



UNIVERSITÉ DE 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 PREMIÈRE ANNÉE

Le stress au travail

Présenté par :

Camille FLORISSON

Année universitaire :

2016 - 2017

Sous la direction de :

Jean-Philippe SAJUS



UNIVERSITÉ DE 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 PREMIÈRE ANNÉE

Le stress au travail

Présenté par :

Camille FLORISSON

Année universitaire :

2016 - 2017

Sous la direction de :

Jean-Philippe SAJUS

L'ISTHIA de l'Université Toulouse

Jean Jaurès n'entend donner aucune
approbation ni improbation dans les projets
tutorés et mémoires de recherche. Ces
opinions doivent être considérées
comme propres à leurs auteur(e)s.

*« La suprême récompense du travail n'est pas
ce qu'il vous permet de gagner,
mais ce qu'il vous permet de devenir. »*

John Ruskin

*« Le stress n'est que la soumission avouée à
des contraintes non choisies. »*

Grégoire Lacroix

*« Clients do not come first. Employees come first.
If you take care of your employees,
they will take care of the clients »*

Richard Branson

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mon maître de mémoire, Monsieur Jean-Philippe Sajus, sans qui l'aboutissement de ce mémoire aurait été délicat. Vos conseils et enseignements me furent fort utiles. Merci également à Monsieur Rayssac et Madame Bessière qui ont apporté une aide non négligeable pour la rédaction de cet écrit.

Ma reconnaissance s'adresse aussi au corps enseignant de l'Institut Supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'Alimentation qui, au cours de cette année universitaire, nous a transmis un contenu de qualité.

Des remerciements également à l'attention des professionnels pour leur enthousiasme et leur gentillesse lors de nos rencontres.

Et pour finir, toute ma gratitude envers mes amis, ma famille, mes parents, mes sœurs et mon frère, qui ont su me supporter tout au long de ce projet.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	5
SOMMAIRE.....	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	8
Partie I : Le contexte du stress au travail.....	11
Chapitre 1 : Le contexte et l'histoire du travail.....	11
Chapitre 2 : L'avènement et l'accentuation du stress au travail.....	21
Chapitre 3 : Le cas du secteur hôtelier.....	34
Partie II : Prise en compte du stress au travail comme facteur d'amélioration des performances.....	40
Chapitre 1 : L'environnement de travail.....	41
Chapitre 2 : L'objectivation du stress au travail.....	49
Chapitre 3 : La dimension psychosociale au cœur de la qualité du service.....	58
Partie III : Méthodologie et terrain d'application.....	67
Chapitre 1 : Méthodologie.....	67
Chapitre 2 : Vérification sur le terrain d'application.....	73
Chapitre 3 : Réponses aux hypothèses et perspectives d'avenir.....	84
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	89
BIBLIOGRAPHIE.....	91
VIDÉOGRAPHIE.....	94
TABLE DES TABLEAUX.....	95
TABLE DES FIGURES.....	96
TABLE DES ANNEXES.....	97
TABLE DES MATIÈRES.....	159

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis bien longtemps, dans le but de subvenir à ses besoins et de gagner sa vie, l'humain fut confronté, et l'est toujours, à exercer une activité professionnelle. A l'heure actuelle, le travail occupe une place phare dans notre vie. Nous y passons généralement 35 heures par semaine et il apparaît donc nécessaire que le lieu en question présente divers avantages.

Par le passé, le travail était synonyme de lieu rude, puisqu'il n'était pas rare d'être victime de bon nombre de maux physiques. Cependant et malgré l'amélioration des conditions de travail depuis le XX^e siècle, qui ont permis une baisse non négligeable de ces troubles physiques, nous constatons depuis les années 80, dans bon nombre de pays industrialisés, une hausse des troubles psychologiques liés au travail, principalement avec le stress. Un fait à première vue paradoxal, quand on pense que les moyens et la manière de travailler se sont perfectionnés.

À l'heure où la sécurité de l'emploi n'est plus au rendez-vous (délocalisation, compétitivité, nouveaux moyens techniques...) et où, dans le même temps, les entreprises demandent aux salariés, avec des moyens moindres, de faire aussi bien voire mieux, il est compréhensible que les risques et le mal-être se soit accentué. Mais ce contexte en est-il la seule raison ?

Le stress est aussi un sujet qui touche beaucoup de domaines que cela soit le secteur du social, le secteur de la banque, des soins ou l'hôtellerie-restauration. L'industrie de l'hospitalité est un domaine où les individus y sont particulièrement confrontés avec des exigences telles que répondre aux objectifs de l'entreprise, rapidité du service, conditions de travail délicates... Bon nombre de situations peuvent être stressantes pour les employés.

Malgré le fait que certains pays essayent de faire des efforts pour offrir un cadre de travail de qualité à leurs employés et ainsi diminuer leur stress, la France reste un des pays où les entreprises fournissent peu d'efforts en matière de stress et de souffrance au travail.

Ce sujet a été choisi pour diverses raisons. En premier lieu, car il traduit un des conflits dominants à l'heure actuelle dans le monde du travail. En deuxième lieu, car il s'agit d'un thème beaucoup abordé ces derniers temps par les médias. Il n'est en effet pas rare de tomber sur des articles ou de visionner des émissions consacrées à ce sujet, surtout depuis les tristes vagues de suicides au sein de certaines entreprises au cours des années 2000 et 2010. Enfin, le stress ayant un impact non-négligeable sur la santé des travailleurs mais aussi de l'entreprise, aborder ce sujet est apparu essentiel dans le but d'agir dans l'intérêt des salariés mais aussi de l'entreprise.

De par ces paramètres, nous en sommes arrivés à la question de départ : *Quels peuvent être les enjeux de la prise en compte du stress au travail pour les entreprises hôtelières ?* Pour y répondre, nous avons construit notre travail de la manière suivante avec, tout d'abord dans une première partie, un focus sur le stress au travail et plus particulièrement dans le secteur hôtelier.

Dans une deuxième partie, nous parlerons du lien qui existe entre la prise en compte du stress sur le lieu de travail et l'efficacité même d'une entreprise.

Pour terminer, dans une troisième partie, nous aborderons la méthodologie et le terrain d'application choisi. Cette partie aura l'avantage de mettre en lumière tout notre cheminement et l'application dans le monde professionnel à l'aide de nos entretiens, mais aussi d'évoquer l'avenir de notre travail de recherche de première année de Master.

PARTIE I : LE CONTEXTE DU STRESS AU **TRAVAIL**

Partie I : Le contexte du stress au travail

Avant d'en arriver au stress et au mal-être au sein d'une entreprise, il apparaît nécessaire de se renseigner sur le travail, l'activité professionnelle en elle-même, afin de comprendre la manière et les circonstances par lesquelles ce sujet aussi prégnant s'est imposé en France mais aussi dans le monde.

Chapitre 1 : Le contexte et l'histoire du travail

Le travail peut se définir comme un « *ensemble des activités, des efforts, nécessaires pour produire quelque chose, pour obtenir un résultat déterminé.* »¹. A l'heure actuelle, affirmer que l'on a un travail signifie être titulaire d'un emploi ou bien une activité professionnelle. Pour donner une définition plus psychique de l'employé confronté au travail, Christophe Dejourn, spécialiste en psychodynamique du travail, définit ce dernier comme « *L'activité coordonnée déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui, dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite* » (Dejourn, 2014, p. 41). Cette définition nous montre autant l'importance de la dimension humaine dans l'activité, que dans l'exécution de la tâche elle-même. Le travail ne prend alors forme qu'au sein d'une organisation.

Il est légitime de se demander pour quelles raisons l'homme est dans le besoin de travailler, sachant que pour évoluer dans son environnement, l'humain a la nécessité première de répondre à ses besoins primaires à savoir : manger, dormir, respirer, exercer une activité musculaire ou encore se vêtir. Par ailleurs, Maslow, en classifiant les besoins, explique que ce sont ces besoins-là, les besoins physiologiques, par lesquels l'organisme est dominé, qui priment sur tous les autres besoins (Maslow, 1970, p. 37). Travailler n'apparaît donc pas comme une obligation primordiale. Cependant, avec les nombreuses

1 Définition du travail d'après le Dictionnaire Encyclopédique, Hachette, 1994, 2066 pages.

évolutions qui ont eu lieu, le travail est devenu un élément important, puisqu'il a permis, dans un système économique qui s'est mis en place, de subvenir à certains de nos besoins primaires.

Malgré tout, le travail prend actuellement une forme fort différente d'il y a plusieurs centaines d'années, jusqu'à même devenir un lieu synonyme de stress et d'inconfort. Il apparaît important de se demander comment le travail s'est conceptualisé au fil des siècles pour comprendre comment cette tendance s'est imposée sur le lieu de travail aujourd'hui.

1) Le travail au travers des époques

1.1) De l'agriculture à l'Antiquité

Si nous devons définir une date précise à partir de laquelle l'homme a réellement commencé à travailler, celle-ci se situerait à partir de la découverte de l'agriculture au néolithique, il y a plus de dix mille ans. L'agriculture, qui correspond au « *travail de la terre, l'exploitation du milieu naturel permettant la production des végétaux et des animaux nécessaire à l'homme* »², est précurseur, puisqu'elle implique la sédentarisation, qui amène à l'urbanisation. En effet, c'est suite au début du travail de la terre que l'aménagement d'un territoire a émergé.

Après ces mêmes aménagements, va s'ajouter la création et multiplication de diverses activités, liées au commerce et au négoce. Toutes ces activités font l'objet d'une transaction entre celui qui a produit et celui qui désire acquérir le bien en question. Cependant, il est important de souligner qu'à cette époque, l'échange de biens ou de services ne se faisait que via le troc³, on parle ici de compensation ou d'échange, et seulement au travers de proches et de connaissances. Dès lors, en troquant, l'homme ne

2 Définition de l'agriculture d'après le Dictionnaire Encyclopédique, Hachette, 1994, 2066 pages.

3 Historique du troc. *Histoire du troc* [en ligne]. Disponible sur : <http://ecotopie.chez.com/trochist.html> (consulté le 11-02-2017)

répond plus à ses propres besoins mais également à ceux des autres. Au fur et à mesure, entrent en jeu les matières rares, tels les minéraux, les métaux et pierres précieuses, qui jouent le rôle de moyens d'échange puisqu'ils ont une valeur très importante. L'objet précieux du troc devient le producteur de richesse, et non plus le travail accompli par l'humain. La considération et la valorisation du travail tend donc à se modifier et le travail non payé a moins de valeur et de légitimité.

Au fil des siècles, l'autorité tend à s'établir avec à sa tête un décideur et en dessous, un exécuteur d'ordre. Ceci se perçoit de manière frappante au cours de l'Antiquité gréco-romaine, où le travail et les tâches difficiles à mener sont considérées comme des obligations et des corvées. Les Romains délèguent alors toutes ces tâches aux esclaves, même si certains subordonnés plus intelligents que la moyenne, exerçaient des fonctions de secrétariat ou d'administration⁴. A cette époque la notion de travail a une connotation très négative. Un certain philosophe, Aristote, insistait même sur le fait que le travail était pour lui « *La marque d'un statut social inférieur. Par ailleurs, il justifiait la richesse par le fait qu'elle permettait aux riches d'exprimer une vertu restant sans cela cachée, la générosité...* »⁵

Cette notion de "travail-corvée" est d'autant plus renforcée, que dans l'Antiquité, le *tripalium*, équivalent du mot travail, se définissait par un « *Instrument d'immobilisation et de torture à trois pieux utilisé par les Romains pour punir les esclaves rebelles.* »⁶

Ici, nous percevons que le travail, en particulier lors de l'Antiquité gréco-romaine, est une tâche totalement déconsidérée, sans valeur, avec d'un côté, les riches qui en sont exemptés, et de l'autre, les esclaves et ceux qui n'ont pas de pouvoir qui sont tenus de le faire. Déjà, le fait d'appartenir à une classe sociale définissait nettement la place de chacun dans le monde, dans la hiérarchie, et conduisait à une existence précise.

4 Luxorion. *L'esclavage* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.astrosurf.com/luxorion/esclavage.htm> (consulté le 27-12-2016)

5 Alternatives Économiques. *La France, Aristote et le Travail* [en ligne]. Disponible sur : http://www.alternatives-economiques.fr/la-france--aristote-et-le-travail_fr_art_210_24883.html (consulté le 27-12-2016)

6 Wiktionnaire. *Tripalium* [en ligne]. Disponible sur : <https://fr.wiktionary.org/wiki/tripalium> (consulté le 20-11-2016)

1.2) Du Moyen-Age à la Renaissance

Malgré les siècles qui passent, au Moyen-Age, la symbolique du travail est similaire à celle connue lors de l'Antiquité. Le travail continue à être vu comme une tâche peu gratifiante. La Noblesse est exemptée de travail étant donné qu'elle est considérée comme supérieure, et c'est tout naturellement le Tiers-État qui est dans l'obligation de travailler. Une fois de plus, l'appartenance à une classe sociale nous cantonne à certaines activités. En outre, avec la domination du Clergé, il est impossible d'aller contre cette volonté "divine", puisqu'à cette époque, cet ordre laisse entendre que notre place sur terre est choisie par Dieu et ne peut donc être remise en cause. La Bible ne déclare-t-elle pas « *C'est à la sueur de ton visage que tu mangeras du pain, jusqu'à ce que tu retournes dans la terre, d'où tu as été pris; car tu es poussière, et tu retourneras dans la poussière* »⁷ ? L'homme doit travailler dur, souffrir pour obtenir de quoi vivre et ne peut alors exiger plus. Néanmoins, le travail avait, selon l'ordre religieux, le grand avantage de pouvoir soustraire l'individu à tous les vices et tentations de la vie, et visait une dimension spirituelle et non pécuniaire (Revue Internationale des sciences sociales de l'UNESCO, 1980, p. 436).

Au moment de la Renaissance, la notion de travail est sensiblement la même qu'au Moyen-Age. Mais il apparaît une distinction supplémentaire pour les travaux artistiques (musique, sculpture, peinture...) où l'aspect de création dans le travail est valorisante, mais concerne seulement l'élite. Le travail devient pour les artistes une sorte d'accomplissement personnel, un chemin menant à la sagesse et la gloire et ce n'est certainement pas un simple serviteur qui s'accomplira personnellement ou s'épanouira au travers de ses tâches. Néanmoins, des changements s'opèrent petit à petit, mais il faudra réellement attendre la Révolution Industrielle pour percevoir des changements plus conséquents.

7 Bible, Genèse 3:19

1.3) Le XVIII^e siècle et le XIX^e siècle

Au Siècle des Lumières, la notion du travail commence à se modifier. Nous les percevons tout d'abord au travers des ouvrages de célèbres écrivains de l'époque, tels Rousseau ou Denis Diderot, qui cherchent à mettre en avant le travail comme un lieu où l'on puisse se développer et devenir nous-mêmes. Les écoles de pensée changent et le fait de réussir sa vie autant sur le plan personnel que professionnel, mène à une vie meilleure et plus méritée dans l'Au-Delà selon l'ordre religieux de l'époque.

De plus, à partir de la fin du XVIII^e siècle, où se développe une nouvelle classe sociale : la bourgeoisie, la notion du travail change puisque l'on passe du statut de privilège dans le travail à la capacité propre de la personne. Les modèles économiques modernes se développent, à commencer par celui d'Adam Smith. C'est en effet tout un système capitalistique qui donne de la valeur au travail, et qui prône l'enrichissement personnel. Rajoutons à cela que pour Karl Marx, « *l'histoire du monde n'est rien d'autre que la création de l'homme par son travail* » (Revue Internationale des sciences sociales de l'UNESCO, 1980, p. 438). C'est également à partir de ce moment que l'esclavage tend à disparaître, et avec la révolution industrielle qui se met en place tout au long du XIX^e siècle, la fonction travail commence à être un peu plus valorisée, en restant toutefois synonyme de pénibilité.

Malgré le fait que le travail soit revalorisé, la vie des ouvriers n'en reste pas moins rude et éreintante. Les rythmes sont difficiles, les semaines longues, les vacances inexistantes et être constamment en bonne forme physique est vital. Même si le travail est revalorisé, il n'en reste pas moins dur. D'ailleurs, certains philosophes actuels comme Dominique Méda, ne pensent pas vraiment qu'à cette époque le travail soit valorisé au vu des conditions difficiles.

Rajoutons que c'est à la fin de cette période que les principales formes d'organisation du travail vont se manifester, et modifier de manière importante les façons de travailler au sein d'une entreprise. Nous allons analyser plus en profondeur ces changements.

2) L'organisation du travail au XX^e siècle

Nous allons nous intéresser plus particulièrement à l'organisation du travail au XX^e siècle car elle est précurseur de nombreux éléments et comportements actuels. L'organisation du travail correspond à un ensemble d'individus dont les relations sont structurées par des liens de subordination et est constituée de divers départements autonomes : structurel, fonctionnel et opérationnel. Il y a une organisation dès l'instant qu'il y a « *des tâches, des divisions de l'autorité, un système de communication repérable qui établit des relations entre les différents éléments* ». ⁸

Nous pouvons distinguer trois grandes manières de penser et d'organiser une entreprise, qui ont été mises en place au siècle dernier : la Rationalisation avec principalement l'Organisation Scientifique du Travail (OST), le Courant des Relations Humaines et enfin la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Nous allons succinctement nous intéresser à ces organisations.

2.1) La Rationalisation : l'Organisation Scientifique du Travail

Nous allons débiter avec la rationalisation des organisations au travers de la fameuse Organisation Scientifique du Travail (OST). Elle prend place à la fin du XIX^e et au début du XX^e et est élaborée par Frederick Winslow Taylor, qui affirmait que « *La productivité dans une entreprise ne peut être améliorée qu'en décomposant et en divisant les étapes de travail* » ⁹. C'est d'ailleurs un façon de travailler très utilisée pour le travail à la chaîne. Cette organisation se base sur 5 grands principes à savoir :

8 Chadourne Nadia. *Sociologie des organisations*. Licence professionnelle HR, ISTHIA, Université Toulouse Jean-Jaurès, 2015-2016.

9 Journal Du Net. *OST : Définition* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/16590/ost-organisation-scientifique-du-travail-definition.htm>(consulté le 28-12-2016)

Principes	Justifications
One best way (Solution optimale)	Analyse et étude du temps et des mouvements
Décomposition des tâches	Parcellisation du travail
Division du travail	L'un conçoit : le donneur d'ordre. L'autre fait : l'exécuteur
Sélectionner	Les travailleurs les plus aptes à exécuter les missions
Motiver	En donnant une prime

Tableau 1 : Les principes de l'OST¹⁰

Ce modèle d'organisation au travail naît des problématiques liées à la productivité. En effet, à l'ère de la Révolution Industrielle, ère d'inventions majeures et du passage de la production manuelle à la production de masse industrielle, optimiser sa production est une question prédominante. C'est pourquoi Taylor a développé ce modèle, afin de dénoncer « la « flânerie systématique" de l'ouvrier, il théorise le temps nécessaire à chaque tâche. Son objectif : doper la productivité. »¹¹. Cette théorie, qui découle des théories normatives, a pour mérite de mettre en évidence des règles claires et explicites, avec une hiérarchie forte et autoritaire qui permet de réduire les conflits. L'homme n'a également que peu de questions à se poser, il est là pour exercer une tâche bien précise. Par contre, on y perçoit une logique impersonnelle de participations et de statuts. Dans ce schéma, l'homme est représenté tel une machine dans un modèle purement mécanique, où l'environnement de travail n'est pas pris en compte, et surtout où la créativité et l'avis du salarié ne sont pas demandés. L'homme y est déshumanisé.

