être super honnête là. C'est un des plus vieux processus de gestion de matières résiduelles qui existe sur la planète. Façon de parler *-rires-*. Je dis ça aléatoirement. Mais en fait, les gens jettent aux poubelles, on a des équipiers et des équipes qui font le tour de tous les espaces publics. Ils ramassent les poubelles, ils amènent à un endroit tampon sur l'étage, jusqu'à tant que cet endroit la soit rempli et avec des grands conteneurs sur roulettes ils vont les porter au receving,

au loading dock. Il va, à partir de ce moment-là, être le point de collecte pour la compagnie de déchets l'hôtel.

Pour le recyclage, j'aimerais vous dire le réel *versus* le pas réel. On le sait à l'hôtel on a un grand défi au niveau du recyclage.

L : Qu'est-ce que vous aimeriez par rapport au recyclage ?

DH : Le problème c'est qu'il y a beaucoup de recyclage qui va aux poubelles et y a malheureusement des poubelles qui se retrouvent au recyclage parce que littéralement il y a une mauvaise gestion de ce qui va au recyclage et ce qui ne va pas au recyclage.

Donc pour ce qui est des poubelles, mais malheureusement ça crée plus de poubelles, plus on a un voulu élevé de poubelles y a des frais reliés à ça, c'est dommage mais c'est la réalité. Puis, au niveau du recyclage, plus il a de rebus dans le recyclage qui ne sont pas recyclables, plus on paye des pénalités pour du recyclage contaminé par des déchets non recyclables. Donc probablement que dans le tri ça occasionne des coûts supplémentaires et ces coûts là nous sont refilés. On parle d'environ ... Certains mois ça monte jusqu'à 2 000 dollars, donc on peut estimer entre 10 000 et 24 000 dollars par année de frais seulement parce qu'on n'est pas capable de gérer correctement notre recyclage.

L : D'accord

DH : Le processus idéal ce serait qu'on ait de façon distincte sur chacun des étages un réceptacle à recyclage et un réceptacle à déchets qui sont dans des sacs distincts aussi. Un sac transparent pour le recyclage et un sac noir pour les déchets. Qu'ils soient amenés au bon endroit sans être mélangés, et que les employés connaissent surtout comment est-ce que ça fonctionne le recyclage. Donc ça c'est le rêve que j'ai, mais je serais curieux de savoir si les gens savent vraiment qu'est ce qui est recyclable ou non. Il faudrait tester les gens, je suis certain qu'on aurait des belles surprises.

L : Donc votre solution ce serait ça. Mais actuellement il n'y a pas les sacs de couleurs différentes hein ?

DH : Très peu.

L : Oui, C'est ça. Et puis même s'il y en a peut-être que les préposées aux chambres ou membre du personnel ne savent pas la différence entre les deux. C'est ça.

DH : Ouais.

L : Et par contre les poubelles ne sont pas rétrié, une fois que ça arrive dans le loading y a pas de revérification en fait.

DH : Non non. On jette.

L : Ce serait trop une perte de temps en fait.

DH : Oui c'est ça, a la base c'est trié dans le sac, automatiquement on ne peut pas faire ça, c'est le matériel a l'intérieur du sac qui est pas dans le bon sac. Il faudrait avoir une chaine de triage complet ...

L : Oui c'est ca

Donc du coup, vous subissez surtout une pression de la ville. Enfin, pas du groupe en fait.

DH : En fait on reçoit une pression financière interne, parce qu'on paye des pénalités en ce moment, puis on reçoit une pression de notre fournisseur. C'est dérangent pour un fournisseur d'avoir un hôtel qui fournit toujours un recyclage qui est souillé. « Si vous êtes pas capable de le faire, payez pour les déchets et c'est tout ». Donc c'est un peu ça, C'est notre image un peu au niveau des fournisseurs qui euh ... Un bel et grand hôtel qui est pas capable de différencier les journaux, d'un cœur de pomme.

L : Donc l'idéal ce serait que le recyclage soit bien fait, mais là ce n'est pas le cas.

