

Le stress en hôtellerie

Table ronde animée le 27 janvier 2012 par la troisième promotion de licence professionnelle

« Direction des services d'hébergement en hôtellerie internationale »

Les intervenants présents :

AMSELLEM Denis, Consultant en RH et Management, INFINY Formation
BALLUE Christophe, Contrôleur de sécurité, prévention des risques professionnels, CRAMIF
CHIOSI Nathalie, Ergonome, cabinet ANTEIS
DE LA MOTTE Victoire, Assistante chef de réception PULLMAN Montparnasse
FERNANDEZ Agnès, Contrôleur de sécurité, prévention des risques professionnels, CRAMIF
LE RU Xavier, Directeur Général, hotel AMBASSADOR RADISSON Blu Opéra
MARLOT Jean-Damien, Directeur des Ressources Humaines, THE WESTIN Paris
PETIT Thibaut, Directeur des opérations, RENAISSANCE Paris La Défense

A l'origine de plus de la moitié de l'absentéisme au travail en Europe, le stress est également le deuxième problème de santé publique après le mal de dos. Que savons-nous du stress dans ce secteur particulièrement exigeant qu'est l'hôtellerie ? Comment mieux le gérer pour optimiser la performance individuelle et collective ? L'objectif de cette table ronde était de mieux comprendre ce phénomène, ses enjeux, ses impacts. Un échange avec des experts a permis d'avoir une vue plus globale des bonnes pratiques pouvant conduire à un management du mieux-vivre en entreprise hôtelière. Trois axes déterminés ont facilité les débats.

Premier axe : Les mécanismes et manifestations du stress professionnel

Deux définitions ont introduit le débat. La première est médicale : « Le stress est la réaction de l'organisme face aux modifications, exigences, contraintes ou menaces de son environnement, en vue de s'y adapter. ». La seconde est psychosociale : « Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ». Nous pouvons donc en conclure que le stress (**ou syndrome général d'adaptation**) est la réponse d'un organisme soumis à des pressions ou contraintes de la part de son environnement. D'emblée les professionnels s'accordent sur le fait **qu'il n'existe pas à proprement parler de stress négatif ou positif**.

Le modèle de Karasek (1979) a retenu l'attention des intervenants. Utilisé pour mesurer le stress au travail, il croise **trois dimensions de l'environnement psychosocial, selon la perception de leur intensité**. Sont donc pris en compte : la demande faite à l'individu, le contrôle exercé et la latitude décisionnelle. Selon ce modèle, c'est l'association d'exigences élevée, de latitude décisionnelle faible (peu ou pas de contrôle sur son propre travail) et d'un soutien social faible de la part de son équipe ou de la hiérarchie, qui génère un haut niveau de stress au travail. C'est le cas notamment des métiers à haut contact avec la clientèle : réceptionnistes, commerciaux, serveurs.

Le débat a permis de distinguer les différents types de stress et leur impact. **Un état de stress aigu n'est pas délétère pour la santé. C'est le stress chronique qui correspond à l'épuisement d'un organisme longtemps soumis à une hyper stimulation d'hormones.** Dans ce cas, différents symptômes tels que des douleurs (tensions, douleurs articulaires, maux de tête) et troubles émotionnels (nervosité accrue, angoisses excessives) apparaissent... Autant de désagréments qui favorisent le recours à des produits calmants (anxiolytiques, somnifères...). Le cadre est donc posé, le stress comporte une dimension individuelle et collective. **Si la manifestation est individuelle, la cause est collective.** La vision du thème doit donc être systémique et pluridisciplinaire. Dans ce contexte, quels outils peuvent permettre de préserver un équilibre ?