Travailler n'est pas chose aisée dans ce modèle qui essaye d'anticiper le comportement des individus, et où les conditions de travail restent difficiles et pénibles. Quelques décennies plus tard, suite à la Première Guerre, aux changements politiques, organisationnels ou encore économiques, la manière de penser le travail évolue, et le courant des relations humaines parvient à s'imposer.

10 Laporte Cyrille. *Sociologie des organisations*. Master MHR, ISTHIA, Université Toulouse Jean-Jaurès, 2016-2017.

11 Les Échos. *Frederick Taylor Père de L'Organisation scientifique du Travail* [en ligne]. Disponible sur : http://www.lesechos.fr/03/07/2014/lesechos.fr/0203594713913_frederick-taylor--pere-de-l-organisation-scientifique-du-travail.htm (consulté le 27-12-2016)

2.2) Le Courant des Relations Humaines

Ce courant s'installe peu de temps après la Première Guerre Mondiale suite au manque de personnel, du fait des nombreuses victimes, obligeant les entreprises à faire appel à un service spécialisé pour l'embauche. Des questions quant à la politique sociale intégrative se posent. Avec les mises en place de lois, que cela soit sur la limitation de la journée de travail à 8 heures en 1919, la mise en place dans les années 30 des assurances sociales et des allocations familiales, ou encore avec en 1936 la loi sur les congés payés, la mise en place des délégués ouvriers dans les entreprises, la loi sur les 40 heures hebdomadaires, la vision du travail change. Ces changements résultent d'une part des vagues de grèves, qui montrent le désir de changer les conditions de travail, mais d'autre part, grâce à des acteurs ou des entreprises qui prennent conscience que l'augmentation de la production peut être liée à des facteurs psychologiques, physiologiques mais aussi qu'il existe des motivations propres aux salariés liées à des facteurs affectifs. Ceci se perçoit notamment au travers de l'expérience de la Western Electric Company d'Elton Mayo, acteur majeur de la sociologie au travail, qui prouve qu'il est important d'avoir des interactions entre les individus et de prendre en compte l'environnement social et la vie de groupe au travail. Il arriva même à prouver que les conditions matérielles étaient moins importantes comparées aux conditions psychologiques (Bernard Mottez, 1982, p. 18-36).

Le travail n'est plus seulement physique, il a une dimension psychologique qu'il faut prendre en compte. La conception de l'homme au travail devient plus psychosociologique, la démarche participative est importante, la direction cherche à un peu plus motiver le salarié, et c'est la vie en groupe qui devient source de dynamique. Dans ce courant, la conception de l'homme est alors un peu plus humaniste.

2.3) De l'avènement de la GRH à nos jours

Suite à la Seconde Guerre Mondiale, au choc pétrolier de 1973, et donc à un contexte de crise et aux modifications de pensées, c'est finalement le modèle de la Gestion des Ressources Humaines qui se développe. À partir de là « *Prévision et anticipation deviennent les maîtres mots de la gestion qui se dote activement d'instruments et de méthodes, symbolisés par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* » (Dietrich et Pigeyre, 2016, p. 14). De par la GRH, nous assistons à une formalisation des contrôles et suivis, une prise en compte de la reconnaissance individuelle des salariés puisque les problèmes peuvent à la fois être liés à l'environnement mais aussi à des problèmes d'ordre humain. La négociation ou encore l'évaluation sont de rigueur. La logique de spécialisation laisse place à une logique de polyvalence, de polyvalence et de performance.

Nous constatons que la manière de travailler, ainsi que la GRH a bien changé au cours des dernières décennies, et que chaque mouvement se construit au fur et à mesure, en fonction des modèles précédents, tout en prenant en compte les limites et leurs aspects péjoratifs. Mais aussi avec les évolutions techniques, humaines ou technologiques. Aujourd'hui, nous retiendrons qu'« *Adaptabilité, flexibilité, réactivité deviennent les maîtres mots d'un "bon" management des ressources humaines* » (De Gaulejac, 2014, p. 43). Dans ce modèle sont donc exigés la rapidité, un délai le plus court possible et le profit immédiat. Le tout se faisant en flux tendu. Nous voyons que nous en sommes à un modèle se rapprochant beaucoup de la GRH, même si le comportement et la manière d'agir avec les ressources humaines a évolué et continue de changer continuellement.

Notons malgré tout que beaucoup de lois et de conventions sont rédigées de nos jours, et demandent toujours plus de professionnalisme pour tous les secteurs, avec des charges administratives plus lourdes que par le passé. Nous remarquons également que des politiques d'individualisation se développent, et demandent que les entreprises soient plus proches des salariés, et les accompagnent tout le long de leur carrière. La

préoccupation salariale est aujourd'hui importante. Toutefois, beaucoup d'entreprises n'étant pas expertes dans le sujet, elles ont besoin des connaissances des experts, dans le domaine du droit du travail par exemple, mais aussi avec l'émergence de problématiques actuelles qui traitent du stress, des RPS et de la santé au travail.

La gestion des ressources humaines actuelle peut se qualifier de GRH innovatrice. En effet, ceci se justifie de par les changements qui ont eu lieu au cours de années 2000, que ce soit avec la démocratisation d'internet, les nouvelles technologies, les exigences croissantes en ce qui concerne l'environnement et le social¹².

En ayant pris en compte ces notions et ces changements, nous voyons que la façon de percevoir le travail a évolué au fil des siècles, commençant avec le mot *tripalium*, qui induisait la difficulté et la corvée. Il est aussi aujourd'hui un lieu d'échanges et d'accomplissement personnel, même si le travail garde toujours cette image forte de pénibilité, de souffrance et d'effort.

Les problématiques au travail ont changé, pour au final, se concentrer aujourd'hui sur le sujet du mal-être au travail, du stress et des risques psychosociaux. Nous percevons au travers des modèles que la GRH tente de valoriser l'humain. Mais alors pourquoi y aurait-il plus de stress au travail. D'où provient-il et qu'est ce qui peut expliquer sa présence accrue actuellement alors que les modèles et conditions de travail ont évolué. L'objet de la partie suivante sera donc concentré sur cet aspect.

12 Pratiques RH au quotidien. *Introduction* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.pratiques-rh-au-quotidien.com/livre-pratiques-rh/introduction/> (consulté le 28-12-2016)

Chapitre 2 : L'avènement et l'accentuation du stress au travail

1) Le stress au travail

1.1) L'état de santé physique et psychique actuel

De nos jours, afin de pouvoir exercer une activité professionnelle, il est important aux yeux du recruteur que l'individu embauché soit en bonne santé, afin de pouvoir donner le meilleur de lui-même. L'organisation mondiale de la santé définit celle-ci comme étant « *un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* »¹³

Nous avons remarqué que depuis des décennies, les conditions de travail se sont considérablement améliorées, le temps de travail a particulièrement diminué et la pénibilité de la tâche exercée est moindre. Tout ceci ayant conduit à des améliorations visibles des conditions physiques de travail. Cependant, pour beaucoup d'entreprises, la bonne santé du salarié ne se résumerait qu'à être exempté de maux physiques, alors que les pathologies psychologiques sont tout aussi importantes, comme le souligne la définition de l'OMS. Ce pénible constat est d'autant plus renforcé lorsque nous voyons que la santé psychologique s'est détériorée et que le mal-être au travail prend une certaine ampleur. En outre, le stress est reconnu comme « *le deuxième risque professionnel rencontré juste derrière le mal de dos* », selon une étude réalisée sur des salariés européens (Chouanière, 2006, p. 170). Il serait également responsable de plus de la moitié des journées de travail perdues au sein de notre continent, selon l'Agence Européenne de Sécurité et de Santé au Travail¹⁴. Rajoutons à cela la dépression qui augmente et touche une large partie de la population. Il apparaît justifiable de se

13 Organisation Mondiale de la Santé. *Définition de la santé de l'OMS* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.who.int/about/definition/fr/print.html> (consulté le 28-12-2016)

14 Institut de gestion du stress. *Quelques chiffres sur le stress* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.institutdegestiondustress.com/chiffres.php> (consulté le 19-01-2017)

questionner quant à savoir pourquoi, si la santé psychologique est aussi importante, a t-elle autant régressé.

Un spécialiste en psychodynamique du travail et psychiatre, Monsieur Christophe Dejours, révèle au travers d'une conférence datant de 2008 consacrée au stress au travail, que ces dégradations de la santé mentale peuvent s'expliquer de par :

« *Des difficultés d'identification [...]* ;

Des difficultés de réaction de l'entourage [...] ;

Et des difficultés d'action et de prévention [...] » (Dejours, 2008)

Nous retiendrons donc qu'il est délicat de comprendre les dégradations de santé mentale, surtout que contrairement aux pathologies physiques, il n'y a pas de pathologies mentales liées au travail clairement posées et définies. De surcroît, le fait est que depuis bien longtemps, il a été considéré que les troubles psychologiques étaient proprement liés à la personnalité d'un salarié, à la manière dont il vivait et concevait les choses, en excluant tout ce qui avait trait à l'entreprise, au lieu de travail, aux conditions ainsi qu'aux missions. En effet, si des troubles psychiques venaient à se manifester chez un individu, l'entreprise ne se remettait pas en cause, puisqu'on ne lui reconnaissait pas une part de responsabilité dans l'état de santé d'un individu. Cependant et depuis quelques temps, notamment avec la protection des salariés et sous l'influence des syndicats, une large partie de la population a pris conscience du lien qu'il pouvait y avoir entre des conditions de travail et une mauvaise santé psychologique. De plus, la recherche d'un lieu sain de travail est devenue très importante, et les entreprises commencent à comprendre que la bonne santé et la sécurité de chacun s'avèrent être des atouts.

C'est donc dans le but de prendre en compte le lieu de travail, mais aussi l'aspect de la santé mentale des individus, que l'usage de "stress au travail" ou encore "risque psychosocial" a émergé. Malgré tout, un flou entoure le mot stress au travail, tout comme

celui de risque psychosocial, et il apparaît nécessaire de mettre en lumière ces différents termes.

1.2) Différence entre risque psychosocial et stress

1.2.1) Le risque psychosocial

Le risque psychosocial (aussi appelé RPS) est un terme relativement large qui se traduit par un mal-être, une souffrance au sein du lieu de travail. Ce terme a l'avantage d'englober 3 grands paramètres que sont le risque, l'aspect psychologique et enfin l'aspect social. D'après un rapport de Tom Cox (1993, p. 8), le terme de RPS prend en compte aussi bien l'environnement qui apporte un stress, mais aussi les conséquences qui en résultent, autant pour l'employé que l'employeur. Nous retiendrons donc qu'il s'agit d'un péril potentiel dans une situation et un environnement de travail, qui va jouer sur la santé mentale des individus touchés.

De manière plus officielle, L'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS), donne aux risques psychosociaux une définition approfondie. En effet, pour l'Institut, c'est lorsque nous allons retrouver dans « *une situation de travail un ensemble ou non :*

- *"de stress ;*
- *des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes ;*
- *des violences externes commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise (insultes, menaces, agressions...). »¹⁵*

15 INRS. *Les risques psychosociaux* [en ligne] . Disponible sur : <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html> (consulté le 28-12-2016)

Les risques psychosociaux n'englobent donc pas que le stress à proprement parler, mais aussi d'autres paramètres, qui ont autant de conséquences sur la santé mentale, physique que sociale. Toutefois, selon un rapport de Nasse Philippe et Légéron Patrick, le stress apparaît comme le premier des risques psychosociaux (Nasse et Légéron, 2008, p. 7). Ce rapport pour le ministre du Travail souligne toute la difficulté qu'engendre la notion de risque psychosocial, puisque qu'il ne définit pas une limite d'exposition clairement explicite à partir de laquelle nous pouvons affirmer qu'un RPS a un réel impact sur la santé des employés travaillant pour une entreprise. Rajoutons à cela, qu'il n'existe pas vraiment de définition juridique consacrée à ce terme. Il s'agit donc d'une notion complexe, délicate à traiter, qui couvre à la fois l'individu en lui-même, au travers de problèmes psychologiques et de mal-être, mais aussi collectifs, au travers d'une organisation et des conditions de travail soumises.

Bon nombre d'entreprises ont perçu les impacts négatifs que pouvaient engendrer les risques psychosociaux, et il existe un enthousiasme perceptible dans le but de les éradiquer, que cela concerne à la fois les managers, les supérieurs hiérarchiques, la médecine du travail ou encore la direction. Toutefois et bien souvent, les entreprises ne vont pas jusqu'à la racine du problème, et privilégient des méthodes à court terme visant à agir après l'acte, plutôt que de long terme visant à agir avant l'acte. Indépendamment du fait que l'on montre une certaine préoccupation autour des risques psychosociaux, l'obsession d'une meilleure productivité, d'une meilleure rentabilité et du gain priment clairement, au-delà des conséquences sociales qui peuvent en découler. La dictature de l'urgence, du chiffre et de la perfection est le modèle dominant dans l'organisation de beaucoup d'établissements, ce qui n'est pas sans conséquence quant aux risques pouvant en résulter.

Nous allons maintenant traiter du stress au travail puisqu'il s'agit à la fois du sujet de notre étude mais également d'une des pathologies la plus présente.

1.2.2) Le stress

Le stress est une pathologie qui pourrait se qualifier de mal du siècle. En effet, il touche une grande partie des travailleurs et représenterait un coût supérieur à 1 milliard d'Euro pour la Sécurité Sociale.¹⁶

Tom Cox et ses collaborateurs (Cox & al, 2004, p. 3) ont réalisé un rapport sur l'organisation du travail et le stress. Ils nous donnent la définition suivante du stress : « *L'ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances et à leurs capacités et qui remettent en cause leur aptitude à faire face.* ». De manière plus synthétique, le schéma ci-dessous nous résume la définition suivante.

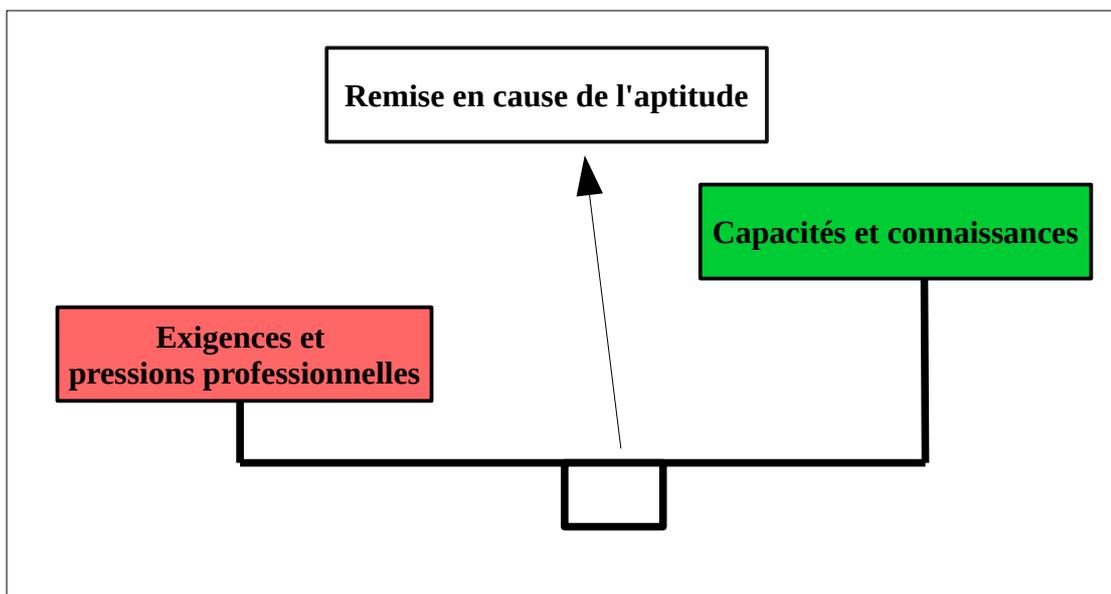


Figure 1 : Remise en cause du salarié

Nous constatons une situation de perturbation entre la perception des capacités et connaissances, donc les ressources personnelles, et celles des exigences et des pressions professionnelles, donc les contraintes, auxquelles l'individu est exposé.

16 Passeport santé. *Le stress, le mal du XXIème siècle* [en ligne] . Disponible sur : <http://www.passeportsante.net/fr/Actualites/Dossiers/DossierComplexe.aspx?doc=stress-mal-xxi-siecle> (consulté le 29-12-2016)

Notons malgré tout qu'il existe 2 types de stress bien distincts, avec l'un que l'on pourrait qualifier de passager, et un autre qui va s'inscrire dans la durée et va être responsable de cette situation de déséquilibre. Il s'agit d'une part du stress aigu et d'autre part du stress chronique. Ces deux stress provoquent des effets différents, l'un étant plus dangereux pour la santé que l'autre.¹⁷

Type de stress	Manifestions	Symptômes
Stress aigu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exclusivement dans certaines situations ➤ Enjeu ponctuel ➤ Limité dans la durée 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sécrétion de certaines hormones afin de réguler la situation
Stress chronique	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Effets indésirables sur du long terme ➤ Au-delà de la situation en elle-même stressante, l'individu ressent toujours du stress 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Au niveau physique : douleur et fatigue musculaire , maux de tête, troubles du sommeil, troubles alimentaires... ➤ Au niveau émotionnel : sensibilité accrue, nervosité, crise d'angoisse, panique, sensation générale de mal-être...

Tableau 2 : Les types de stress

Le stress aigu s'avère être sans danger particulier pour la santé. En revanche, le stress chronique s'avère être plus inquiétant, car responsable de divers effets indésirables sur la santé. Lorsqu'un individu vit un stress chronique, deux phases vont avoir lieu, avec la première phase dite de "perte de contrôle" puisque la personne touchée vit un stress et se sent impuissante, la seconde phase est celle de "l'adaptation", qui consiste à trouver des stratégies pour s'en sortir (Lefebvre et Poirot, 2015, p. 10). Il est important de souligner qu'en fonction de l'individu, la perception, l'évaluation et la manière d'agir seront peut-être différentes. Cependant, la seconde phase dite "d'adaptation" peut se vivre de deux manières. La première, en essayant de contrer le souci, en cherchant à le

17 INRS. *Stress au travail* [en ligne] . Disponible sur : <http://www.inrs.fr/risques/stress/ce-qu-il-faut-retenir.html> (consulté le 29-12-2016)

résoudre ou en trouvant un soutien auprès de proches. Mais, la seconde peut consister à fuir, c'est-à-dire, à éviter le problème.