Et enfin, pour le client, il faudrait que je voie les poubelles dans les chambres, mais elles sont bien ... ça se voit ? Parce que lui il peut trier dans sa chambre c'est ca ?

DH : Oui

L : Et est-ce que c'est clair pour le client ou est ce qu'il peut se tromper lui aussi ?

DH : Dans les chambre, C'est un bac comme ça qui est bleu –*Montre le bac de recyclage* – qui est très clair, il y a même un collant dessus, donc c'est très clair. Les poubelles ça ressemblent à ces poubelles-là – *Montre poubelle*-. Donc c'est distinct.

L : Oui c'est ça. Donc le problème de recyclage n'est pas forcément dû aux erreurs du client. Sauf si le client est désintéressé, il ne peut pas se tromper de poubelles.

Très bien. Est-ce que vous voulez ajouter quelques choses à tout ce qu'on vient de dire, des éléments que je n'ai pas abordés ... Qui vous semblent important.

DH : Non non, sans sauter sur la solution, y a un très gros travail d'ajustement et de sensibilisation à faire, je pense que c'est la plus grande partie du travail.

L : Ok super. Merci beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé. C'est tout bon pour moi.

DH : Parfait, merci à vous.

ANNEXE V. POSTERS POUR L'ÉVÈNEMENT QU'EST-CE QU'ON RECYCLE

Cet évènement avait deux objectifs : Distribuer le questionnaire et sensibiliser les collaborateurs.

Poster 1 utilisé pour communiquer autour de l'évènement



S ATELIER « QU'EST CE QU'ON RECYCLE ? »

PARTICIPEZ ET COUREZ LA CHANCE DE GAGNER

EN QUOI ÇA CONSISTE ?

Quizz sur les produits à recycler
Questionnaire sur vos habitudes vertes au travail

INFORMATIONS

Jour : Mardi le 26 juillet 2016

Horaire : de 11 h 30 à 13 h 30

Lieu : Stand à l'entrée du Starcafé

VENEZ PARTAGER VOTRE EXPÉRIENCE ENVIRONNEMENTALE AVEC NOUS !

Poster 2 utilisé sur place pour signaler l'existence du stand.

QU'EST CE QU'ON RECYCLE ?



Courez la chance de gagner, pour cela :

QU'EST CE QU'ON NE RECYCLE PAS ?



1. Répondez au quizz recyclage
2. Partagez votre expérience de recyclage au travail

ANNEXE W. QUESTIONNAIRE

A l'emploi depuis : - 5 ans 5 à 10 ans + de 10 ans

Département :

1. Est-ce que les bonnes pratiques environnementales vous tiennent à cœur (ex : recyclage, compostage, réduction de la consommation et réduction des gaz à effet de serre) ?

Oui Non

Concentrons-nous maintenant sur le recyclage :

2. Savez-vous qu'il y a un processus de recyclage au Centre Sheraton Montréal actuellement ?

Oui Non

- a. Selon vous, est-ce que le recyclage est fait correctement, de la bonne façon, dans l'établissement ?

Oui Non

- b. Si non, quelle en est la raison :

Incompréhension car les consignes sont mal/peu/pas expliquées

Le processus demande trop d'effort dans le travail

Il s'agit d'une perte de temps dans le travail

3. Selon vous, où le recyclage doit être fait ? (Plusieurs choix possibles)

Lieux communs Cafétéria

Chambres des clients Bureaux

4. Avez-vous en main tous les outils, matériels ainsi que l'espace afin de pouvoir effectuer du recyclage de façon régulière durant votre travail ?

Oui Non

- a. Veuillez préciser ce qui vous manque :

5. Êtes-vous suffisamment informé ou sensibilisé quant à la façon de faire du recyclage ?

Trop d'informations Suffisamment

Peu d'informations Pas du tout

6. Que vous demande-t-on dans le cadre du processus de recyclage ? Connaissez-vous la procédure ? Pouvez-vous nous la décrire en quelques mots ?

7. Le but est de vous faciliter le travail et que cette action de recyclage ne soit pas un fardeau... Avez-vous des suggestions pour vous rendre le travail plus simple ?