Deuxième axe : Gestion du stress : outils personnels, outils organisationnels

Différents sondages ont été étudiés. Ainsi, une étude menée par GFK International Employee Engagement Survey en 2011 montre que la tranche d'âge des 18-29 ans se déclare être la plus touchée par le stress au travail. Pour un manager, « **La génération Y oblige à repenser la relation de service en hôtellerie** ». Les conditions de travail, la conciliation vie privée/vie professionnelle sont à prendre en compte. Une autre enquête menée cette fois par l'organisme OpinionWay en novembre 2010 sur un échantillon de 1045 cadres français met l'accent sur les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), ils entraînent pour 86 % des cadres interrogés un stress plus important. Les outils sensés aider sont-ils donc nuisibles ? L'avis des spécialistes tempère ces études... Les TIC sont en effet source de stress dans le monde du travail, Mais plutôt qu'une remise en cause, c'est l'utilisation déviante qui en est faite qui peut générer du stress. Il faut donc revoir nos pratiques professionnelles, les orienter vers plus de modération, afin de nous préserver des effets stressants de ces outils de communication.

Pour maîtriser le stress, l'individu peut utiliser ses propres moyens de gestion du stress : méthodes de relaxation et de détente, yoga, ostéopathie, sophrologie... Les méthodes sont nombreuses.

Les outils organisationnels, eux, restent à l'initiative de l'entreprise, ergonomie des postes de travail, organisation, évaluation des contraintes et relations sociales peuvent être pensées avec l'aide d'organismes comme la CRAMIF ou d'experts spécialisés. **L'idéal étant de penser les conditions de travail en amont.** Pour mettre en place une politique globale de prévention des risques, la CRAMIF met donc en place un groupe pilote qui apporte des aides quant aux modes de relation au sein de l'entreprise. Elle favorise le dialogue entre acteurs afin de trouver une solution. Mais « il n'existe pas de solution "type", les recettes toutes faites n'existent pas. Différents cas exposés montrent l'utilité de penser l'environnement de travail différemment : travail des femmes de chambres en binôme, études ergonomiques en réception, en lingerie ou en étage.

Troisième axe : Changer de logique. Du stress au bien-être et au bien travailler

Le manager peut être vecteur de stress pour ses collaborateurs, **il est donc important avant tout de se connaître soi-même et se sentir bien dans sa peau. L'équilibre mental et physique est l'une des clés de réussite d'un management moins stressant pour les collaborateurs.**

Si le stress « positif » n'a pas de sens, un expert de la CRAMIF propose d'utiliser en remplacement le terme « **Manager par le challenge** ». En fixant des objectifs réalisables et raisonnables, en laissant une plus grande latitude décisionnelle aux collaborateurs, ceux-ci valorisés, écoutés seront moins stressés. **Le droit à l'erreur** est également crucial, on assiste parmi les collaborateurs les moins expérimentés à une montée du stress due à une anticipation négative des répercussions d'éventuelles erreurs sur leur carrière. Une plus grande écoute favorise la compréhension de certaines situations pouvant être parfois mal interprétées. **La communication est donc l'un des points les plus importants pour prévenir les situations stressantes.**

En conclusion

Le stress professionnel peut s'avérer nocif pour les salariés et contreproductifs pour l'organisation. Même si avec l'expérience, un collaborateur est moins exposé au stress, il convient pour l'entreprise de mettre à disposition des conditions de travail optimales, conciliant productivité, efficacité et bien-être.

Le stress relié aux risques psychosociaux est un phénomène qu'il faut prendre en compte et appréhender de préférence en amont. Si chaque individu gère avec ses propres armes son stress, l'entreprise cherche également à combattre ce syndrome aussi bien à travers la formation que l'écoute active, les enquêtes d'opinion, le cross-training, la personnalisation et le suivi du climat entre salariés et équipes d'une même entreprise.

Reste à trouver des méthodes innovantes et efficaces afin de définir le bon compromis entre performance économique et bien-être des collaborateurs. Un travail quotidien.

Renseignements sur la licence professionnelle Direction des services d'hébergement en hôtellerie internationale

www.versailles.iufm.fr/licencepro-hebergement.html

Responsable de la formation Nathalie Montargot

nathalie.montargot@u-cergy.fr