Si une solution est rapidement trouvée, les symptômes du stress chronique peuvent rapidement se résorber. Mais dans le cas où le stress chronique n'est pas traité, les symptômes peuvent alors se décupler, jusqu'à s'imposer en provoquant des troubles et des soucis de santé graves, parfois sans retour, comme le repli sur soi-même, une baisse de la concentration, un risque de burn-out, des pathologies cardiovasculaires, le développement de troubles musculo-squelettiques, des dépressions, allant même jusqu'au suicide. En soi, le stress aigu ne représente pas de dangers potentiels, puisqu'il correspond à une réponse ponctuelle de l'organisme face à une situation particulière, inscrite dans un laps de temps réduit. On ne peut le qualifier de bon ou mauvais. En revanche, passé un certain seuil, le stress chronique lui, devient particulièrement malsain car il maintient l'individu dans un état de menace et de pression constant. On ne parle d'ores et déjà plus de stress stimulant pour l'individu, mais de stress dangereux.

Malgré tout, de nos jours, le stress n'est pas reconnu comme étant une maladie pour une entreprise dite efficace, mais plutôt comme quelque chose de naturel auquel chacun doit faire face. Selon De Gaulejac (2014, p. 233) « *Il est tellement répandu que la "résistance au stress" est exigée comme une qualité nécessaire pour réussir* », alors que nous percevons tous les impacts qu'il peut avoir sur une personne.

1.2.3) Les violences internes et externes

Pour finir, en dehors du stress, certaines situations peuvent aussi être la cause d'un puissant mal-être pour les travailleurs. Il s'agit des violences externes comme internes.

Les violences externes englobent ce qui est extérieur à l'entreprise. Il peut s'agir d'un conflit entre un employé et un fournisseur, un employé et un client. Mais elles peuvent aussi se traduire au travers de menaces récurrentes à l'attention du salarié ou de l'équipe

d'employés, des insultes, des incivilités, ou des violences physiques à leur égard, qui ont un impact non négligeable sur la santé. Ce type de violence est beaucoup plus développé dans des métiers de contact avec un public.

En ce qui concerne les violences internes, celle-ci se concentrent autour du harcèlement, qu'il soit moral ou sexuel (tous deux sont interdits et punis par la loi), mais aussi au travers des conflits avec des collègues de travail ou supérieurs hiérarchiques. Ces situations sont certes moins nombreuses que les situations liées au stress, puisque selon un rapport de recherche sur les conditions de travail des salariés de l'Union Européenne, moins de 10% des interrogés affirment avoir été victimes de violences internes (Chouanière, 2006, p. 174). Elles ne sont pour autant pas à négliger, car tout aussi destructrices pour l'équilibre de chacun.

Pour terminer, nous retiendrons que les pathologies mentales dans le travail, et plus particulièrement le stress, affectent profondément les individus mais aussi le PIB d'un pays, pouvant aller de 3 à 6 % (Dejours, vidéo sur le stress au travail), un chiffre fort conséquent surtout par temps de crise. Aborder les facteurs qui contribuent au développement des situations de stress au travail apparaît dès lors nécessaire.

2) Les facteurs de risques et de stress

Le stress étant en augmentation, nous pouvons nous demander, dans une vision microéconomique, quels types de facteurs sont capables de générer et d'intensifier ce ressenti auprès d'un individu, afin de pouvoir agir par la suite. Selon l'INRS, les facteurs de risques sont particulièrement nocifs lorsqu'ils s'installent dans la durée, se subissent ou se multiplient.¹⁸

18 INRS. *Effets sur la santé* [en ligne] . Disponible sur : <http://www.inrs.fr/risques/stress/effets-sante.html> (consulté le 29-12-2016)

D'abord, l'un des premiers facteurs est lié à la charge de travail, son intensité et ses conditions. Il peut s'agir là du temps, du rythme et des horaires de travail. En effet, plus l'individu est confronté à une surcharge dans son travail, plus les chances de stress et de perte d'efficacité sont fortes. Pour plus de 40 % des salariés, ce serait en effet la surcharge qui causerait le plus de stress¹⁹. A cela peut également s'ajouter, selon Valléry et Leduc, (2014, p. 128) « *La polyvalence et la modification des tâches [...] et la pénibilité mentale, en lien avec des contraintes qui s'imposent au travailleur dans la réalisation de tâches sollicitant des ressources cognitives* ». Cette lourdeur peut par exemple provenir d'une réduction de l'effectif, de la perte d'entraide ou tout simplement par la politique que dicte l'entreprise.

Ensuite, l'isolement social, qui consiste à tenir à l'écart le salarié ou tout simplement de ne pas permettre au salarié de recevoir assez de soutien social pour créer des liens qui l'aideront à se construire dans son activité.

Puis, le conflit de rôle. Ceci correspond, selon Coutanceau Bennegadi et Bornstein (2016, p. 79) à « *la position inconfortable d'un professionnel face à des attentes incompatibles ou contradictoires de la part de ses supérieurs ou de ses collègues, ou encore lorsque ces attentes sont contraires à ses valeurs, croyances ou ses objectifs* ». Il peut donc autant s'agir d'objectifs mal définis, d'un manque de priorisation ou des demandes en totale contradictions avec l'état d'esprit du salarié.

Le manque de reconnaissance peut aussi être un facteur de stress. Au fil de sa vie, tout humain a besoin qu'on le reconnaisse pour favoriser sa stabilité psychique, et cette non-reconnaissance est l'une des causes principales du stress. Elle correspond à l'absence de soutien de l'individu dans son travail qu'il a pourtant essayé de mener, et malgré des résultats satisfaisants. Cette reconnaissance ne s'arrête pas à de simples félicitations ou à une augmentation de salaire, mais passe aussi au travers de biens immatériels tels que la

19 L'Express Emploi. *Pourquoi les salariés se sentent-ils surchargés ?* [en ligne]. Disponible sur : http://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/emploi-pourquoi-les-salaries-sont-ils-si-surcharges-au-travail_1192174.html (consulté le 19-01-2017)

formation ou le suivi de la carrière de l'individu.

Les mauvais rapports sociaux entre collègues ou supérieurs hiérarchiques, qui contribuent à une mauvaise ambiance, et toute victimisation de l'individu dans son travail est source de stress, que cela soit au travers de moqueries récurrentes, d'intimidation, des agressions, ou du harcèlement.

Pour finir, un point auquel nous ne pensons pas de prime abord : l'accompagnement du salarié dans des procédures de changement. En effet, lors de grandes politiques de restructuration ou de simple changement, il peut y avoir beaucoup de risques si les méthodes de changements sont mal ou peu expliquées, ou lorsque l'accompagnement du salarié dans la procédure est insuffisant.

Christophe Dejours ajoute dans sa conférence de 2008 que, les deux autres causes contribuant à l'augmentation du stress au travail sont : « *L'évaluation individualisée des performances et les contraintes de qualité totale* ». Selon lui, l'évaluation individualisée est censée être fondée sur des mesures quantitatives et parfaitement objectives du travail. Cependant, il y aurait un défaut de base scientifique, puisque l'essentiel du travail est de nature subjective, propre à chacun et ne peut donc à partir de là, se mesurer. Dès lors, ce que l'on évalue n'est pas le travail mais les résultats du travail même. En outre, cette même évaluation aurait le défaut d'empêcher la collaboration entre les employés, puisqu'elle entraînerait une concurrence entre chacun, qui elle-même mènerait à une dégradation de la fidélité (perte de la communication, rétention d'informations, tensions entre collègues...). De Gaulejac (2015, p. 393) souligne également le problème d'une évaluation des performances, puisqu'elle « pousse à produire "au-delà des attentes" et normalise l'exigence d'une productivité accrue et d'une intensification des charges de travail ». Enfin, le concept de qualité totale serait aussi responsable de cet accroissement du stress, puisque toujours pour Monsieur Christophe Dejours, elle ne peut exister et représenterait un idéal et non une vérité, qui peut pousser à mentir et à frauder. Tout ceci engendrant du stress.

Bien entendu, les divers facteurs explicités ci-dessus lorsqu'ils s'additionnent, deviennent très dangereux. Nous retiendrons donc que ressentir du stress n'est pas lié qu'à l'état et aux caractéristiques propres du salarié, mais aussi à un mode de fonctionnement d'une entreprise, d'une organisation ou encore aux rapports interpersonnels qui peuvent exister.

Même si au niveau microéconomique, certains facteurs vont contribuer à augmenter le stress, il est important de mettre en exergue les phénomènes issus du monde macroéconomique actuel, qui influent aussi sur le stress.

3) Les phénomènes accentuatifs

Avec les évolutions de ces dernières années, il est étonnant que l'état de santé psychologique ait diminué. Un rapport de l'European Agency for Safety and Health at Work (2007, p. 4), nous indique que des « *changements importants ont eu lieu depuis ces dernières années dans le monde du travail, qui ne sont pas sans conséquences sur les risques dans la sécurité et la santé au travail.* ». En effet, l'entreprise évoluant dans un environnement macroéconomique, il y aurait donc des facteurs extérieurs responsables de cet état que nous allons présenter.

Il existerait 5 phénomènes principaux, selon Lefebvre et Poirot (2015, p. 14) qui génèreraient un stress important pour la société, à savoir : « *L'effritement des institutions [...]; L'impératif de performance [...]; la mobilité [...]; la contraction du temps [...] et la fragilité des engagements relationnels[...]* ».

L'effritement des institutions peut s'expliquer du fait de la disparition de la monarchie, mais surtout que le pouvoir de la religion sur les individus a fortement baissé, le nombre de croyants ayant diminué. L'homme ne suit plus un chemin imposé par la religion, mais son propre chemin. Cette destruction met l'individu en position de réflexion, réflexion qui peut être perçue comme nécessitant un effort supplémentaire qu'auparavant il n'exerçait pas.

Ensuite, un des critères les plus importants est lié à la contraction du temps. En effet, impossible de passer à côté des nouvelles technologies qui envahissent notre quotidien. L'humain est devenu beaucoup plus exigeant qu'auparavant et l'immédiateté de l'information est devenue essentielle, entraînant ainsi une contraction du temps. Avec ces technologies, les personnes gagnent un temps considérable, et le rythme de travail des entreprises s'est intensifié en conséquence, exigeant une immédiateté de l'action, pouvant devenir oppressante au quotidien.

Également, avec l'éloignement grandissant entre lieu de domicile et de travail, la mobilité est requise pour pouvoir obtenir un poste. Les familles déménagent plus qu'avant pour exercer leur activité professionnelle, et s'éloignent de leurs proches, ce qui peut être source d'anxiété.

La durée des relations, beaucoup plus éphémères, peut s'expliquer en partie avec la hausse de l'utilisation d'internet, du monde virtuel et des réseaux sociaux, qui font que les engagements sont moins nets, les contacts moins réels. Cette baisse des relations durables se voit au travers de la chute du nombre des mariages, la hausse du nombre de divorces ou de familles recomposées.

Enfin, l'obligation de rentabilité et de performance ont beaucoup accentué le phénomène de stress, avec des exigences dans le monde professionnel d'autant plus fortes, mais aussi des impératifs de performance sur le plan personnel, où l'humain doit être parfait sur tous les plans.

Finalement, pour rester dans ce thème de performance et d'efficacité des salariés, nous pouvons faire une parenthèse sur une des méthodes de management phare qui s'est développée au cours des dernières années. Il s'agit du "Lean management", apparu il y a environ 30 ans. Ce modèle est né du besoin de réaliser une amélioration continue et l'un des plus célèbres pionniers dans le milieu se trouve être la fameuse entreprise d'automobile Toyota. Avec le lean, le but est de tendre vers un processus de qualité globale et totale qui consiste à un « *Ensemble de techniques visant à l'élimination de*

toutes les activités à non valeur ajoutée »²⁰ Avec ces éliminations, chacun doit faire mieux avec moins, produire juste à temps et donc à flux tendus, mais toujours dans un souci de qualité et d'efficacité de production. Dans cette organisation, l'humain est au cœur du projet, puisque si l'entreprise veut rapidement répondre aux divers besoins des clients tout en augmentant la qualité des produits ou des services, les employés ne vont plus être seulement là pour produire mais également pour réfléchir afin d'éviter les gaspillages et de satisfaire parfaitement le client. Malgré le succès et les avantages liés à la productivité de ce type d'organisation, les limites en sont nombreuses et beaucoup évoquent les dangers pouvant en résulter. En effet, en voulant atteindre le zéro défaut, les cadences augmentent et le rythme de travail en est intensifié, contribuant même, selon De Gaulejac Vincent (2015, p. 393), à créer une atmosphère à la fois insécurisante mais surtout compétitive, touchant alors le bien-être de chacun dans son travail. Avec un rythme de travail soutenu, les salariés sont donc obligés de faire vite et bien, la qualité du travail pouvant être alors impactée du fait de délais serrés, allant donc à l'encontre des objectifs du lean. Ajoutons à cela les conséquences sur la santé physique, puisqu'il serait responsable de troubles musculo-squelettiques du fait de la rapidité et des gestes courts devant être réalisés, comme s'accordent à le dire des ergonomes du travail²¹. Dans un modèle économique obnubilé par la rentabilité et le profit, beaucoup en oublient l'avis et la satisfaction de chacun des employés qui pourtant sont les éléments centraux de la production. C'est donc un modèle à double tranchant qui d'un côté est source de performance et de rentabilité, mais de l'autre critiqué et source de danger.

Il existe bien d'autres phénomènes qui contribuent à accentuer le stress au travail. C'est le cas de la situation économique actuelle dans laquelle nous nous trouvons : un contexte de crise, avec une instabilité, une insécurité de l'emploi palpable et un taux de chômage avoisinant les 10 % pour le troisième trimestre de 2016²². Une situation politique critique,

20 Logistique Conseil. *Définition, objectifs et méthodes du Lean management* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Lean-management.htm> (consulté le 22-01-2017)

21 L'OBS Rue 89. *La méthode du lean, le retour du pire travail à la chaîne* [en ligne]. Disponible sur : <http://tempsreel.nouvelobs.com/rue89/rue89-economie/20110721.RUE3418/la-methode-lean-le-retour-du-pire-du-travail-a-la-chaîne.html> (consulté le 22-01-2017)

22 JDN. Taux de chômage et chômeurs en France : le point en janvier [en ligne]. Disponible sur : <http://www.journaldunet.com/economie/magazine/1038148-chomage/> (consulté le 19-01-2017)

avec le récent Brexit ou encore les problématiques liées au terrorisme. Les changements sociaux qui se sont opérés jouent un rôle sur le stress, avec des comportements de consommation qui évoluent, une clientèle qui devient plus exigeante, et un travail qui tend à s'individualiser. Ou encore l'environnement de travail qui s'est modifié, avec souvent moins d'espace et plus de monde sur le lieu de travail.

De par ces divers points nous comprenons alors pourquoi le stress et le mal-être augmentent dans les entreprises. Le secteur sur lequel nous voulons nous concentrer est celui de l'hôtellerie, c'est pourquoi dans la partie suivante, nous allons établir un état des lieux du stress actuel en hôtellerie, ce qui nous permettra par la suite de concevoir nos hypothèses.

Chapitre 3 : Le cas du secteur hôtelier

Le stress au travail touche le plus souvent les métiers orientés vers le public, comme par exemple, les employés de centres d'appels, puisque en plus d'être en relation avec la direction et leur manager de service, ils sont aussi en relation avec les clients. Ces trois partis peuvent parfois émettre des demandes se contredisant, susceptibles de créer un inconfort psychologique auprès du salarié (Ruyter, Wetzels et Feinberg, Mars 2001, p. 23-25). Ceci peut expliquer en premier lieu la présence accrue du stress en hôtellerie, mais aussi en restauration, dans les métiers de la banque, le médical ou le secteur tertiaire en général.

1) Un sujet encore peu traité

Malgré le fait que le stress soit actuellement un sujet prédominant, il reste encore peu abordé dans le domaine de l'hôtellerie. En effet, ceci se perçoit du fait du peu d'ouvrages consacrés au sujet et à un engagement encore timide des hôteliers. Pourtant, beaucoup sont conscients que le stress au travail est malheureusement un trouble qui augmente,

jusqu'à devenir omniprésent, engendrant des problèmes de santé pour les personnes touchées, et des coûts pour une entreprise, que celle-ci soit hôtelière ou non d'ailleurs.

Nous le savons bien, au sein de l'industrie de l'hospitalité, les conditions de travail sont difficiles. Une étude réalisée par Kristensen T. et al. (2002, p. 192-197), affirme que ce domaine attend beaucoup de sa main d'œuvre. Que cela soit parce qu'il s'agit d'un travail répétitif, avec des contraintes physiques qui demandent de rester longtemps debout et de beaucoup marcher, des difficultés afin de coupler sa vie privée et professionnelle ou encore du fait d'heures de travail longues ou découpées. Les résultats de cette étude montrent par ailleurs qu'avec un emploi dans ce secteur, le risque d'hospitalisation est élevé du fait des diverses pathologies pouvant être engendrées par la profession et ses exigences, ou étant aussi liées au style de vie des individus. Le travail dans ce milieu s'avère donc être générateur de stress du fait de ses conditions, pouvant alors être nocif pour la santé des travailleurs.

Karen Lo et Felicity Lamm (2005, p. 44) viennent aussi appuyer le fait que travailler dans le domaine de l'hôtellerie est stressant, du fait du poids de la charge de travail mais aussi de la vulnérabilité des salariés face aux conditions souvent mauvaises et des salaires fréquemment peu élevés.

Malgré tout, les études et les démarches consacrées au stress en hôtellerie restent plutôt rares, même si les problématiques liées à ce sujet sont bel et bien présentes. Seulement quelques articles ou rapports traitent du sujet, qui d'ailleurs s'appuient plus souvent sur la restauration que sur l'hôtellerie en elle-même, puisque le tabou sur le sujet serait plus présent. En effet, de par un entretien réalisé avec une psychologue du travail, celle-ci a souligné le fait que le stress s'avère être un sujet encore très tabou, confidentiel, et surtout un secteur peu demandeur, pas réellement prêt à aborder la problématique (Annexe G). Le fait que le sujet soit aussi secret montre donc qu'il existe un réel problème de prise en compte du stress et d'implication des employeurs dans ce secteur.

Bien entendu, les problèmes de santé engendrés par le stress en hôtellerie sont très similaires à des symptômes de stress chronique rencontrés sur un autre lieu de travail. Les maux varient en fonction des individus touchés, allant du simple mal de tête, de la fatigue, de la nervosité, une baisse de l'efficacité, de l'agressivité mais aussi pouvant provoquer des ulcères ou des problèmes cardiaques. Ces problèmes de santé provoquent de nombreux arrêts du travail, et dès lors, il est clair que de tels problèmes vont venir toucher l'entreprise, en affectant son efficacité et donc sa performance.

2) Des évolutions dans les conditions de travail ?

Le secteur de l'hôtellerie ne possède pas la plus belle image en terme de stabilité de l'emploi, en partie dû au turn-over important. Bon nombre de personnes évitent ces métiers aux conditions délicates. Cependant, il est indispensable de souligner que des améliorations ont été développées dans le secteur pour tenter d'offrir un cadre de travail plus agréable aux employés, que cela soit avec une durée du travail passant à 39 heures conventionnelles, sachant qu'au delà de la 36^{ème} heure, les heures sont majorées de 10 % , un nombre de jours fériés pour les salariés équivalant à ceux du droit commun, ou encore une revalorisation de salaires. Malgré tout, les évolutions restent insuffisantes aux yeux des individus, et les conditions restent toujours aussi difficiles, ce qui participe à augmenter le stress.