ANNEXE X. SYNTHÈSE DES ENTRETIENS MENÉS

THÈMES	CONCLUSION DES DIFFÉRENTS ENTRETIENS
POLITIQUE DU GROUPE	<p>Grande volonté du groupe Starwood :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diminuer consommation d'eau, d'énergie, des déchets d'ici 2020 ; - Émission gaz et gestion de la chaîne d'approvisionnement. <p><i>Sustainability initiatives</i> chaque année. Certaines directives précises sur des éléments chiffrables. Une des plus grandes directives c'est le « <i>Make a Green Choice</i> ». Doit absolument être mise en place. La performance des hôtels s'évalue en partie à travers ce programme. Pas d'objectif défini par le groupe pour le recyclage</p>
POLITIQUE DE L'HÔTEL	<p>Dans l'hôtel, le champion en DD est le responsable du service technique. Le responsable Hébergement l'assiste car son département consomme beaucoup. Pour les déchets l'hôtel a signé des contrats avec une compagnie qui s'occupent du ramassage des déchets. Recyclage effectué dans les parties communes, les bureaux, les chambres, les cuisines, les salles de restaurants et les salles de séminaire. Recyclage des savons, shampoing ...</p>
LE PROCESSUS	<p>Description :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bacs à recyclage et poubelles dans tous les espaces communs, les bureaux, les chambres etc. - Les préposées amène les déchets et le recyclage des chambres à un endroit tampon sur l'étage appelés les airs de service. - Le ramassage est fait la nuit par les équipiers. Ils transportent les déchets et recyclage dans des grands conteneurs sur roulettes et les portent au <i>receiving</i>, au <i>loading dock</i>. Qui est le point de collecte pour la compagnie de déchets l'hôtel.

Elles sont encouragées à recycler, les superviseurs communiquent avec elles à la réunion avant le quart de travail. Mais c'est de leur responsabilité.

Communication le matin avant le quart de travail. Volonté de sensibiliser au recyclage.

Le recyclage est fait dans les chambres par les préposées.

Elles n'ont pas de sac spécial pour le recyclage sur leur chariot. Si elles en ont un, c'est qu'elles ont pris l'initiative personnelle de le mettre.

Ce sont les préposées « séniors » qui forment les nouveaux arrivants, elles peuvent leur parler des pratiques de recyclage.

Cependant, il n'y a aucun contrôle sur cette formation, ni évaluation sur le recyclage.

Il y a également la formation ABC effectuée par les superviseurs, ils essaient d'avoir quelques mots pour sensibiliser au recyclage.

Pas de contrôle sur le recyclage effectué dans les chambres, car la chambre est déjà propre quand le superviseur vient la contrôler.

Si le client choisi de ne pas recycler on ne peut rien y faire. Le recyclage est souillé, on doit tout jeter.

Il y a une mauvaise gestion des déchets :

- Poubelle va au recyclage ;

- Recyclage va à la poubelle.

L'équipe de nuit qui s'occupe du ramassage mélange poubelle et recyclage,

Il y a un manque d'espace pour le recyclage et un manque de moyen.

L'hôtel doit payer des pénalités pour recyclage contaminé. Le montant peut s'élever jusqu'à 24 000 dollars. Il y a une pression financière interne et du fournisseur.

De plus l'image de l'hôtel est en jeu « Un bel et grand hôtel qui est pas capable de différencier les journaux, d'un cœur de pomme. »

Si elles n'ont pas de sacs pour le recyclage, les préposées doivent faire l'allé retour à chaque fois entre la chambre et le back office. C'est fastidieux.

Le processus idéal :

Sur chaque étage des réceptacles bien distincts pour recyclage et pour déchet, avec un sac transparent pour le recyclage et un sac noir pour les déchets. Et que les sacs ne soient pas mélangés.

Intégrer le recyclage à la formation et l'évaluation.

- Porter une attention particulière au recyclage lors de la formation ABC ;
- Intégrer le recyclage au système d'évaluation.