Le désir des employés de changer les conditions de travail et d'exprimer leurs revendications et mécontentements peut se percevoir au travers de manifestations et de mouvements sociaux. D'abord en 2004, où des menaces de grèves de la part des employés des CHR (Cafés-Hôtels-Restaurants) planaient afin d'obtenir une augmentation des salaires, jugés insuffisants²³. Plus récemment, ce fut le cas en 2015, avec une manifestation du personnel des étages de grands hôtels parisiens, qui exprimaient leur colère quant à leurs conditions de travail, leurs rémunérations, et dénonçaient la sous-

23 Le Parisien. Menace de grève dans hôtellerie [en ligne]. Disponible sur : <http://www.leparisien.fr/economie/menace-de-greve-dans-l-hotellerie-18-05-2004-2004991085.php> (consulté le 04-01-2017)

traitance²⁴. Mais, les grèves dans ce milieu restent assez rares. Malgré tout, ce type de manifestation montre l'engagement des individus quant à leur recherche de la qualité de vie au travail qui est insuffisamment traitée aujourd'hui.

Il est à noter que, bien entendu, le stress touche tous les niveaux en hôtellerie, comme insiste Agnès Fernandez « *Dans l'hôtellerie, on ne recense pas de postes plus exposés au stress que d'autres* »²⁵. N'importe quel individu peut donc y être confronté, et ce stress va affecter autant l'efficacité du travail du manager que de l'employé de réception ou du personnel d'étages. En effet, n'oublions pas que les personnes pouvant être touchées par le stress se retrouvent être autant les employés que les managers d'établissements puisque, du fait de leur niveau de responsabilités assez élevé, ceux-ci peuvent être sujet à des pressions et donc un certain stress (W. O'Neill John et Davis Kelly, 2011).

Cet état de tension entraîne des problèmes de gestion et peut se percevoir au travers d'indicateurs. Les plus célèbres étant le turn-over et l'absentéisme²⁶ qui, comme nous le savons, sont particulièrement élevés dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration. En effet, la taux de rotation du personnel est jusqu'à trois fois plus élevé dans ce secteur d'activité, et l'ancienneté est jusqu'à deux fois plus faible que dans d'autres secteurs.²⁷ D'autres indicateurs comme une autonomie faible, de longues heures supplémentaires, mais aussi des journées très chargées, avec un effectif réduit, est source de tension et de stress pour les salariés. Ceci impacte au final la qualité des prestations et de service fournis au client et les relations interpersonnelles.

24 Le Monde. *Grève des personnels de nettoyage de l'hôtel de luxe W* [en ligne]. Disponible sur : http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/10/21/la-greve-des-personnels-de-nettoyage-s-eternise-dans-l-hotel-de-luxe-w-paris-opera_4794085_3234.html (consulté le 31-12-2016)

25 L'Hôtellerie-Restauration. *Stress dans l'hôtellerie* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/emploi/2012-01/Stress-dans-l-hotellerie-le-sujet-n-est-plus-tabou.htm> (consulté le 30-12-2016)

26 L'Hôtellerie-Restauration. *Stress dans l'hôtellerie* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/emploi/2012-01/Stress-dans-l-hotellerie-le-sujet-n-est-plus-tabou.htm> (consulté le 30-12-2016)

27 La gestion dans le tourisme. *La gestion hôtelière perturbée par un turnover important* [en ligne]. Disponible sur : <https://claireborotraccv.wordpress.com/2014/12/03/la-gestion-hoteliere-perturbee-par-un-turnover-important/> (consulté le 31-12-2016)

Pour conclure, nous pouvons affirmer que le stress est effectivement présent en hôtellerie, notamment en raison de conditions de travail délicates, et que des difficultés persistent toujours dans la prise en compte et l'action contre ce mal. Pourtant, le stress semble impacter l'efficacité et entraîne une perte de temps et d'argent pour les entreprises et gestionnaires. Il y aurait donc un intérêt à s'investir sur le sujet. De par ces analyses et maintenant que nous avons vu le lien qui existait entre le stress et l'hôtellerie, nous allons pouvoir nous consacrer à notre deuxième partie qui mettra en lumière notre problématique, nos hypothèses ainsi que nos recherches.

PARTIE II : PRISE EN COMPTE DU
STRESS AU TRAVAIL COMME FACTEUR
D'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES

Partie II : Prise en compte du stress au travail comme facteur d'amélioration des performances

Dans le cadre de notre projet, nous avons commencé par mettre en valeur l'histoire du travail pour mieux appréhender la notion de stress et de ce qu'il peut engendrer comme symptômes, tant pour l'individu que pour l'entreprise. Enfin, se concentrer sur le domaine de l'hôtellerie est apparu essentiel dans le but de recentrer notre recherche. A la lumière de ces constats, diverses questions ont commencé à apparaître : si le stress est un problème qui se pose en quoi les entreprises ont-elles un rôle à jouer ? Quelles vont être les conséquences de la mise en évidence du stress dans le lieu de travail et comment agir dessus ? Prendre en compte le stress permet-il réellement de rendre une entreprise efficace ? Bien qu'il soit complexe de concevoir une question englobant la totalité du sujet, nous avons réfléchi à une problématique qui soit le plus en concordance avec notre question de départ. Notre question de départ étant : "*Quels sont les enjeux de la prise en compte du stress au travail pour les entreprises hôtelières ?*"

De par nos réflexions et puisque le but de ce travail est de mettre en évidence les enjeux pour le secteur hôtelier, nous nous sommes mis en accord sur la problématique suivante : "**Dans quelle mesure la prise en compte du stress au travail est un facteur d'amélioration des performances de l'entreprise ?**"

Afin de répondre à cette dernière, nous avons bâti diverses hypothèses que nous tenterons d'infirmes ou de valider à la suite de nos recherches.

Hypothèse 1 : Développer un environnement de travail sain contribue à l'efficacité du personnel

Hypothèse 2 : La mise en place d'un outil d'évaluation est un moyen permettant de définir les actions d'amélioration des conditions de travail

Hypothèse 3 : Prendre en compte la dimension psychosociale de l'employé contribue à un meilleur service rendu au client

Nous allons donc présenter dans une première partie, le rapport qu'il existe entre la performance des employés et la qualité de l'environnement de travail. Nous parlerons ensuite de l'objectivation du stress sur le lieu de travail. Pour finir, nous expliquerons comment la dimension psychosociale peut avoir un impact sur la qualité du service.

Chapitre 1 : L'environnement de travail

L'environnement de travail a longtemps été mis de côté par les entreprises en raison de la réduction de certains coûts. Cependant, il semble être un paramètre essentiel à prendre en compte, puisqu'il est avant tout le lieu où chacun passe un certain temps pour produire les missions et tâches exigées.

1) La notion d'environnement de travail

1.1) Définition

Nous avons pu voir tout au long de notre première partie ce que la notion de travail signifiait. Maintenant, il est important de revenir sur le concept même d'environnement.

L'environnement signifie : « *Ce qui entoure de tous côtés* » mais aussi « *L'ensemble des éléments objectifs (qualité de l'air, bruit, etc.) et subjectifs (beauté d'un paysage, qualité d'un site, etc.) constituant le cadre de vie d'un individu.* »²⁸

²⁸ Larousse. *Dictionnaire de français Larousse* [en ligne] . Disponible sur :

Il s'agit donc d'un ensemble d'éléments physiques ou immatériels qui entourent le lieu dans lequel l'individu évolue.

A partir de ce moment, nous pouvons tenter de coupler la notion d'environnement à celle du travail, qui pourrait correspondre à tout ce qui entoure le salarié sur son lieu de travail et qui va l'impacter dans l'accomplissement de ses missions. Donc : « *L'ensemble des éléments matériels et humains qui sont susceptibles d'influencer un travailleur dans ses tâches quotidiennes [...] et désigne également les conditions de sécurité et d'hygiène des locaux.* »²⁹. Par exemple, un employé de restauration est tenu de porter des chaussures de sécurité pour éviter toutes chutes, tout comme une entreprise doit permettre l'accès et un aménagement adéquat aux locaux de travail pour une personne à mobilité réduite.

Tout ce qui entoure, à partir de ce moment, le salarié a donc un impact sur sa manière d'agir dans l'entreprise.

1.2) Une affaire publique et privée

L'environnement est de l'affaire de tous, et pour cette raison, touche autant la sphère publique, donc un intérêt général, que la sphère privée, donc des entreprises et individus. Malgré le fait que le domaine du public soit un peu plus restreint, du fait de l'augmentation de l'appropriation privée, selon Wailly (2002, p. 3) « *La protection de l'environnement est un souci d'intérêt général [...]. C'est pourquoi l'environnement est une notion d'ordre public. Celui-ci est un pilier essentiel à toute communauté et est nécessaire à son bon fonctionnement.* »

Évoluer dans un environnement stable et particulièrement sur son lieu de travail est donc important et touche une large partie de la population. De par ce fait, l'État tente de mettre en place un environnement de travail favorable, par le biais de lois et de textes.

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/environnement/30155> (consulté le 12-02-2017)

29 JLL. *L'environnement de travail, un facteur de bien-être* [en ligne]. Disponible sur :

<https://immobilier.jll.fr/blog/article/environnement-travail-facteur-bien-etre> (consulté le 12-02-2017)

C'est par exemple le cas avec la loi de modernisation sociale de janvier 2002, dont le but est de protéger la santé psychologique et physique des salariés en mettant en place une politique de prévention des risques dans les organisations, au travers du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels.³⁰

Mais c'est également une préoccupation d'ordre privée, puisque l'entreprise, en plus de comprendre qu'un milieu sain est favorable pour ses salariés, passe en quelque sorte d'une obligation de moyens à une obligation de résultats en ce qui concerne l'état de santé de ses salariés. De plus, les salariés sont aussi particulièrement attentifs à la qualité de leur environnement de travail, puisqu'un bon environnement serait synonyme de levier de performance important et d'un engagement certain de leur part³¹.

2) Sain versus malsain

Il apparaît maintenant nécessaire de mettre en lumière la différence entre un environnement de travail sain et un environnement malsain.

2.1) L'environnement sain

Un cadre de vie sain passe donc par de bonnes conditions matérielles et surtout humaines, mais aussi par une parfaite définition des risques relatifs à la sécurité, à l'hygiène et donc à la santé dans une entreprise. En effet, « *Il est de la responsabilité de l'organisation de s'assurer que l'environnement de travail – y compris toutes les relations entre les individus – n'influe pas négativement sur l'estime de soi d'une personne.* »³² Un environnement sain est donc un élément ne portant pas atteinte à la santé des

30 SISTVO. *Document unique* [en ligne] . Disponible sur : <http://www.sante-au-travail.fr/document-unique> (consulté le 12-02-2017)

31 JLL. *Performance des collaborateurs et environnement de travail* [en ligne] . Disponible sur : <http://www.sorbonne-immo.com/wp-content/uploads/2015/06/Sorbonne-Immo-Performance-des-collaborateurs-Environnement-de-travail.pdf> (consulté le 12-02-2017)

32 Les affaires. *Un milieu de travail sain, c'est quoi au juste ?* [en ligne] . Disponible sur : <http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/entreprendre/un-milieu-de-travail-sain-quest-ce-que-c-est-quoi-au-juste-/580808> (consulté le 13-02-2017)

travailleurs. Pour être sain dans sa totalité, il doit donc être basé sur des conditions matérielles mais aussi immatérielles.

Conditions matérielles	Conditions immatérielles
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un espace de travail confortable tant au niveau de la luminosité, de la température, que du confort sonore et visuel ➤ Un matériel de travail de qualité, des outils de travail pratiques et ergonomiques ➤ Des conditions de sécurité (normes, chartes et règles) ➤ Rémunération ➤ Avantages en nature ➤ Services innovants (garderie, salle de sport, collation saine...) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un milieu de travail attractif grâce à des pauses régulières et des heures correctes ➤ Équilibre entre la vie professionnelle et personnelle ➤ Conditions et relations humaines : reconnaissance et récompenses, suivi de carrière, ambiance et atmosphère de travail agréables, qualité des relations et des échanges, démarche participative... ➤ Qualité du contenu de travail ➤ Charge de travail correcte ➤ Soutien psychologique

Tableau 3 : Les conditions matérielles et immatérielles pour un environnement de travail sain

Ces conditions sont indissociables. En effet, l'environnement aura beau être confortable au niveau de la qualité de l'air, de la luminosité ou de la qualité du matériel mis à disposition pour effectuer ses missions, si à côté, les conditions immatérielles ne sont pas présentes, l'individu ne pourra considérer que son environnement est sain.

Nous comprendrons qu'en plus de mettre en place un espace de travail confortable avec un matériel qualitatif, la qualité d'un environnement relationnel est essentielle pour que l'environnement de travail dans son ensemble soit considéré comme sain. En effet, c'est le cas, par exemple, de l'ambiance de travail dans une entreprise, des relations avec les chefs de services et collègues de travail ou encore d'une reconnaissance dans le travail accompli. Si l'atmosphère et l'organisation générale sont perçues comme positives, l'environnement de travail en conséquence sera alors sain, et les employés, dès lors plus

motivés, la motivation étant nécessaire pour doper la productivité³³.

De plus, si un environnement de travail est sain, il permet d'apporter, selon Lefebvre et Poirot (2015, p. 34) « *un climat relationnel positif, sans trop d'agressivité, avec une difficulté dosée, alors le salarié y trouve l'occasion de développer sa créativité.* ». Le salarié, en développant sa créativité et se sentant investi grâce à un bon environnement, sera alors efficace. L'environnement dans son ensemble aurait donc un impact sur la santé d'une entreprise et donc sur sa performance.

Dans le cas particulier de l'hôtellerie, nous pouvons nous demander si l'environnement de travail est suffisamment sain et surtout si les hôteliers tentent de créer un environnement de travail favorable dans ce milieu réputé difficile. Dans l'hôtellerie de chaîne, c'est le cas du groupe américain Marriott International, qui met en place un programme dont le but est d'essayer d'offrir un lieu de travail et un environnement favorables pour les salariés tout en proposant des solutions pour apprendre à gérer son stress ou en proposant des programmes de nutrition. Il met aussi en place un programme de certification, qui se charge de reconnaître les meilleurs hôtels du groupe qui tâchent de créer un environnement de travail sain, faisant d'ailleurs de ce groupe un des meilleurs en terme de confort pour les employés³⁴. Certains hôteliers seraient donc sensibles à la notion d'environnement de travail sain.

2.2) L'environnement malsain

Nous l'aurons compris, un environnement malsain correspond à l'inverse d'un environnement sain.

33 JLL. *L'environnement de travail, un facteur de bien-être* [en ligne]. Disponible sur :

<https://immobilier.jll.fr/blog/article/environnement-travail-facteur-bien-etre> (consulté le 18-02-2017)

34 Marriott International. *Marriott recognized for healthy workplace environment* [en ligne]. Disponible sur :

<http://news.marriott.com/2015/06/marriott-recognized-for-healthy-workplace-environment/> (consulté le 13-02-2017)

Conditions matérielles	Conditions immatérielles
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un espace de travail peu attractif et désagréable : mauvaise luminosité, température non adapté pour travailler, inconfort sonore et visuel ➤ Outils de travail peu ergonomique et pratique, matériel de mauvaise qualité ➤ Conditions et règles de sécurité non à jour ➤ Rémunération insatisfaisante ➤ Peu d'avantages 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un milieu de travail difficile qui n'invite pas au bien-être : manque de pause, heures et charges importantes ➤ Déséquilibre de vie professionnelle et personnelle ➤ Mauvaises relations humaines : manque de reconnaissance et de récompenses, mauvaise ambiance de travail, isolement social ➤ Manque de soutien psychologique ➤ Contenu de travail peu qualitatif

Tableau 4 : Les conditions matérielles et immatérielles pour un environnement de travail malsain

Nous avons abordé le fait, dans la première partie de notre mémoire, que le travail en hôtellerie n'était pas aisé, notamment à cause des conditions : contraintes physiques, heures importantes, difficulté à coupler sa vie privée et professionnelle, salaire, charge de travail importante... De ce fait, le milieu de travail est donc plus difficile que d'autres secteurs, et il existe véritablement des répercussions physiques et psychologiques dans ces métiers si les entreprises ne prêtent pas attention à l'environnement général et donc à la santé de leurs salariés.

3) L'environnement sain et l'efficience

3.1) La notion d'efficacité

Il est important de revenir sur la notion de performance et d'efficacité abordée tout à l'heure pour faire le lien entre un environnement de travail sain, l'efficacité des salariés et en conséquence, la performance d'une entreprise.

En effet, à l'heure actuelle, c'est 92 % des salariés qui déclarent que le milieu de travail aurait une réelle influence sur leur efficacité, et qu'il y aurait donc des répercussions sur le sentiment de fierté de travailler pour l'entreprise, son image, ou encore son taux de roulement.³⁵

Pour qu'une entreprise puisse se rendre compte de l'efficacité de son personnel, elle peut s'appuyer sur certaines informations. En premier lieu, avec la productivité générale de l'entreprise. La productivité est une unité de mesure du travail. Elle consiste à un rapport entre le travail réalisé et la quantité de travail qui a été utilisée.

« Productivité de travail = quantité produite/quantité de travail utilisée »³⁶

Cette même productivité peut se mesurer d'une part en volume, qui va donc correspondre à la quantité physique de produits ou de biens. Puis, d'autre part, en terme de valeur c'est-à-dire dans une vision pécuniaire, par rapport au chiffre d'affaires ou en relation avec la valeur ajoutée que l'on va mettre en parallèle à la quantité de travail utilisée.

Bien entendu, la performance finale d'une organisation peut également se concentrer sur l'humain au sein de l'entreprise, en prenant des informations basées sur le taux d'absentéisme, le turn-over, la fréquence des accidents du travail.

Nous retiendrons donc qu'un environnement de travail sain a un grand impact dans la qualité de production des salariés, impact que l'entreprise peut mesurer grâce à certaines données. L'employé se sentant bien, serait efficace, et donc la performance de l'entreprise serait augmentée.

35 Arseg. L'environnement de travail [en ligne]. Disponible sur : www.arseg.asso.fr/fre/content/download/4762/36095/file/ (consulté le 19-02-2017)

36 SES.webclass. *Productivité du travail* [en ligne] . Disponible sur : <http://ses.webclass.fr/notion/productivite-travail> (consulté le 13-02-2017)

3.2) Les coûts cachés

Un mauvais environnement de travail, pouvant créer du stress³⁷ et donc entraînant problèmes de santé et des risques pour les salariés, peut être responsable de la baisse de la productivité et donc de la performance même des entreprises. Lorsqu'il existe des risques, selon Valléry et Leduc (2014, p. 16) ils « *engendrent inévitablement des coûts considérables en se répercutant sur la performance des entreprises et plus largement sur notre économie.* ». En effet, nous avons vu dans notre première partie que le stress et, plus largement, être mal dans son travail affectait grandement le PIB des pays industrialisés, et pour la France, se traduisait par des coûts importants pour la Sécurité Sociale. De plus, dans notre pays, ce serait environ 350 000 personnes qui seraient touchées par des pathologies en relation avec le stress sur le lieu de travail, mais surtout plus de 3 millions de journées de travail qui sont perdues à cause du stress.

De plus, lorsque les salariés sont confrontés à un mauvais environnement physique mais surtout à un environnement avec de mauvaises relations humaines, en plus des risques pour la santé, des coûts peuvent affecter l'entreprise, puisque « *Les coûts directs et indirects d'un mauvais climat de travail peuvent également être importants* » (Valléry et Leduc, 2014, p. 17).

Au niveau des entreprises, nous pouvons aborder le point noir de l'absentéisme et du turn-over qui vont engendrer des frais conséquents. Ces deux points sont particulièrement récurrents dans les métiers réputés aux conditions de travail difficiles. Un autre coût un peu plus effacé et indirect est lié au présentéisme. L'employé va effectivement faire acte de présence sur le lieu de travail alors que sa forme, sa capacité physique ou psychologique et son engagement sont insuffisants et ne lui permettront pas d'être efficace. On peut parler de désengagement.

37 Stressanxiété. *Le stress au travail* [en ligne] . Disponible sur : <http://www.stressanxiete.fr/21/le-stress-au-travail.html> (consulté le 19-02-2017)

Enfin, d'autres manques, comme le manque de reconnaissance ou de soutien, vont venir nuire au travail en lui-même, et vont impacter indirectement la qualité du travail rendu et influencer sur la performance de l'entreprise. Rajoutons que moins le milieu de travail est favorable, plus ces symptômes se feront ressentir, augmenteront le stress, baisseront l'efficacité et l'engagement des salariés, donc affecteront l'entreprise au travers de coûts cachés, allant même jusqu'à toucher un pays dans son ensemble.

Chapitre 2 : L'objectivation du stress au travail

Maintenant que nous avons vu l'importance de l'environnement de travail, nous allons nous intéresser à l'objectivation du stress notamment grâce aux outils d'évaluation. Nous allons parler dans un premier temps des indicateurs d'un certain mal-être en entreprise et par la suite nous nous intéresserons aux outils d'évaluation existants.

1) Les indicateurs

Étant donné qu'il s'avère complexe de cerner le stress mais aussi tout autre risque, il est important d'avoir des repères. Certains indicateurs nous permettent de savoir si le stress et d'autres risques sont présents dans une entreprise, et s'ils vont avoir un impact sur le salarié.

1.1) Indicateur primaire

L'indicateur primaire nous permettant de savoir s'il y a des difficultés sur un lieu de travail réside dans l'appréciation de la santé générale du personnel avec une attention particulière portée sur l'apparition de troubles chez les salariés. Ces troubles vont alors mettre en exergue les conséquences des risques présents dans une entreprise. Ces troubles peuvent être des pathologies physiques ou psychologiques. Par exemple, c'est le

cas d'une forte présence de troubles musculo-squelettiques, un certain mal-être psychologique, ou encore une dose importante de stress ressentie par les salariés. Avec un indicateur tel que celui-ci, l'entreprise possède un indice permettant de détecter les paramètres étant à l'origine de ces maux qui viennent perturber les travailleurs.

1.2) Indicateurs secondaires

Dans leur rapport de 2008, Nasse et Légéron avaient demandé à la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques) de mettre en évidence les indicateurs pouvant être responsables du stress en entreprise. De cette recherche de mise en évidence est ressorti un travail d'étude mettant en lumière ces indicateurs. Ils seraient au nombre de 6 et regrouperaient³⁸ :

1	Les exigences du travail
2	Les exigences émotionnelles
3	Une faible marge de manœuvre
4	Un faible soutien social et une faible reconnaissance
5	Le conflit de valeur
6	L'insécurité liée à l'emploi

Tableau 5 : Indicateurs de stress au travail

Ces données représentatives montrent d'où peuvent provenir les sources de tensions et de pressions dans une entreprise. Lors de la manifestation de ces indicateurs, la souffrance et bien sûr du stress, peuvent émerger, mettant à mal bien-être, santé et efficacité du salarié.

38 L'Express Entreprise. *Le ministère du travail délivre des indicateurs de stress* [en ligne] . Disponible sur : http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/le-ministere-du-travail-delivre-des-indicateurs-de-stress_1521561.html (consulté le 17-02-2017)

Nous pouvons rajouter à ces éléments secondaires, d'autres indicateurs quantitatifs concrets, qui d'ailleurs permettent à eux seuls de mesurer le climat social d'une entreprise et d'obtenir un aperçu mesurable³⁹. Ces indicateurs peuvent être liés à :

Indicateurs du climat social	Calculs
Taux d'absentéisme	Nombre d'heures d'absence sur une période X définie / Nombre d'heures théoriques de travail sur une période X définie
Taux de turn-over	Nombre de départs dans une entreprise / Effectif moyen d'une l'entreprise
Taux de démission	Nombre de démissions sur une période X définie / Nombre de départs sur une période X définie
Taux de conflits (cas de la grève)	Tient compte de la fréquence (quantité de manifestations) ou de l'intensité (totale de la quantité d'heures de travail perdues)
Fréquence des retards	
Hausse des accidents du travail	

Tableau 6 : Mesure du climat social

Évidemment, lorsque ces indicateurs dépassent un certain seuil, ils traduisent dès lors un climat social tendu et, par conséquent, un milieu et des conditions difficiles pour les employés. Nous retiendrons donc que ces indicateurs quantitatifs vont permettre en premier lieu d'identifier et de déclarer s'il peut exister des problèmes dans une entreprise. Cependant, ils ne peuvent être suffisants si l'entreprise désire estimer leur puissance ainsi que le degré d'exposition ressenti par les salariés. C'est pourquoi l'entreprise va avoir besoin d'outils, plus précisément des outils d'évaluation.

³⁹ Informatique et RH. *Mesurer le climat social d'une entreprise* [en ligne] . Disponible sur : <http://informatique-et-rh.altays.com/comment-mesurer-le-climat-social-dune-entreprise/> (consulté le 17-02-2017)

2) Les outils d'évaluation

De nombreux outils d'évaluation sont disponibles et à la disposition des entreprises. Leur but consiste à appréhender la souffrance, mais surtout les risques. Il existe toutefois deux méthodes d'évaluation. L'une correspondant à de l'auto-évaluation, basée sur des méthodes quantitatives, et l'autre correspondant à l'évaluation par des méthodes qualitatives.

2.1) L'objectivation par l'auto-évaluation

Comme les risques et le stress sont liés à la perception individuelle et subjective des salariés, il est important d'aller à leur rencontre de ces derniers en leur posant certaines questions qui permettront de mettre en évidence leur façon de vivre la situation sur le terrain et leur stratégie d'adaptation. Cette évaluation peut se faire par le biais d'échelles ou de questionnaires. Nous allons aborder deux outils très utilisés qui sont le modèle Karasek et le modèle de Siegrist.

Ces modèles se concentrant sur le champ du psychosocial au travail, vont permettre d'en donner une représentation, contribuant à réduire sa complexité et à montrer la multiplicité des facteurs de stress au travail.

2.1.1) Le Modèle Karasek

Il s'agit ici d'un questionnaire, facilement trouvable sur internet⁴⁰. C'est un outil d'évaluation des facteurs psychosociaux que l'on peut rencontrer sur le lieu de travail qui va reposer sur trois dimensions :

- D'abord la latitude décisionnelle ;

- Puis la demande psychologique

40 Questionnaire de Karasek [en ligne] . Disponible sur : <http://etranger.sgen-cfdt.org/spip/IMG/pdf/karasek.pdf> (consulté le 17-02-2017)

A partir de ces deux dimensions, on obtient le "Job Strain Model". Ce modèle, selon Valléry et Leduc (2014, p 51) « pose l'hypothèse que la combinaison d'une demande psychologique du travail élevée et d'une autonomie décisionnelle faible augmente le risque de développer un problème de santé au travail ». Dans le Job Strain, plus la demande psychologique sera faible et plus l'autonomie décisionnelle sera importante, plus le salarié sera détendu et apte à travailler. Par contre, plus il aura une faible autonomie et plus les chances de développer des pathologies physiques et psychologiques seront importantes. Donc, plus le résultat final sera important, plus le déséquilibre sera grand et mettra en évidence les contraintes de l'environnement de travail.

A ces deux dimensions vient se rajouter une troisième :

➤ Le soutien social

Ce sont ici les relations interpersonnelles et interactions avec les membres du lieu de travail, que cela soit les collègues ou supérieurs hiérarchiques. Le manque de soutien social peut en effet être nocif pour la santé des individus. Par conséquent, « Une situation de travail est génératrice de stress si elle associe : des exigences élevées au niveau du travail, peu ou pas de contrôle sur son propre travail et un soutien social faible de la part de l'équipe de travail ou de la hiérarchie. »⁴¹

Ce modèle est très utilisé, mais ne pourra toutefois pas permettre de mesurer le niveau de stress d'une personne. Il permettra en revanche de mesurer son degré d'exposition, dans un milieu de travail donné, à un facteur de risque de stress.

41 Atousanté. Questionnaire de Karasek [en ligne] . Disponible sur : <http://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/stress-professionnel-questionnaire-karasek/> (consulté le 17-02-2017)

2.1.2) Le Modèle Siegrist

Aussi appelé le modèle de déséquilibre "efforts/récompenses", il met en lumière le manque de cohérence qu'il peut y avoir entre les efforts consentis par le salarié, et la récompense attendue qui peut à la fois être matérielle (par exemple monétaire) ou immatérielle (on parle de récompense symbolique : par exemple l'estime ou l'opportunité d'évolution dans sa carrière). En effet, lorsqu'il réalise son travail, le salarié met des actions en place et fait des efforts afin de réaliser au mieux sa tâche et attend donc en retour une récompense. Si l'effort en question n'est pas justement récompensé, il y a alors un déséquilibre entre la récompense et l'effort, qui peut même porter préjudice à la santé. Préjudices sur la santé qui sont d'autant plus visibles si la personne est surinvestie dans son travail.

On distingue deux types d'efforts. Un effort intrinsèque, qui va être subjectif et lié à la personnalité du salarié. Il correspond à un surinvestissement dans son travail au travers de certaines attitudes : impatience, nervosité, compétitivité. L'autre effort est extrinsèque, donc objectif, et il est lié aux contraintes telles que : charge de travail physique, responsabilités données ou encore temps de travail imparti.

Nous retiendrons donc que ces deux modèles prennent en compte divers aspects de la dimension psychosociale. Bien entendu, il existe d'autres modèles, comme l'Échelle Visuelle Analogique appliquée au stress où le salarié évalue son degré de stress sur une échelle ou encore l'Inventaire d'Adaptation aux Situations Stressantes (CISS) d'Endler et Parker.

Il apparaît tout de même plus pertinent d'utiliser deux outils d'évaluation qui permettront, l'un d'évaluer le niveau de stress, et l'autre, de distinguer quelles sont les situations de travail qui peuvent en être la source.

2.2) L'évaluation par des méthodes qualitatives

Nous avons appréhender l'existence d'outils d'évaluation quantitatifs, mais il en existe aussi qui vont permettre de recueillir des données qualitatives, contribuant à limiter l'empreinte d'un contexte social. C'est le cas des entretiens individuels libres et des entretiens individuels semi-directifs, ou des réunions de groupes. Ce type d'entretien mettra clairement en évidence, au travers d'opinions, les problèmes et les freins liés.

Les entretiens individuels libres et entretiens individuels semi-directifs sont réalisés personnellement avec le travailleur. Dans les entretiens individuels libres, l'enquêteur écoute le monologue sur un thème bien précis et ne va intervenir que pour relancer la discussion. Ce type d'entretien va être révélateur de comportements.

Les entretiens semi-directifs consistent en une discussion entre l'enquêteur et l'individu interrogé à propos de différents thèmes. En réalisant ces interviews auprès d'employés au profil similaire et grâce à une trame bien précise, l'enquêteur va pouvoir recueillir des informations liées à la représentation, au comportement et au vécu dans le travail de la personne⁴². Les thèmes qui sont abordés sont variés mais se rapportent essentiellement autour de ce que ressent le salarié dans son activité quotidienne, les difficultés et pressions qu'il rencontre, ou encore pourquoi il se sent désinvesti dans son travail. Ces entretiens doivent rester anonymes et reposent sur la base du volontariat de chacun.

Les réunions de groupe doivent, elles, se faire dans un groupe limité de 6 à 12 personnes afin de permettre la discussion sur un sujet. Un intervenant anime et mène la conversation autour de thèmes concernant les problèmes rencontrés. Le but sera alors de tenter d'analyser leur fréquence, leur intensité et leurs dangers en mettant en avant l'aspect du vécu de chacun et la subjectivité. Ce genre d'entretien aura l'avantage de proposer des contenus détaillés. Il est aussi rapide que constructif puisque les échanges verbaux peuvent permettre de dégager des axes possibles de résolution. Malgré tout, le fait d'être en groupe pourra provoquer chez certains des interrogés, une retenue notoire,

42 Darbin Bénédicte. *Cours de Mercatique*. BTS HR, Lycée hôtelier de Toulouse, 2013-2014.

par peur de jugement ou tout simplement par le fait que l'entretien ne soit pas anonyme. Dans tous les cas, les entretiens via des techniques d'investigations qualitatives permettront d'avoir des réponses concrètes, permettant de sonder la psychologie des salariés, ce qu'un simple outil d'évaluation quantitatif ne pourra mettre en évidence.

3) Les enjeux de l'évaluation

En mettant en lumière des indicateurs mais aussi en utilisant des outils d'évaluation, l'entreprise peut ainsi diagnostiquer les problèmes et le niveau d'exposition des salariés à ces problèmes. Ces mêmes évaluations vont concourir à concevoir des solutions tout en prenant en compte des contraintes liées aux situations de travail. Cependant, pour que le processus soit complet, la démarche doit être globale et passer par une démarche complète de prévention.

3.1) Le processus de prévention

Pour que les actions correctives soit bien définies et les conditions de travail améliorées, l'entreprise doit avoir la capacité de passer du diagnostic à l'action. Ce processus se matérialise par diverses étapes (Valléry et Leduc, 2014, p. 95).

	Étapes	Répercussions
1	La mobilisation	Toute la chaîne hiérarchique est impliquée, allant du salarié au manager de service jusqu'à la direction
2	L'identification du problème	D'où vient-il, sa cause et quel va être le but de la procédure de prévention
3	Le diagnostic	Grâce aux outils d'évaluation, cerner le problème et analyser par des données chiffrées ou des discours le niveau d'exposition des salariés
4	La réflexion	Réfléchir et définir des solutions pour prévenir des risques
5	Les choix	En fonction de l'avis de chacun, choisir quelles pourraient être les solutions les plus adéquates à adopter
6	Mise en place de solutions	Procédure d'application des solutions
7	Le contrôle	Les effets obtenus par la mise en place de solutions sont-ils satisfaisants ?

Tableau 7 : Le processus de prévention

Le but de l'outil d'évaluation sera donc d'analyser le problème rencontré en allant jusqu'à sa racine, ce qui permettra ensuite, dans un processus de prévention, de trouver des actions correctives pouvant contribuer à l'amélioration des conditions de travail si le mécanisme est respecté.

3.2) Les limites de l'outil d'évaluation

Il est important avant de terminer cette partie, de faire une parenthèse sur les limites des outils d'évaluations, notamment quantitatifs. Nous pouvons notamment parler du caractère généraliste des outils actuels. En effet, il faut prendre en compte qu'en fonction du secteur d'activité étudié, des risques bien spécifiques peuvent resurgir, risques que des outils généralistes n'aborderont sans doute pas. Il est donc dans l'intérêt de l'entreprise d'être attentive et ouverte à toute autre possibilité. De plus, concernant le

domaine de l'hôtellerie, un de nos entretiens avec une psychologue du travail, disponible en annexe G, a démontré le fait que l'industrie de l'hospitalité était un secteur où le stress était peu pris en compte et peu évalué par les responsables, malgré le fait que le stress et les conditions difficiles de travail soient une donnée bien réelle. La psychologue du travail a également précisé que les outils, peut-être trop généralistes, étaient peu adaptés au secteur.

En outre, en plus d'un outil d'évaluation que peut utiliser l'entreprise, celle-ci doit s'engager dans une démarche complète de prévention afin que l'outil utilisé soit efficace et ainsi permettre de mettre réellement en place des actions correctives et des actions d'amélioration des conditions de travail. Un engagement total sera indispensable.

Enfin, le fait de mettre en évidence des problèmes surgissant à un instant T ne permet pas forcément de comprendre l'origine profonde du stress que ressent un salarié au quotidien dans l'exercice de son activité, c'est pourquoi il est important que l'outil d'évaluation utilisé soit croisé avec un autre outil afin d'ouvrir le champ à toute autre possibilité.

Chapitre 3 : La dimension psychosociale au cœur de la qualité du service

1) La notion de dimension psychosociale au travail

Le registre psychosocial est « *un terme qui décrit chez une personne, son développement psychologique et son interaction dans un environnement social* »⁴³. Il s'agit d'une part de l'aspect psychologique et donc subjectif de l'individu, confronté à un milieu social. La dimension psychosociale appliquée au travail englobe donc à la fois l'aspect psychologique et aussi relationnel de par les interactions entre les individus, auxquelles le salarié est confronté sur un lieu de travail. Le lieu de travail est alors sujet à la mobilisation personnelle et psychologique de l'individu mais également à la mobilisation sociale. En

43 Wikipédia. Définition de Psychosocial [en ligne] . Disponible sur : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Psychosocial> (consulté le 18-02-2017)

effet, pour Van Belleghem, Sandro & Gaillard (2013, p. 1). « *la mobilisation personnelle opère à la fois dans le registre de l'engagement du sujet [...] et dans le registre de l'efficience, correspondant à la recherche d'une réponse opérationnelle et économe aux exigences [...] La mobilisation du corps social repose sur les interactions entre les sujets qui s'entendent et se mettent d'accord sur les manières de faire, sur les lignes de conduite à tenir* ».

Malgré tout, une certaine instabilité caractérise ce champ du psychosocial, puisqu'il est en constant mouvement. Il tient autant compte des réactions psychologiques de l'individu que du système social dans lequel les individus interagissent, les réactions peuvent donc être différentes selon les situations. Si des troubles viennent se manifester, il faut en conclure qu'un grain de sable s'est coincé dans l'engrenage de l'organisation, le tout impactant autant la santé psychologique et physique des individus que la qualité des interactions sociales (perte de confiance, baisse de l'entre-aide ou encore de la coopération), qui vont impacter dès lors la production. Il y a donc risque psychosocial si cette dimension est touchée. La dimension psychosociale est donc le fil rouge de l'activité d'une organisation et de sa pérennisation. Elle impacte la production.

2) Un facteur de production

2.1) Les besoins des individus

Selon Lefebvre et Poirot, il y aurait trois formes de besoins chez les individus. En effet, pour pouvoir évoluer adéquatement dans son environnement, l'homme doit répondre à ces trois besoins : « *Les besoins physiologiques [...] les besoins psychologiques [...] les besoins sociaux.* » (2015, p 32-33). Les besoins de base sont donc les besoins physiologiques, aussi appelés besoins biologiques, qui correspondent à manger, respirer, se loger, boire ou dormir. Viennent ensuite les besoins psychosociaux. Ils sont à la fois du registre psychologique, c'est-à-dire liés au développement de l'individu (estime,

expression de soi, autonomie), et également du registre social (relations, réalisation). Dès lors, il apparaît nécessaire de répondre à ces trois besoins pour permettre à l'individu de se développer sainement sur le lieu de travail, autant sur le plan collectif qu'individuel, et ainsi diminuer d'éventuels risques.