Faire de la conscientisation, de la signalétique

- Tester les gens sur leur connaissance en recyclage ;
- En parler davantage à la réunion avant le quart de travail de l'entretien ménager. Avoir un petit message pour expliquer l'intérêt du recyclage. Ne pas faire de long discours sinon perte de leur attention ;
- Il faut sensibiliser plus, à travers des messages qui touchent ce public : Leur parler de l'impact sur leur petits enfants, faire des dons aux personnes défavorisées etc. elles sont réceptives à ça ;
- Des affiches dans les espaces de travail commun.

Travail d'ajustement du processus.

- Chacune ait un sac sur son chariot lui permettant de ramasser et de mettre de côté ;
- Avoir des sacs de différentes couleurs dans les containers permettrait d'éviter les erreurs des équipiers de nuit ;
- « Le recyclage, ça doit être facile. Ça doit être simple, sinon les gens abandonnent. »

ANNEXE Y. TRAITEMENT ET ANALYSE DES RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE

Est-ce que les bonnes pratiques environnementales vous tiennent à cœur (ex: recyclage, compostage, réduction de la consommation et réduction des gaz à effet de serre?)		
Réponses obtenues	Nb	%
Oui	21	91,30%
Non	2	8,70%
<i>Total</i>	23	

Commentaires :
Pour la grande majorité des répondants l'environnement est important. Un public déjà sensible chez eux.

Savez-vous qu'il y a un processus de recyclage au Centre Sheraton Montréal actuellement ?		
Réponses obtenues	Nb	%
Oui	22	95,65%
Non	1	4,35%
<i>Total</i>	23	

Commentaires :
La grande majorité des répondant est au fait de l'initiative verte de l'hôtel : Le recyclage

Selon vous, est-ce que le recyclage est fait correctement, de la bonne façon, dans l'établissement ?		
Réponses obtenues	Nb	%
Oui	6	26,09%
Non	17	73,91%
<i>Total</i>	23	

Commentaires :
Pour 73 % d'entre eux, il existe certes une initiative, mais celle-ci n'est pas respectée entièrement

Cette question ne s'adresse qu'à ceux qui ont répondu « non » à la précédente

Si non, quelle en est la raison ?		
Réponses obtenues	Nb	%
Incompréhension	9	52,94%
Trop d'effort	7	41,18%
Perte de temps	6	35,29%
<i>Total</i>	17	

Commentaires :
Pour la moitié d'entre eux, le problème viendrait d'une incompréhension et d'un manque d'information autour du recyclage.

Selon vous, où le recyclage doit être fait ?		
Réponses obtenues	Nb	%
Lieux communs	20	90,91%
Cafétéria	17	77,27%
Chambres des clients	15	68,18%
Bureaux	16	72,73%
<i>Total</i>	22	

Commentaires :
N/A

Avez-vous en main tous les outils, matériels ainsi que l'espace, afin de pouvoir recycler de façon régulière durant votre travail ?			
			Commentaires :
Réponses obtenues	Nb	%	N/A
Oui	14		
Non	8		
Total	22		

Êtes-vous suffisamment informé ou sensibilisé quant à la façon de faire du recyclage ?			
			Commentaires :
Réponses obtenues	Nb	%	
Trop d'informations	0	0,00%	<p>Le personnel ne se sent pas accablé d'informations. Certains considèrent qu'ils sont suffisamment informés. Mais pour ceux qui considèrent qu'il y a un réel problème au niveau du recyclage cela viendrait en partie d'un manque d'informations. Le manque d'information dans les départements ressort souvent car l'information est principalement présente à la cafétéria.</p>
Suffisamment d'informations	11	50,00%	
Peu d'informations	11	50,00%	
Aucune information	0	0,00%	
<i>Total</i>	22		

ANNEXE Z. TRAITEMENT ET ANALYSE DES COMMENTAIRES À LA QUESTION OUVERTE DU QUESTIONNAIRE

Qu'est-ce qu'il vous manque ? Avez-vous des suggestions concernant l'amélioration du recyclage, pour vous rendre le travail plus simple ?									
Commentaires / Catégories	Signalétique	Pb avec le nettoyage de nuit	Équipements pour le recyclage	Espace	Temps	Utilisation d'objets recyclables	Amélioration dans les procédures	Implication et sensibilisation	
TOTAL	3	2	14	1	1	2	4	8	35
Pourcentage d'avis	8,6,0%	5,7%	40,0%	2,9%	2,9%	5,7%	11,4%	22,9%	100,0%
<p><i>Commentaires et analyses :</i></p> <p>Ces questions ont pour but d'avoir l'avis du personnel et sa participation à l'amélioration du processus. Nous voulions nous rendre compte au travers de leur expérience de ce qui leur manque le plus pour recycler sans que cela soit une corvée.</p> <p>Les éléments qui ressortent le plus :</p> <p>Équipement pas adapté ou absent. Des bacs de recyclage plus présent dans les espaces de travail. Plus de distinction entre la poubelle de rebus et le recyclage (Avec des sac transparent pour le recyclage et noir pour la poubelle). Des sacs distinct sur le chariot des préposées, car problème d'équipement pour elles et donc ce n'est pas pratique (Elles n'ont qu'un seul sac).</p> <p>Problème de sensibilisation et de signalétique. Plus sensibiliser le personnel (photos, des affiches dans les départements, des éléments concrets, plus d'informations). Des panneaux signalétique et indicatif pour une meilleure communication, implication et connaissance de toutes des procédures. Sensibilisation du client (Inciter le client à faire le tri dans la chambre).</p>									

L'outil complet qui recense tous les commentaires des collaborateurs ne peut être présenté ici, car trop volumineux. Il s'agit là d'une synthèse ne faisant apparaître que les éléments essentiels pour l'analyse des résultats du questionnaire.

**PAPIER, CARTON
VERRE, MÉTAL
PLASTIQUE**



RINCEZ SVP



RECYCLABLE

ANNEXE BB. EXEMPLES DE SENSIBILISATION AU RECYCLAGE



CAPSULE VERTE

Chaque année au Québec, des quantités impressionnantes de déchets sont produites.

Plus de 20 tonnes à la minute,
près de 11 millions de tonnes annuellement,
une moyenne de 1,5 tonne par habitant...

PRÊT À
RÉCUPÉRER ?



CAPSULE VERTE

LE NUMÉRO 6



Ces symboles correspondent à différentes catégories de plastiques pouvant être recyclé.

À noter : Ici, à Montréal et au Québec, le Numéro 6, le Polystyrène, n'est pas recyclable !



CAPSULE VERTE

LE SAVIEZ-VOUS ?

CETTE TASSE À CAFÉ N'EST PAS RECYCLABLE !

Attention à bien vérifier les logos présents sur le plastique pour être certain que l'objet est bien recyclable.

Sinon vous risquez de souiller votre sac de recyclage !



8

TABLE DES MATIÈRES

Partie 1 - Le développement durable et sa traduction en interne : La RSE.....	10
Chapitre 1 - Le développement durable	11
1. Histoire : la notion de durabilité s'est installée.....	11
1.1. La définition du « développement ».....	11
1.2. Les grandes étapes du passage du développement au développement durable.....	12
1.3. La réglementation du développement durable	14
2. La définition du « développement durable ».....	15
2.1. Définition officielle.....	15
2.2. Le degré de durabilité.....	16
2.3. Les piliers du développement durable	17
3. Les entreprises s'engagent : la responsabilité sociétale des entreprises	18
3.1. La responsabilité sociétale : définition et processus	18
3.1.1 Qu'est-ce que la RSE ?.....	19
3.1.2 La réglementation.....	20
3.2. L'entreprise durable.....	21
3.2.1 La responsabilité.....	21
3.2.2 La solidarité	21
3.2.3 La participation.....	22
3.2.4 La précaution	22
3.3. Avantage pour l'entreprise durable	22