Pour répondre à ce besoin d'équilibre psychologique et social, l'organisation se doit d'être une organisation de qualité. Or selon les mêmes auteurs (2015, p. 34), ceci passera en priorité, par exemple, par la réponse au besoin d'autonomie, ensuite par la qualité des relations et des interactions entre les individus dans l'entreprise, ou encore par la bonne qualité des discours des supérieurs hiérarchiques et des dirigeants. Répondre à ce besoin limiterait tous risques puisque pour Van Belleghem, De Gasparo et Gaillard (2013, p. 4) « *Le maintien de cet équilibre est protecteur vis-à-vis des risques, psychosociaux ou autres* ».

2.2) Les impacts de la réponse au besoin psychosocial

Prendre en compte cette dimension psychosociale lorsque le salarié exerce sa fonction s'avère donc important. Plus particulièrement lors de la phase d'accueil par exemple. En effet, il faut savoir que plus l'intégration d'un salarié est courte et mal gérée et plus l'anxiété et le stress du salarié mettront du temps à se dissiper, entraînant ainsi une efficacité plutôt faible. En revanche, si la procédure d'accueil est correctement mise en place notamment avec un accueil plus suivi, le salarié sera beaucoup plus efficace lors de l'accomplissement de ses tâches et missions.⁴⁴

De plus, dans un ouvrage sur le développement des hommes et grâce à une expérience, Laufer, Amado-Fischgrund, Trepo en 1978⁴⁵ ont pris l'exemple d'une entreprise, que bon nombre de salariés quittaient rapidement pour des raisons de mal-être psychologique, était victime d'un turn-over important venant affecter sa productivité. Cette organisation,

44 Sajus Jean-Philippe. *Cours de GRH*. Licence Professionnelle HR. ISTHIA, Université Toulouse Jean-Jaurès 2015-2016.

45 Sajus Jean-Philippe. *Tiré des Cours de GRH*. Licence Professionnelle HR. ISTHIA, Université Toulouse Jean-Jaurès 2015-2016. (source de l'ouvrage disponible en bibliographie)

pour pallier à cette difficulté, a donc décidé de mettre en œuvre une école pour préparer sur le plan matériel et psychologique les nouveaux employés, ce qui a eu pour impact une amélioration de la performance de l'entreprise ainsi qu'une baisse du turn-over.

Au-delà de l'individu et de sa psychologie, il y a également le corps social. Celui-ci est tout aussi important, puisque l'activité d'un individu dans une organisation est toujours en relation avec celles d'autres individus. De plus, ce corps va être créateur de normes et de règles sociales, qui vont permettre de régir l'organisation, les contraintes rencontrées, et de constituer les ressources nécessaires pour passer à l'action. Ces ressources vont avoir des conséquences sur l'engagement et la mobilisation de la communauté de travailleurs, permettant ainsi de faire face à diverses situations.

Nous voyons donc qu'à travers ces justifications, considérer la dimension psychologique et aussi sociale semble fondamental. Sa prise en compte permettrait au salarié de faire face aux exigences de l'entreprise, mais aussi à ses propres exigences (liées à son caractère ou ses valeurs) ainsi qu'à celles du collectif de travail (coopération et entre-aide) (Van Belleghem, De Gasparo, Gaillard, 2013, p. 4), favorisant ainsi un certain climat, qui aura une influence sur la qualité de travail réalisée par les employés, puisqu'en plus de booster la confiance et l'estime de soi des individus, elle participera à la productivité.

Ces conditions réunies, en étant dans un milieu de travail favorable, le salarié pourra être en capacité de produire de manière efficiente, et donc de délivrer un service de qualité à destination du client, résultant de son bien-être et de son équilibre psychologique et social. Mais il y aura aussi des impacts sur 5 caractéristiques de l'entreprise comme s'accordent à le dire Sonja Lyubomirsky et Laura King⁴⁶ dans leurs études sur les avantages d'un salarié en bonne santé et heureux, et comme vient l'appuyer le schéma suivant⁴⁷ :

46 La fabrique Spinoza. Le bien-être au travail, un objectif en soi et un vecteur de performance économique [en ligne]. Disponible sur : <http://fabriquespinoza.fr/wp-content/uploads/2013/04/Fabrique-Spinoza-Bien-etre-et-performance-au-travail-avril-2013-final.pdf> (consulté le 26-02-2017)

47 Source : CE pour tous. Rendez vos salariés heureux ! [en ligne]. Disponible sur : <https://info.cepourtous.com/salaries-heureux/> (consulté le 18-02-2017)

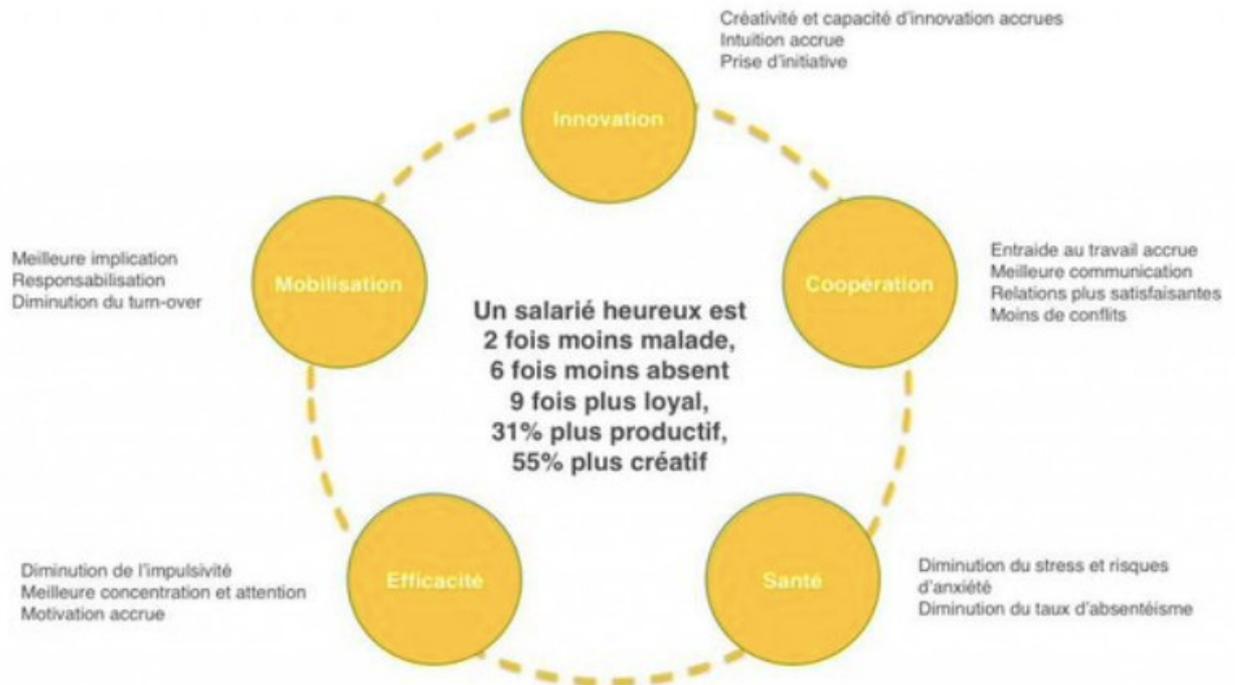


Figure 2 : Les impacts dans l'entreprise 1

Le travail optimisé, via la prise en compte de la dimension psychosociale, aura des répercussions sur ces 5 domaines, entraînant une performance de l'entreprise, avec une mobilisation collective et individuelle (satisfaction au travail, implication, entre-aide et donc coopération et efficacité des individus), mais aussi une bonne santé au travail (baisse du stress, des RPS, des accidents du travail ou des risques d'épuisement professionnel) rendant l'image de l'entreprise attractive.

L'entreprise en bonne santé, offrant un équilibre psychosocial, source de bien-être pour ses employés, permettra de favoriser la productivité et la flexibilité des employés, créant ainsi un cercle vertueux.

3) Les impacts d'une non-prise en compte de la dimension psychosociale

Nous comprendrons alors que si l'entreprise ne prend pas en compte le besoin psychologique et social des individus, les répercussions quant à l'état de santé du salarié mais aussi de l'entreprise, peuvent être conséquentes et avoir une incidence quant à la qualité des prestations de service délivrées aux clients.

Impacts sur	Conséquences
La santé de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">➤ Risque accru de stress et d'anxiété➤ Risque d'accident du travail➤ Risque de burn-out➤ Et donc, augmentation du taux d'absentéisme
L'efficacité	<ul style="list-style-type: none">➤ Baisse de la concentration et de la motivation➤ Perte d'efficience
La mobilisation	<ul style="list-style-type: none">➤ Implication et engagement plus faible➤ Augmentation du taux de roulement
L'innovation	<ul style="list-style-type: none">➤ Initiative et créativité moindres
La coopération	<ul style="list-style-type: none">➤ Perte d'entraide de la cohésion et de l'esprit d'équipe➤ Perte de la confiance entre les individus➤ Mauvais climat social

Tableau 8 : Les impacts dans l'entreprise 2

Malgré toutes les répercussions qu'il peut y avoir à différents niveaux de l'entreprise, la qualité des prestations de service fournies aux clients représente une part de subjectivité qu'il est important d'aborder.

4) La subjectivité de la notion de qualité du service

Un meilleur service pour le client passe donc au travers de la qualité du service que l'entreprise va produire. Il apparaît donc important de clairement expliciter ce que la notion de qualité englobe.

Elle correspond à l'ensemble des « propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. »⁴⁸ Le bien ou le service devra donc répondre aux besoins et attentes exigés par les clients. Il faut différencier deux types de qualité. La qualité passive qui va se remarquer dès qu'elle n'est pas là et la qualité active qui correspond à tous les éléments vus comme des plus ou des bonus. C'est par exemple le cas des produits d'accueil en hôtellerie.

Malgré tout, il est important de discerner divers niveaux de qualité⁴⁹ :

- La qualité voulue
- La qualité produite
- La qualité désirée
- La qualité perçue

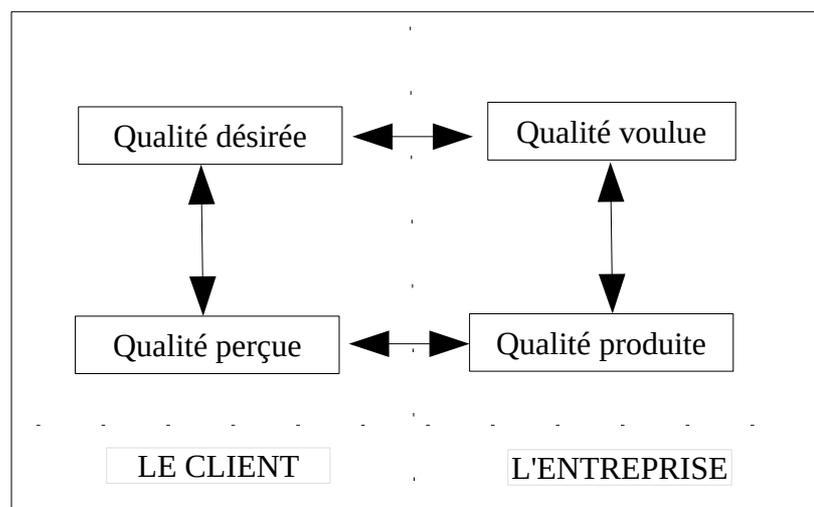


Figure 3 : Les niveaux de qualité

La notion de service de qualité peut donc varier d'un prestataire à l'autre, sachant que dans ces mêmes niveaux de qualité, il peut y avoir des écarts. Par exemple, une mauvaise organisation ou des problèmes liés au personnel seront susceptibles d'entraîner un écart entre la qualité voulue et celle produite par l'entreprise. De plus, la notion de qualité du service peut différer entre l'avis subjectif du client et celui de l'entreprise. Si cette dernière n'a pas suffisamment étudiée le marché, un écart est possible entre la qualité produite et celle perçue par les clients. Il faut donc que l'entreprise soit particulièrement attentive dans le but de produire un service qualitatif à destination des clients.

48 Darbin Bénédicte. *Cours de Mercatique*. BTS HR, Lycée hôtelier de Toulouse, 2013-2014.

49 Darbin Bénédicte. *Cours de Mercatique*. BTS HR, Lycée hôtelier de Toulouse, 2013-2014.

Grâce à cette partie, nous avons pu voir que la prise en compte du stress peut se réaliser au travers de différents axes. Nous avons montré le rapport entre un environnement de travail sain et la performance de l'entreprise et l'efficacité des employés. Nous avons mis en lumière l'intérêt de l'objectivation du stress grâce à des outils d'évaluation et surtout nous avons montré l'importance de la dimension psychosociale pour la performance de l'entreprise. L'objectif de la partie suivante sera donc de présenter notre méthodologie et notre application terrain pour répondre à notre problématique : **"Dans quelle mesure la prise en compte du stress au travail est un facteur d'amélioration des performances de l'entreprise ?"**

PARTIE III : MÉTHODOLOGIE ET
TERRAIN D'APPLICATION

Partie III : Méthodologie et terrain d'application

Chapitre 1 : Méthodologie

Dans le cadre de notre étude, nous avons décidé de nous concentrer sur le secteur de l'hôtellerie, un domaine passionnant, toutefois réputé pour ses conditions de travail délicates mais aussi au turn-over et à l'absentéisme plus élevé que la moyenne. Il s'agit également d'un marché assez diversifié, puisque nous retrouvons aussi bien des hôteliers indépendants, que des chaînes intégrées et des chaînes volontaires, ou encore de nouvelles formes alternatives d'hébergement comme telles que le couchsurfing ou l'hébergement collaboratif. Nous avons décidé de nous concentrer sur le marché des chaînes intégrées et plus précisément sur le cas d'une des plus grandes chaînes hôtelières du marché : Marriott International. Ce groupe a en effet acquis la première place au rang mondial des plus grandes chaînes du monde en raison de sa fusion/acquisition avec Starwood au cours de 2015⁵⁰. Centrer notre analyse sur ce groupe est d'autant plus intéressant du fait qu'il soit un leader mondial sur le marché, mais aussi parce qu'il apparaît difficile de réaliser une analyse sur tout le marché hôtelier, si vaste et si varié.

1) Le choix du groupe Marriott

Marriott International se place donc premier avec un total 1.108.852 chambres dans le monde, devançant même Hilton Worldwide et IHG⁵¹, sa récente acquisition le propulsant premier au rang mondial. Il s'agit d'un groupe spécialisé dans l'hôtellerie haut de gamme,

50 Hospitality On. *Classement hôtelier mondial et européen* [en ligne]. Disponible sur : <http://hospitality-on.com/actualites/2016/04/08/classement-hotelier-mondial-et-europeen-2016-quel-nouveau-top-10-apres-la-fusion-de-marriott-et-starwood/> (consulté le 24-01-2017)

51 Hospitality On. *Classement hôtelier mondial et européen* [en ligne]. Disponible sur : <http://hospitality-on.com/actualites/2016/04/08/classement-hotelier-mondial-et-europeen-2016-quel-nouveau-top-10-apres-la-fusion-de-marriott-et-starwood/> (consulté le 24-01-2017)

et également le luxe. Il comptabilise aujourd'hui plus de 6.000 établissements comme le montre la carte ci-dessous⁵², dans plus d'une centaine de pays, lui permettant d'avoir une puissante notoriété.

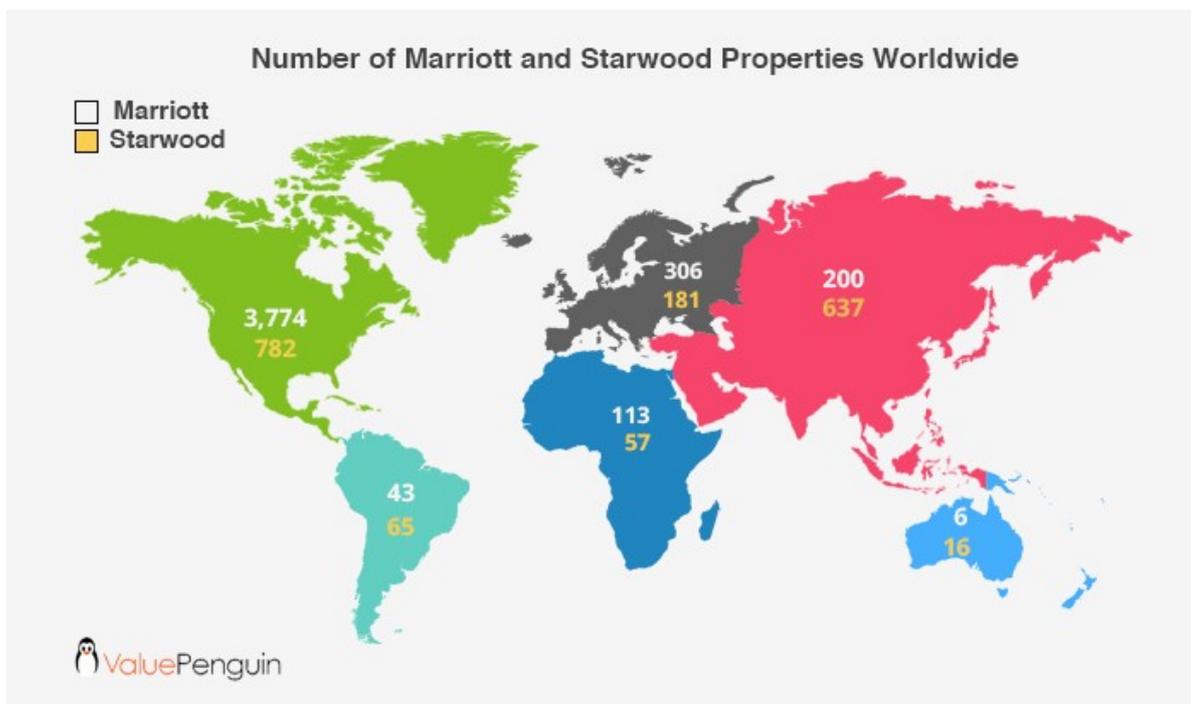


Figure 4 : Carte des établissements du groupe Marriott International

1.1) L'histoire du groupe

A l'origine, la famille Marriott se destinait à l'industrie de la restauration en ouvrant un stand de bière et en créant une chaîne de fast-foods dans les années 30, mais elle s'est vite rendue compte du potentiel qu'il pouvait y avoir à se développer dans le secteur hôtelier. A la tête du groupe sont présents J. Williard Marriott ainsi que son épouse Alice. Ils décident en 1959 d'ouvrir leur premier hôtel dénommé "Key Bridge" aux USA, et poursuivent leurs activités dans l'industrie hôtelière haut de gamme tout en étoffant leur offre au cours des décennies, toujours dans un souci de fournir un service de haute qualité pour répondre aux exigences élevées des clients. Les années passant, c'est au fils

52 Source : The Motley Fool. Marriott-Starwood deal [en ligne]. Image disponible sur : <http://www.fool.com/investing/general/2015/12/04/marriott-starwood-deal-winners-and-potential-loser.aspx> (consulté le 17/02/2017)

du couple Marriott de devenir Chef Exécutif, donnant ainsi un nouveau souffle au groupe. Le nombre de marques est important et se multiplie au fil des années, avec par exemple des marques telles que Courtyard, Fairfield ou JW Marriott. Les acquisitions entreprises par Marriott International sont également nombreuses avec, à titre d'exemple, le rachat de Residences Inn, mais aussi de Protea Hôtels et le plus récent : Starwood.