▪ L'amélioration de l'image de l'entreprise.....	22
▪ L'amélioration des performances	23
Chapitre 2 - La fonction ressources humaines	24
1. Histoire et définition de la fonction RH	24
1.1. Définitions et distinctions (FRH et GRH)	24
1.2. Historique : de la fonction « personnel » à la fonction « ressources humaines »	25
2. Les fondamentaux en Ressources Humaines	27
2.1. La fonction des ressources humaines : Généralités	28
2.1.1 Les grandes missions de la fonction RH.....	28
2.1.2 Les caractéristiques de la Fonction Ressources Humaines	30
2.2. Les activités rattachées à la fonction.....	31
3. L'évolution des modèles de gestion des ressources humaines.....	34
3.1. La logique de l'évolution de la GRH	34
3.1.1 L'approche contingente.....	34
3.1.2 Les pratiques « traditionnelles » en gestion des ressources humaines	35
3.2. La remise en cause de certaines pratiques RH.....	36
3.2.1 Des pratiques à revoir.....	36
3.2.2 Vers un changement de paradigme.....	37
3.3. Horizon 2020 : Les nouveaux défis pour les RH.....	38
Chapitre 3 - L'engagement socialement responsable, une nécessité - le cas de l'hôtellerie.....	41
1. L'hôtellerie se tourne vers le DD/RSE.....	41
1.1. Les enjeux du développement durable pour l'hôtelier	41

1.1.1	L'activité hôtelière et son environnement.....	41
1.1.2	L'impact humain du tourisme et de l'hôtellerie	42
1.1.3	Des consommateurs de plus en plus impliqués	42
1.1.4	La RSE est un outil de différenciation	43
1.2.	La traduction du développement durable en hôtellerie	44
1.2.1	La comptabilité durable ou comment rendre compte de son investissement .	44
1.2.2	L'Investissement Socialement Responsable (ISR)	44
1.2.3	Une gestion durable des ressources humaines	45
1.3.	L'intégration de la RSE en Hôtellerie	45
2.	Vers une gestion des ressources humaines responsable et durable.....	47
2.1.	RH et RSE, le rôle de la fonction au sein de cette démarche.....	47
2.1.1	Face à la responsabilité sociale de l'entreprise : les pratiques RH.....	48
2.1.2	Face à la responsabilité environnementale de l'entreprise : les pratiques RH .	50
2.1.3	Face à la responsabilité sociétale de l'entreprise : les pratiques RH.....	50
2.2.	Le personnel : une partie prenante importante	51
2.3.	RSE et RH, l'impact de la démarche sur la fonction.....	52
3.	Les limites et difficultés d'une politique RSE pour la FRH	53
Partie 2 - Le rôle de la FRH dans une démarche durable en hôtellerie		56
Chapitre 1 - Performance des ressources humaines et développement durable en hôtellerie : La mobilisation.....		57
1.	Expliquer la problématique.....	57
2.	Allier DD/RSE et FRH chez l'hôtelier.....	59

2.1.	Mise en place de programmes DD/RSE chez l'hôtelier.....	59
2.2.	Adaptation de la fonction RH dans l'hôtellerie.....	62
2.2.1	Préparer l'intégration du DD/RSE à la fonction RH.....	62
2.2.2	Relier le développement durable au système RH	63
2.3.	Mobiliser le personnel : le cœur de la problématique durable.....	66
3.	Le personnel et le développement durable en hôtellerie : Hypothèses de recherche....	68
Chapitre 2 - Hypothèse 1 – Les programmes DD/RSE et l'adhésion du personnel		71
1.	Programmes et actions DD/RSE : concrétisation de la démarche DD	71
1.1.	Preuves d'engagement de l'hôtelier.....	71
1.2.	Les différents types de programmes et actions à mettre en place	73
1.2.1	Impliquant le client.....	73
1.2.2	Impliquant le personnel.....	74
2.	L'enjeu de l'adhésion du personnel.....	75
3.	Les difficultés rencontrées.....	77
Chapitre 3 - Hypothèse 2 – Sensibiliser est l'une des solutions		81
1.	Sensibiliser le personnel, la clef de réussite à l'engagement DD	81
1.1.	Sensibiliser pour mobiliser	81
1.2.	Comment sensibiliser	82
1.3.	De multiples leviers pour mobiliser son personnel	83
1.3.1	La formation.....	83
1.3.2	La consultation et la responsabilisation.....	84
2.	La communication interne responsable	85