Nous voyons bien qu'au fil du temps, Marriott International a su mettre en place une dynamique de développement que cela soit au travers de rachats de concurrents, de ses partenariats ou encore en créant de nouvelles marques. Il est à noter qu'avant l'acquisition de son concurrent Starwood, le groupe possédait 20 marques. Aujourd'hui c'est plus de 30 marques qui sont proposées, comme vient l'illustrer l'image ci-dessous.⁵³



Figure 5 : Panel de marques

53 Source : Boarding Area. Marriott begins to implement strategy for Marketing sense of 30 hotel brands [en ligne]. Image disponible sur : <http://viewfromthewing.boardingarea.com/2016/11/28/marriott-begins-implement-strategy-making-sense-30-hotel-brands-head-starting-hurt/> (consulté le 17/02/2017)

1.2) L'offre

En ce qui concerne son offre présentée dans l'image précédente, nous remarquons dans un premier temps, deux catégories de marques, avec d'un côté, celles portant la dénomination de "Classic" et de l'autre la dénomination "Distinctive". A l'intérieur, Marriott International propose 3 types de gammes bien distinctes à savoir la gamme Luxury, la gamme Premium et la gamme Select.⁵⁴

Luxury	Nous retrouvons des marques d'excellences telles que JW Marriott, W Hôtel ou encore l'emblématique The Ritz Carlton
Premium	Il s'agit du cœur de l'offre du groupe, faisant à la fois rimer prestations haut de gamme et modernité. Nous retrouvons des marques comme le classique Marriott, mais aussi Sheraton, Renaissance ou bien Westin
Select	Des prestations entre le 3 et 4 étoiles, proposant toujours d'excellents services avec des marques telles que Courtyard, Moxy Hôtels ou encore Aloft

Tableau 9 : Les gammes de Marriott International

1.3) La culture d'entreprise impulsée par le groupe

Le Groupe Marriott promeut sa culture d'entreprise et ses valeurs en se basant autour de 5 piliers⁵⁵ :

- La priorité de l'humain : prendre soin et bien s'occuper des employés est crucial, ce qui a permis au groupe d'être, en 2015, le meilleur en terme de bien-être au travail et reconnu pour les efforts entrepris pour optimiser l'environnement de travail et la santé des salariés⁵⁶.

54 Marriott. *Enseignes Marriott* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.marriott.fr/groupe-marriott.mi> (consulté le 24-01-2017)

55 Marriott. *Valeur de la marque et héritage* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.marriott.fr/marriott/heritage.mi> (consulté le 24-01-2017)

56 Marriott International. *Marriott recognized for healthy workplace environment* [en ligne]. Disponible sur : <http://news.marriott.com/2015/06/marriott-recognized-for-healthy-workplace-environment/> (consulté le 24-01-2017)

- La poursuite de l'excellence : atteindre l'excellence est une recherche constante du groupe, et se perçoit au travers de l'engagement à l'égard des clients pour offrir un service de grande qualité.
- Agir avec intégrité : en respectant les règles juridiques, les normes sociales, éthiques ou encore environnementale.
- Le changement : Le modernisme et l'innovation comptent beaucoup, tout autant que renouveler perpétuellement son offre et multiplier ses marques.
- Être au service du monde : au travers d'enjeux sociaux concernant le monde entier, comme la préservation de l'environnement ou la réduction de la pauvreté.

C'est par ces valeurs et moyens qu'aujourd'hui Marriott International représente un concurrent de taille pour tous les hôteliers, en incluant un grand nombre d'établissements, des milliers d'employés à manager et un chiffre d'affaires dépassant les 14 milliards de dollars pour l'année 2015⁵⁷.

2) De la problématique aux hypothèses

Comme évoqué précédemment, et face à notre question de départ : "*Quels sont les enjeux de la prise en compte du stress au travail pour les entreprises hôtelières ?*", nous avons dû réfléchir à une problématique nous permettant d'englober diverses notions, qu'elles concernent la GRH, l'environnement de travail, l'efficacité et la rentabilité ou encore le confort psychosocial. Rapidement, une problématique s'est imposée, celle-ci étant : "**Dans quelle mesure la prise en compte du stress au travail est un facteur d'amélioration des performances de l'entreprise ?**"

⁵⁷ Wikipédia. *Marriott International* [en ligne]. Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Marriott_International#Quelques_h.C3.B4tels_importants (consulté le 24-01-2017)

Bien évidemment, poser un telle question nous a permis d'en arriver à plusieurs hypothèses que nous allons tenter d'infirmier ou d'affirmer par le biais de notre recherche sur le terrain d'application.

Hypothèse 1 : Développer un environnement de travail sain contribue à l'efficacité du personnel

Nous vivons actuellement dans un monde en constante mutation et donc dans un environnement aux évolutions rapides. Le but de cette hypothèse est donc de montrer qu'en présence d'un environnement sain, l'efficacité des salariés, et par conséquent la performance d'une entreprise peut être affectée. Effectivement, c'est en passant par de meilleures conditions matérielles mais aussi humaines et donc immatérielles, que l'environnement pourra alors être favorable pour les individus.

Hypothèse 2 : La mise en place d'un outil d'évaluation est un moyen permettant de définir les actions d'amélioration des conditions de travail

Cette hypothèse met en évidence le fait que les conditions de travail peuvent être améliorées par le biais d'une objectivation du stress. En effet, dans un secteur où les conditions de travail ne sont pas des plus clémentes, il peut être sans doute profitable pour les entreprises hôtelières de mettre en place un outil d'évaluation du stress pour pouvoir agir en conséquence.

Hypothèse 3 : Prendre en compte la dimension psychosociale de l'employé contribue à un meilleur service rendu au client

Enfin, au travers de cette hypothèse, le but est de montrer que la double dimension psychologique et sociale peut être au service de la production d'une entreprise et donc que l'employé peut fournir des prestations de qualité à destination de la clientèle.

Maintenant que nous avons défini notre méthodologie ainsi que justifié le choix de nos hypothèses, nous allons pouvoir présenter notre terrain d'application ainsi que les résultats de nos recherches.

Chapitre 2 : Vérification sur le terrain d'application

1) Les acteurs interrogés et les guides d'entretien

1.1) Les acteurs

Pour répondre à nos hypothèses, nous avons dû aller à la rencontre d'acteurs du secteur. Afin de concevoir une analyse la plus détaillée possible, nous avons interrogé, à l'aide de guides d'entretien, 5 personnes aux professions variées.

Individu	Sexe	Age	Profession	Type d'établissement	Localisation
Individu 1	F	?	Psychologue du travail	-	France
Individu 2	F	22 ans	Gouvernante générale	Hôtel indépendant	France (Paris)
Individu 3	F	43 ans	Réceptionniste	Une expérience dans un Residence Inn + Actuellement dans un boutique hôtel du groupe Marriott	USA
Individu 4	F	31 ans	Chef de réception	Courtyard Hôtel	France
Individu 5	F	26 ans	HR Supervisor de deux hôtels	Renaissance Hôtel + Marriott Hôtel	Belgique

Tableau 10 : Profil des personnes interrogées

Tout d'abord, nous avons choisi d'interroger une spécialiste en matière de psychologie du travail. Ceci nous a semblé essentiel pour construire notre analyse et recueillir un discours scientifique sur le sujet. En outre, cette psychologue intervient régulièrement dans l'industrie de l'hospitalité et de la restauration, nous permettant donc d'obtenir un avis de spécialiste sur ce secteur particulier. Cet entretien est disponible en annexe G.

Dans un deuxième temps, nous avons décidé de nous entretenir avec des salariés travaillant pour des hôtels du groupe Marriott International, afin d'en savoir plus quant à leur ressenti et leurs avis. Ces entretiens sont disponibles en annexe I et J.

Nous avons également fait le choix de réaliser un entretien avec une personne travaillant en hôtellerie indépendante, dans un établissement de même catégorie que les autres personnes interrogées, afin d'obtenir quelque éléments de comparaison. Cet entretien se trouve en annexe H.

Pour finir, avoir l'avis d'un professionnel de la gestion des ressources humaines au sein d'établissements du groupe Marriott International était indispensable d'une part pour recueillir son avis sur le sujet du stress, mais surtout pour savoir si le groupe était concerné par ce sujet et qu'elles étaient les actions concrètes mises en place par le groupe. L'entretien est en annexe K.

1.2) Les guides d'entretien

Différentes techniques d'investigation à but qualitatif s'offraient à nous : les entretiens individuels libres, les entretiens individuels semi-directifs ou les focus groupes. Nous avons privilégié les entretiens individuels semi-directifs, puisqu'en tant qu'enquêteur, ceux-ci nous permettaient de disposer d'un guide d'entretien prévoyant les thèmes que nous souhaitions aborder. Ce type d'entretien a l'avantage de faire ressortir un contenu détaillé et précis, révélateur de comportements.

Pour chaque catégorie de professionnels, nous avons réalisé des interviews à l'aide de guides d'entretien, disponibles en annexe A, B et C. Nous retrouvons donc un guide d'entretien dédié à des questions spécifiques à la psychologie du travail, disponible en annexe A, un guide d'entretien dédié aux salariés et enfin un dernier guide dédié à la personne travaillant pour le département des ressources humaines, tous deux respectivement disponibles en annexe B et C.

Pour chaque guide, nous avons privilégié une phase d'introduction avec la présentation du sujet et une présentation générale de l'individu, puis une phase de développement qui aborde les différents thèmes, et enfin une phase de conclusion et de remerciements.

2) Collecte et analyse des données

Afin d'exploiter au mieux le contenu de nos entretiens, nous avons mis en place des grilles d'analyse reprenant les différents thèmes traités pour permettre de mieux visualiser les idées principales, et ainsi pour pouvoir répondre à nos hypothèses établies précédemment. Ces grilles d'analyses sont accessibles de l'annexe D à F. La première (annexe D) concerne l'entretien avec la psychologue du travail, la deuxième (annexe E) les employés et enfin la dernière (annexe F) est relative à la HR supervisor.

2.1) Analyse de l'entretien de la psychologue du travail

De par cet entretien et la synthétisation des informations principales, les conclusions suivantes ont pu être tirées.

Le stress se définit comme la perception d'un déséquilibre entre les contraintes et ressources d'un individu. Les RPS quant à eux sont plus délicats à définir, car ils prennent en compte diverses notions comme le stress, la souffrance, mais aussi des notions plus juridiques. Ils se caractérisent comme les problématiques de souffrance au travail. Le stress et le RPS constituent un sujet d'actualité en raison de la médiatisation, des

évolutions des règles et de la prévention des risques, et des évolutions des formes d'organisation. Cependant, la difficulté d'intervention contre le stress et ses corollaires est palpable.

Le stress et les RPS touchent profondément le secteur hôtelier, mais les actions entreprises pour lutter contre sont plutôt rares, issues d'un certain tabou. Le stress est alors peu évalué même si les entreprises en sont conscientes. L'origine de ce stress proviendrait à la fois des conditions de travail difficiles (surcharge, activité de semaine et de week-end, objectifs imposés, temps de travail imparti, un vrai manque de reconnaissance...), donnant lieu à un manque d'attractivité. L'hôtellerie serait un secteur quelque peu taylorisé, les employés sont très spécialisés dans leur fonction, et ceci peut être source de risque. Nonobstant, le stress affecterait particulièrement les petites structures indépendantes et les grands groupes selon la psychologue. L'hôtellerie indépendante, à cause d'un management paternaliste lié à la personnalité de l'employeur, de faibles moyens d'action, ou encore des salaires peu élevés. Les groupes hôteliers, eux, à cause de centres de décisions souvent éloignés, ou bien à cause d'une logique d'optimisation et de gain passant outre le bien-être de chacun.

Créer un bon environnement de travail en hôtellerie, couplé à un bon management, aurait des effets sur le stress. Cet environnement sain, passant par un espace de travail plaisant ou du bon matériel mais aussi par de bonnes relations humaines et un équilibre de vie serait également un élément permettant d'aider les salariés à améliorer leur efficacité. Cependant, la psychologue a souligné qu'en hôtellerie ainsi qu'en restauration, il peut arriver que l'environnement de travail ne soit pas très favorable. Elle a également précisé, et nous le voyons bien au travers des conditions de travail difficiles, que l'aspect de l'équilibre psychosocial de l'individu était un peu mis de côté dans ce secteur, le tout entraînant un cercle vicieux, des tensions et du stress, venant impacter au final la productivité des entreprises.

Malgré tout, des solutions existent pour tenter de maîtriser ce problème de stress. Par exemple, en hôtellerie de luxe, les entreprises font la démarche d'inviter les salariés à dormir dans leur hôtel, mais aussi de proposer aux salariés un roulement de poste pour découvrir d'autres fonctions et acquérir de nouvelles compétences. L'évolution dans la carrière est aussi possible. Traiter le stress, en mettant par exemple en place des mesures comme celles-ci, est alors positif puisque le lieu de travail sera de qualité, rendant le personnel efficace.

Enfin, même s'il est possible que les mentalités se modifient en hôtellerie, l'avenir reste incertain. La réticence à la prise en compte de ce problème dans le secteur hôtelier reste quand même forte et il apparaîtra délicat d'agir sur cette question.

Cet entretien aura permis de mettre en évidence les sources du stress et ses conséquences néfastes en hôtellerie, mais aussi de montrer que ce secteur reste assez frileux sur la question. Toutefois, en consacrant notre travail à l'étude du groupe Marriott, nous allons voir que cette chaîne d'hôtels essaye de sortir son épingle du jeu afin de se démarquer des autres établissements, en tentant de favoriser le bien-être de ses salariés.

2.2) Analyse des entretiens des salariés

Grâce à nos entretiens de salariés d'établissements du groupe Marriott, mais aussi avec une salariée d'un établissement indépendant, un certain nombre d'idées est apparu. Dans le tableau suivant, voici les conclusions que nous avons pu tirer.

	Thèmes	Résultats
Le concept du stress	Définition du stress	<ul style="list-style-type: none"> - Aspect assez péjoratif, même si il peut être bon ou mauvais. - Mais peut stimuler les individus. - Il faut savoir le gérer et qu'il reste dans une certaine limite. - Le stress a un impact sur la manière d'agir des employés.
	Concerné par le sujet	<ul style="list-style-type: none"> - Le stress peut toucher tout le monde. - Dans l'hôtellerie de chaîne et particulièrement chez Marriott, les salariés semble à l'aise même si le stress est une réalité.
Le ressenti	État général et sentiment	L'état général est subjectif et dépend de la manière de penser de chacun. Les individus travaillant pour Marriott se sentent plutôt bien, leur sentiment est plutôt positif.
	Motivations	<ul style="list-style-type: none"> - L'ambiance et la bonne entente dans une équipe jouent un rôle capital pour motiver les salariés. - Satisfaire les clients est motivant. - Travailler dans un bon environnement est positif pour les salariés et les motive tout autant que cela les rend efficaces. - Être bien au sein du lieu de travail est encourageant et cela les soutient au quotidien.
	Source du stress	<ul style="list-style-type: none"> - Quelque soit la catégorie, la source peut provenir du poste, des responsabilités et de l'enjeu de devoir proposer un service de qualité conforme au standing de l'hôtel. - Les conditions de travail, les objectifs et la charge peuvent être stressants. - Le fait qu'il y ait un effectif réduit (pour cause d'absence, de retard...) entraîne du stress.
Les engagements et actions de l'entreprise	Entreprise engagée ?	<ul style="list-style-type: none"> - Les salariés du groupe Marriott perçoivent l'engagement de leur hiérarchie dans le domaine des ressources humaines contrairement à la personne travaillant dans l'hôtellerie indépendante. - La politique du groupe Marriott semble plus engagée.
	Les bénéfices perçus	<ul style="list-style-type: none"> - Les hôtels du groupe Marriott tentent de satisfaire les employés en offrant des bénéfices à chacun : paiement des heures supplémentaires, reconnaissance et récompense, primes, réductions, avantages en nature... - Recevoir des avantages est gratifiant.
	La fonction RH et ses mesures	<ul style="list-style-type: none"> - Chez Marriott, le secteur RH est présent et engagé selon les salariés. - Le groupe Marriott propose des formations pour intégrer les salariés, et aussi tout au long de leur carrière. - Mise en place d'un programme de gestion de stress et de bien-être. Pour les salariés, le groupe est sensible à ces notions. - Réunir, féliciter, récompenser ses équipes. L'esprit d'équipe est important. - L'environnement de travail est favorable pour les salariés grâce à ces éléments.

Les engagements et actions de l'entreprise	Les conséquences et effets	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des actions concrètes va satisfaire les employés. - Au travers de ces mesures, la dimension psychosociale semble être intégrée, les salariés satisfaits ce qui les rend performants. - Permet de favoriser la confiance, une bonne ambiance, consolider l'entente entre chacun, ce qui contribue à construire un environnement de travail favorable, dans lequel le salarié est efficace. - Il y aura un impact à terme, sur le service final délivré au client, et sur la satisfaction des deux partis.
	Absentéisme et turn-over	<ul style="list-style-type: none"> - Peu importe le type de structure, le turn-over reste une réalité du secteur hôtelier. - Il dépend aussi du département. Visiblement, c'est un problème qui touche plus les étages que la réception. Peut être lié aux difficultés et conditions plus précaires aux étages. - L'absentéisme existe quelle que soit la structure. - Mais la mise en place de mesures de gestion ou d'offres de bénéfices et donc d'un bon environnement chez Marriott, peut encourager à rester et donc à diminuer ces taux.
	Un outil d'évaluation	Mettre en place un outil d'évaluation, particulièrement en hôtellerie indépendante peut être utile, car il permettrait de mieux cibler le problème et d'établir un champ d'action.
	Le stress selon le type de structure	<ul style="list-style-type: none"> - Le stress existe dans n'importe quel type de structure, mais est différent - Problématique de la gestion paternaliste dans l'indépendant et du respect des procédures. - L'hôtellerie haut de gamme est stressante car offrir un service de qualité dans un hôtel exigeant est plus stressant pour les individus travaillant pour le groupe Marriott. - Problématique des procédures et standards, à la fois rassurants mais aussi restrictifs dans l'hôtellerie de chaîne. - Le stress est partout, mais peut-être à moindre échelle dans certaines catégories, en fonction de l'opinion de chaque individu.
Avenir du sujet	Axes d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> - Sur de l'hôtellerie indépendante, les désirs d'amélioration sont liés aux comportements des individus et du gérant. - Sur de l'hôtellerie de chaîne avec Marriott, les désirs d'amélioration sont liés à l'effectif dans un département de l'hôtel et à une ouverture par rapport aux procédures et standards précis imposés.
	Changement des comportements et évolutions	<ul style="list-style-type: none"> - Les évolutions vont dépendre de chacun et du type d'hôtellerie, mais vont être essentielles pour faire avancer les choses. - Changements possibles liés à l'arrivée des nouvelles technologies et de la génération Y sur le marché du travail.