2.1.	L'enjeu de la communication interne pour mobiliser son personnel.....	85
2.2.	Construire un plan de communication cohérent	86
2.2.1	Les éléments à prendre en compte	86
2.2.2	Les étapes.....	86
2.2.3	Les outils.....	87
2.3.	Les éléments pour une communication interne mobilisatrice	88
2.3.1	Principes incontournables.....	88
2.3.2	Les 7 leviers pour la réussite de sa communication responsable.....	88
3.	Les pratiques et la communication interne favorisant la mobilisation en hôtellerie.....	89
3.1.	Pratiques touchant à la sensibilisation	89
3.2.	Pratiques et communication touchant à la formation	89
3.3.	Pratiques touchant à la consultation et à la responsabilisation	90

Partie 3 - Cas en entreprise - vérification des hypothèses : démarche dans la mission de développement durable et gestion des ressources humaines 94

Chapitre 1 - Terrain d'application..... 95

1.	Région du Québec et Montréal comme terrain d'étude pour les pratiques responsables et durables	95
1.1.	Le Québec en bref.....	95
1.2.	Le développement durable et la RSE au Québec	97
2.	Le groupe hôtelier Starwood et le développement durable.....	98
2.1.	Présentation du groupe Starwood.....	98
2.1.1	Historique du groupe	99
2.1.2	Culture d'entreprise Starwood et ses valeurs.....	100

2.2.	Starwood et sa politique DD/RSE	101
2.1.	Starwood, ses ambitions et programmes DD/RSE	102
2.1.1	Sociaux et sociétaux	102
2.1.2	Environnementaux.....	104
3.	Le Centre Sheraton Montréal	105
3.1.	L'hôtel en quelques mots et quelques chiffres	105
3.1.1	Structure de l'établissement	105
3.1.2	Caractéristiques de l'établissement.....	105
3.1.3	Certification.....	106
3.2.	Actions menées en faveur du DD.....	106
3.2.1	Environnement :.....	106
3.2.2	Social et sociétale :.....	107
3.3.	Responsables du développement durable	107
3.4.	Coordinatrice DD.....	108
Chapitre 2 - Mise en place d'un programme d' <i>empowerment</i> et l'adhésion des collaborateurs... 110		
1.	Le programme pouvoir d'agir	110
1.1.	Un programme d'empowerment.....	110
1.1.1	Description.....	110
1.1.2	Objectifs de ce programme.....	111
1.2.	La mise en place du programme : Sensibilisation et Implication.....	112
1.2.1	Processus avant la mise en place – implication.....	112
1.2.2	Pour le mettre en place – Quels outils ont été donnés	113

2.	La méthodologie de mise en place et d'analyse des résultats	114
2.1.	Méthodologie de mise en place	114
2.1.1	Démarche d'implication	114
2.1.2	La création du guide Pouvoir d'Agir	115
2.2.	Méthodologie d'analyse des résultats	115
3.	Un collaborateur investi est un collaborateur performant	118
3.1.	Résultats : Le constat – amélioration des performances.....	118
3.1.1	Les chiffres	118
3.1.2	Le suivi avec le responsable hébergement et Six Sigma.....	121
3.2.	Les préconisations	121
Chapitre 3 - Méthodes de mobilisation du personnel autour de la démarche DD.....		123
1.	Méthodologie de l'enquête préalable	123
1.1.	Préparer l'enquête	123
1.1.1	Objectifs de l'enquête	123
1.1.1	Méthode de l'enquête.....	124
1.2.	Mener l'enquête.....	125
1.2.1	Entretiens semi-directifs.....	125
1.2.2	Questionnaire.....	125
1.3.	Analyser les résultats de l'enquête	126
1.3.1	Entretiens	126
1.3.2	Questionnaires	127
2.	Le constat suite à l'analyse des entretiens et questionnaires.....	127

2.1.	Le processus de recyclage actuel.....	127
2.2.	Défaillance du processus : outils et signalétique	128
2.3.	Défaillance dans la sensibilisation	129
3.	Les actions correctives	130
3.1.	Un processus simplifié	130
3.2.	Une sensibilisation plus forte pour impliquer	130
3.3.	Préconisations et recommandations pour l'avenir.....	132
Annexe A.	Exemples d'indicateurs financiers du DD/RSE et leur contenu informatif ..	142
Annexe B.	Les évolutions des indices par type de comportement responsable	143
Annexe C.	Les principes de la loi sur le développement durable	144
Annexe D.	Organigramme général Le Centre Sheraton Montréal	148
Annexe E.	Organigramme du département des ressources humaines et les fonctions rattachées	149
Annexe F.	Capsules vertes dans le journal interne	150
Annexe G.	Visuel de présentation des chef de service du programme « Pouvoir d'agir » 151	
Annexe H.	Poster Informatif sur le programme « pouvoir d'agir ».....	153
Annexe I.	Communication pour le lancement du programme « Pouvoir d'agir »	154
Annexe J.	Procédure « Pouvoir d'agir »	155
Annexe K.	Formulaire « Pouvoir d'agir »	157
Annexe L.	Le Guide « Pouvoir d'agir »	157
Annexe M.	Plan d'action « Pouvoir d'agir ».....	160

Annexe N.	Méthodologie de la démarche de sensibilisation/implication au programme « Pouvoir d’agir ».....	161
Annexe O.	Méthodologie de création du guide « Pouvoir d’agir ».....	163
Annexe P.	Analyse du rapport StarGuest « Pouvoir d’agir ».....	165
Annexe Q.	Rapport GEI au 18 août 2016.....	166
Annexe R.	Plan d’action pour l’amélioration du processus de recyclage.....	167
Annexe S.	Guide d’entretien – processus de recyclage – Directeur hébergement.....	168
Annexe T.	Guide d’entretien et reranscription – processus de recyclage – Superviseur à l’entretien ménager.....	176
Annexe U.	Guide d’entretien – processus de recyclage – Directrice de l’entretien ménager.....	183
Annexe V.	Posters pour l’événement qu’est-ce qu’on recycle.....	191
Annexe W.	Questionnaire.....	193
Annexe X.	Synthèse des entretiens menés.....	195
Annexe Y.	Traitement et analyse des réponses au questionnaire.....	198
Annexe Z.	Traitement et analyse des commentaires à la question ouverte du questionnaire.....	200
Annexe AA.	Signalétique pour le recyclage dans les étages.....	201
Annexe BB.	Exemples de sensibilisation au recyclage.....	202

RÉSUMÉ

Dans un contexte de crise économique et humanitaire, le développement durable (DD) s'installe progressivement dans l'esprit général, ainsi que dans les valeurs et politiques des entreprises. Ce phénomène n'est pas sans toucher à l'un des plus importants moteurs économiques mondiaux, le secteur du Tourisme et de l'Hôtellerie.

Ce mémoire a pour ambition de présenter le développement durable et son intégration au sein des stratégies de l'entreprise. Par la formulation d'hypothèses, nous allons identifier et comprendre les enjeux d'une fonction des ressources humaines responsable et de la mobilisation du personnel autour de la démarche de développement durable.

À travers des missions alliant fonction des ressources humaines et développement durable, les conclusions théoriques ont été testées sur le terrain et validées. Aussi, ce travail présente la démarche DD en hôtellerie comme une réelle plus-value et non pas seulement comme une illusion utopique.

Mots clés : Développement durable – Politiques d'entreprises – Hôtellerie – Fonction des ressources humains – Collaborateurs/Employés.

ABSTRACT

In the context of an economic and human crisis, sustainable development is gradually settling in the common thoughts, as well as in values and corporate policies. This phenomenon is not without having an effect on one of the world's most important economic sector: Tourism and Hospitality industry.

This dissertation is aimed to bring forward the integration of sustainable development into the company's strategies. With the formulation of hypotheses, the goal is to identify and understand the effects of sustainable human resources on the employees, which policy is now oriented towards sustainable development.

Through missions allying human resources department and sustainability development, the theoretical results have been tested and approved within the hospitality industry. This work presents the sustainability initiative in Hotel business as an improvement and not anymore as an utopia.

Keywords: Sustainable development - business policies - Hotel industry - Strategies - human resources department, employees.