Tableau 11: Conclusions des analyses des salariés

Suite à ces résultats, nous retiendrons les points majeurs suivants concernant le groupe hôtelier :

- Le stress est présent qu'importe la catégorie et le secteur hôtelier à cause de problématiques diverses et variées (conditions, objectifs, effectif, désir d'offrir un produit hôtelier parfait pour les clients...).
- Les salariés du groupe Marriott sont plutôt satisfaits des mesures actuelles qui contribuent à diminuer leur stress, permettent de les motiver et d'améliorer leur bien-être, bien que d'autres actions puissent être envisagées selon eux.
- Un point majeur pour les salariés, quel que soit le type d'établissement, est de pouvoir travailler dans un bon environnement. Ce bon environnement inclut : du bon matériel de travail, un cadre sympathique, une bonne entente et ambiance de travail avec les collègues et les équipes, une certaine reconnaissance et un équilibre de vie. Les salariés travaillant pour Marriott International semblent apprécier cet environnement, propice à leur productivité.
- Au travers des mesures mises en place et au vu de la satisfaction des salariés de Marriott, ceux-ci semblent avoir un bon équilibre psychosocial permettant d'être efficace.
- Le groupe Marriott semble plus engagé dans des démarches de lutte du stress et d'amélioration du confort qu'une structure indépendante. Les employés en sont conscients.

Nous allons maintenant nous intéresser à l'analyse de l'entretien d'une HR supervisor du groupe Marriott.

2.3) Analyse de l'entretien de la HR supervisor

Nous terminons nos analyses par les conclusions synthétisées dans le tableau suivant de l'entretien avec la HR supervisor.

	Thèmes	Résultats
Le concept du stress	Définition	Le stress a une connotation péjorative et doit être limité, mais il peut être un facteur qui va pousser les employés.
	Manifestations	Il peut apparaître dans différents cas : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Manque d'organisation ➤ Méconnaissance du temps imparti pour réaliser une tâche ➤ Objectifs peu ou mal définis ➤ Multiplication des tâches
	Accroissement et raisons	C'est un sujet actuel puisqu'il a été médiatisé. De plus, la charge de travail augmente dans les entreprises et les personnes travaillent beaucoup plus, par conséquent cela accroît le stress. A cela s'ajoute une recherche accrue de la qualité de vie au travail.
Le secteur hôtelier	Touché par le stress ?	Le stress est une réalité de l'hôtellerie et touche n'importe qui, que ce soit le groupe Marriott ou toute autre structure.
	Les raisons	<ul style="list-style-type: none"> - Les conditions et la charge de travail peuvent entraîner du stress. Par exemple à cause des larges plages horaires, du nombre d'heures et du manque de pauses, de la pression des managers ou des clients, ainsi que des plaintes des clients. - Le salarié est exposé à la fois à la hiérarchie et aux clients, engendrant un double objectif.
Le groupe Marriott	Politique	<ul style="list-style-type: none"> - Fournir au client un service de qualité, égal à l'image que tente de renvoyer Marriott International et tous ses établissements. - L'humain est important et les employés constituent un point essentiel. - Le règlement de travail inclut : 38 heures de travail par semaine et 5 jours de travail, mais des possibilités d'heures supplémentaires.
	Marriott et le stress	Comme n'importe quelle structure hôtelière, les hôtels du groupe Marriott n'échappent pas au stress. N'importe quel employé peut y être sujet .
	Pourquoi	Dans des hôtels de ce groupe, il peut y avoir une grande amplitude horaire de travail, le manque de pauses, la pression des chefs de service ou du client, ainsi que les plaintes clients. De plus, l'hôtellerie de chaîne est un lieu avec beaucoup de standards, laissant une faible marge de manœuvre.
	Les démarches et mesures adoptées	- L'humain est important pour le groupe et pour essayer de réduire le stress, il met en place des mesures, en essayant de créer un bon environnement de travail. Par exemple avec un confort et un matériel de travail de qualité.

Le groupe Marriott	Les démarches et mesures adoptées	<ul style="list-style-type: none"> - Une autre mesure est la mise en œuvre du programme "Take care" dont le but principal est d'apprendre à gérer son stress, de mettre en place des activités, et de "ré-apprendre" à manger. - Pour favoriser l'efficacité, la direction tente de fédérer et de favoriser l'esprit d'équipe en organisant des week-ends ou des fêtes. - L'ancienneté est récompensée. Marriott cherche donc à encourager les salariés à rester. - Organisation de concours, remise des prix, félicitations. La reconnaissance dans le travail accompli par les salariés est prise en compte par Marriott. - Proposition de formations afin de se perfectionner dans son activité. - Mais chaque établissement travaille à son échelle pour réduire les problèmes en interne.
	Effets	<ul style="list-style-type: none"> - D'après cette DRH, cette politique rendrait chacun plus performant. - Les salariés seraient plutôt satisfaits des mesures.
	Outil d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Plutôt que d'objectiver le stress, qui est une réalité du secteur, le groupe Marriott privilégie des actions concrètes pour tenter d'améliorer les conditions (via diverses mesures) et de limiter le stress.
	Turn-over	<ul style="list-style-type: none"> - Problématique qui touche tous les secteurs et même Marriott puisque l'hôtellerie est en perpétuelle mutation, les conditions restent difficiles, et les salariés ont souvent tendance à bouger. - Mais les établissements peuvent être plus ou moins touchés en fonction des périodes. - Le fait que l'établissement soit dans une grande ville influencerait sur le turn-over.
	Les coûts	<ul style="list-style-type: none"> - Le stress peut engendrer des coûts financiers et une perte d'énergie pour résoudre les problèmes. - La GRH arrive plus ou moins à pallier le stress grâce aux différentes mesures.
Avenir	Évolutions	<ul style="list-style-type: none"> - Aucune d'information récente sur le modèle de GRH à venir suite à la fusion avec Starwood.

Nous retiendrons donc que la direction des ressources humaines de Marriott International, et plus particulièrement en Belgique, puisque c'est de ce pays d'où proviennent nos conclusions, tente, grâce à certaines mesures, de lutter contre le stress. En effet, la philosophie de Marriott étant de prendre soin des employés, c'est en constituant un bon environnement de travail (grâce au confort matériel, mais aussi par les bonnes relations, les récompenses, les activités, les week-ends d'équipes, ou aussi les avantages) qu'il essaye de minimiser le stress et qu'il y parvient même, puisqu'il fût

reconnu en 2015 comme le meilleur groupe hôtelier où il fait bon vivre pour les salariés⁵⁸. Le confort au travail est donc un sujet sur lequel le groupe est assez sensible et a mesuré l'intérêt de s'engager dans de telles démarches, les salariés étant apparemment satisfaits. Bien entendu, une vision plus pécuniaire peut expliquer un tel choix d'action, puis qu'agir sur de tels problèmes serait source de bénéfices.

En revanche, le groupe ne met pas en place d'outil d'évaluation ou quelconques moyens pour objectiver le stress, puisqu'il est considéré comme une réalité ancrée dans ce secteur. Marriott préfère privilégier directement la mise en place d'actions concrètes qui vont aider à améliorer les conditions, plutôt que de tenter de les évaluer. Cette méthode semble porter ces fruits.

Au-delà de toutes ces affirmations, même si la notion d'équilibre psychosocial n'a pas été soulevée, c'est toutefois une dimension que le groupe tente, indirectement, de favoriser grâce à toutes les démarches évoquées précédemment, et particulièrement sur le management. En effet, avec toutes les mesures expliquées par la HR supervisor, le groupe essaye de favoriser indirectement la réponse à ce besoin en privilégiant la communication, la reconnaissance, mais aussi en favorisant l'esprit d'équipe qui permet à la fois de mobiliser et de provoquer la coopération. Le tout permettant alors l'efficacité des employés.

Nous terminerons ces analyses en soulignant que quel que soit le standing de l'hôtel, qu'il soit indépendant ou de chaîne et même si des démarches sont entreprises par des chaînes intégrées comme Marriott, le secteur hôtelier dans son ensemble reste un milieu quelque peu stressant, et surtout un secteur victime d'un certain turn-over. C'est une réalité à laquelle n'échappe pas non plus Marriott International.

Nous allons maintenant passer à notre dernier chapitre, qui va porter sur l'affirmation ou l'infirmité de nos hypothèses et sur l'avenir de nos recherches.

58 Marriott International. *Marriott recognized for healthy workplace environment* [en ligne]. Disponible sur : <http://news.marriott.com/2015/06/marriott-recognized-for-healthy-workplace-environment/> (consulté le 24-01-2017)

Chapitre 3 : Réponses aux hypothèses et perspectives d'avenir

1) Affirmation ou infirmation de nos hypothèses

Les recherches que nous avons menées en nous confrontant au milieu professionnel permettent d'apporter des éléments de réponse à nos hypothèses.

Hypothèse 1 : Développer un environnement de travail sain contribue à l'efficacité du personnel

Effectivement, au cours de tous nos entretiens que cela soit avec la psychologue du travail, les salariés du groupe Marriott ou la HR supervisor, nous avons pu constater à quel point un bon environnement de travail peut avoir un impact sur la production de service. L'environnement que met en place Marriott International se veut sain, autant sur l'aspect matériel que relationnel, et les salariés semblent satisfaits. Nous pouvons affirmer que l'environnement positif les aide au quotidien et permet notamment de réduire la pression journalière, contribuant ainsi à leur efficacité. Toutefois, il est nécessaire de préciser qu'un bon environnement de travail ne supprimera pas la totalité de stress que peuvent ressentir les employés dans leur quotidien professionnel.

Hypothèse 2 : La mise en place d'un outil d'évaluation est un moyen permettant de définir les actions d'amélioration des conditions de travail

Même si un outil d'évaluation peut être un outil intéressant à mettre en place pour cerner l'intensité de la pression ou même du mal-être que peut ressentir une personne, ce type d'outil ne semble pas indispensable à appliquer pour améliorer les conditions. En effet, avec nos entretiens des salariés et surtout de la HR supervisor, nous nous sommes aperçu qu'il n'existe pas d'outil d'évaluation développé pour mieux déterminer des actions d'amélioration des conditions en hôtellerie. Cette absence ne semble pas gênante pour le groupe hôtelier puisqu'elle n'empêche pas de trouver des solutions directes pour réduire

le stress et faire en sorte que les salariés se sentent au mieux durant l'exercice de leurs tâches quotidiennes. Le stress est considéré comme une réalité du secteur, les conditions de travail sont et restent délicates et le domaine de l'hôtellerie semble en être conscient. Plutôt que d'utiliser des outils pour objectiver, l'action directe est privilégiée par des acteurs comme Marriott, via la mise en place de mesures instaurées pour les employés.

Hypothèse 3 : Prendre en compte la dimension psychosociale de l'employé contribue à un meilleur service rendu au client

Enfin, pour cette dernière hypothèse, nos analyses montrent que cette dimension est à prendre au sérieux. Effectivement, comme le montre une grande partie de nos entretiens, plus la hiérarchie est attentive à l'équilibre psychologique et social au travers de mesures et plus les collaborateurs semblent aptes à fournir un travail de qualité à destination des clients. En revanche, il semble que si elle est moins prise en compte, les risques concernant la santé des employés (stress, anxiété, arrêt maladie et donc turn-over), le corps social (tensions hiérarchiques) ainsi que la qualité de travail (problèmes récurrents, événements mal gérés, accumulation et donc baisse de la qualité) pourront se multiplier. Si cet équilibre est respecté, il semble qu'il permette de produire un service plus qualitatif à destination du client, voir de le fidéliser, même si une fois de plus, cela ne pourra effacer totalement la présence de stress en hôtellerie.

Maintenant que nous avons pu apporter des éléments de réponses à nos hypothèses, nous allons aborder les limites de notre sujet d'étude.

2) Les limites

En dépit des résultats que nous avons pu obtenir de par nos entretiens avec les professionnels, il semble nécessaire d'énumérer les limites de ces recherches. En effet, choisir Marriott International comme sujet d'observation peut sembler profitable puisqu'il s'agit du leader du marché hôtelier, qu'il a l'avantage de recouvrir un territoire très vaste

et qu'il met en place une politique destinée à limiter le stress et à favoriser le bien-être des employés. Toutefois des inconvénients peuvent resurgir.

Nous avons fait le choix de centrer notre étude sur une chaîne hôtelière intégrée bien précise, tout en sachant qu'il en existe un nombre beaucoup plus important. De par ce simple fait, notre étude ne peut être entièrement représentative de tout ce qui peut se faire et se passer en matière de stress dans l'industrie de l'hospitalité.

Nous savons aussi que Marriott est présent internationalement, sur 4 continents. Même si une politique globale est impulsée par le siège, il apparaît difficile de savoir comment s'opèrent concrètement les mesures du groupe, particulièrement sur le sujet du stress, sur tous les territoires. Même si nous avons interrogé autant d'acteurs français qu'étrangers, un vaste champ reste inexploré.

Ensuite, le temps imparti ne nous a pas permis de réaliser qu'un nombre restreint d'entretiens. Ce faible nombre nous empêche alors d'affirmer ou d'infirmer complètement nos hypothèses. Il serait fort intéressant de pousser cette étude en réalisant un nombre d'entretiens plus conséquent, dans le but d'obtenir des avis divers et variés.

En outre, comme le prouvent nos entretiens, nous n'avons pu interroger que certaines personnes travaillant dans des départements particuliers d'hôtels, mettant alors de côté d'autres employés travaillant dans d'autres départements. Ceci nous empêche d'avoir une vision globale sur la satisfaction des employés ainsi que sur les stratégies de limitation du stress dans les divers départements d'un hôtel. Il aurait pu être intéressant, par exemple d'interroger une personne travaillant aux étages ou en restauration afin d'avoir son ressenti. Rencontrer d'autres acteurs peut s'avérer nécessaire afin d'obtenir une vision des plus objectives possibles.

Maintenant que nous avons inventorié les limites de notre mémoire de recherche, nous allons terminer cette troisième partie en exposant les perspectives d'avenir auxquelles nous avons pensé.

3) Perspectives d'avenir

Suite à nos constats, nous désirons prolonger notre étude sur l'année universitaire à venir. En effet, le sujet que nous avons choisi semble être encore plus vaste que nous ne l'avions imaginé, et de nombreux éléments restent à travailler pour le compléter. Afin d'obtenir une vision encore plus concrète, nous souhaitons, lors de notre deuxième année de master, continuer dans cette voie afin d'apporter d'autres éléments de réponses à nos hypothèses sur un terrain d'application bien plus large.

Nous avons vu qu'il manquait un certain nombre de personnes à questionner pour pouvoir répondre plus précisément à nos hypothèses. C'est pourquoi, l'année prochaine nous comptons pousser nos entretiens semi-directifs, en utilisant la même base de guide d'entretien que celui présenté en annexe B. Nous comptons, pour cela, interroger :

1	Une personne travaillant aux étages
2	Une personne travaillant en service
3	Une personne travaillant en cuisine
4	Un agent d'entretien
5	Une personne du service commercial et marketing
6	Une personne de la direction

Tableau 12 : Personnes à interroger

En outre, nous savons que dans les entreprises de plus de 50 salariés, un CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) est présent. Son but est de protéger et d'améliorer la santé et la sécurité des salariés mais aussi de perfectionner les conditions de travail. L'année prochaine, il serait bon d'aller à la rencontre d'un membre d'un CHSCT

afin de recueillir son avis par rapport au sujet du stress, quelles peuvent être les problématiques qu'un comité tel que celui-ci peut rencontrer, mais surtout le type de mesures qu'il peut proposer.

Pour finir, nous souhaiterions obtenir quelques données quantitatives, à l'aide d'un questionnaire, dont l'ébauche est disponible en annexe L, que nous distribuerions à des salariés du groupe Marriott. Le but de ce questionnaire sera d'en savoir plus quant aux causes de stress que peuvent ressentir quotidiennement les salariés. Composé d'une quinzaine de questions, il sera distribué individuellement à chaque employé. Nous comptons en administrer une cinquantaine pour obtenir un résultat probant. Ce questionnaire restera bien entendu anonyme et ne demandera que très peu de temps pour être complété. Grâce aux résultats obtenus, que nous comptons expliciter à notre futur manager, nous souhaiterions mettre en exergue tous les points pouvant être stressant pour les salariés, afin de réfléchir ensemble à des axes possibles d'amélioration.

Cette troisième partie aura mis en lumière la méthodologie choisie ainsi que le terrain d'application mis en œuvre pour pouvoir apporter des éléments de réponses à nos hypothèses. Nous avons pu également soumettre les perspectives d'avenir que nous désirons employer pour notre mémoire de deuxième année.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Au cours des siècles, nous sommes à la fois passés de la notion de "Tripalium", associée à la torture, à la notion plus douce de "travail", mais aussi par différents styles d'organisations et de management. Finalement, il semble qu'aujourd'hui, nous nous recentrons sur les attentes et besoins des individus, en laissant une place de taille à la femme et à l'homme dans l'organisation. Pourtant, le stress y est récurrent, spécialement dans des pays industrialisés comme la France, et porte autant atteinte à la santé psychologique des individus, qu'à la santé et la pérennité d'une entreprise. Même si la préoccupation du bien-être de chacun est grandissante, et que le philosophe Emmanuel Kant affirmait que "L'homme doit être considéré comme une fin et non comme un moyen", l'humain est souvent utilisé à des fins purement économiques et de rentabilité, laissant de côté le besoin d'épanouissement pourtant tant défendu.

L'industrie de l'hospitalité est particulièrement sujette au stress, puisqu'elle est soumise à de grosses contraintes, que cela soit à cause des conditions de travail, des risques de la profession, engendrant des problèmes d'attractivité, d'absentéisme et de turn-over. Le stress reste un sujet délicat à traiter. Il concerne d'ailleurs tous les types d'hôtellerie, en passant du simple hôtelier indépendant jusqu'au grand établissement de chaîne, de l'entrée de gamme jusqu'au luxe.

Malgré tout, grâce à nos entretiens, nous avons pu nous apercevoir que même si le stress affecte beaucoup les entreprises hôtelières et restent un sujet sensible, certains hôteliers comme le groupe Marriott International, ont perçu l'intérêt de s'engager dans des démarches de lutte contre le stress, en tentant de favoriser le bien-être des employés. Ces mesures visent à mettre en place des programmes, des activités, mais également à favoriser l'environnement général de travail ou à faire en sorte que les individus se sentent bien tant personnellement que socialement. Et un tel engagement semble porter ses fruits puisque beaucoup en seraient satisfaits. Prêter une attention particulière au

stress et établir des mesures s'avère important, non seulement dans le but de contribuer à la bonne santé de chacun mais aussi pour la bonne performance d'une entreprise. Nous retiendrons que derrière ce sujet se cache un enjeu à la fois économique et humain.

Avec nos entretiens et nos recherches, nous avons pu mettre en exergue certains faits pour répondre partiellement à nos hypothèses. Néanmoins, il aurait été judicieux d'obtenir l'avis d'un plus grand nombre de professionnels, particulièrement auprès d'établissements indépendants et d'autres grands groupes hôteliers, afin d'élargir notre champ de vision. En effet, savoir si de réelles décisions concernant le stress sont prises dans des groupes tels que Accor, Hilton, IHG ou dans des structures plus petites, permettrait d'apporter des éléments de comparaison.

Enfin, avec le récent rachat du groupe Starwood, nous pouvons nous demander quelles vont être, à long terme, les répercussions d'une si grande fusion sur le bien-être de tous les salariés. En effet, si, dans une aussi grande procédure de restructuration, les salariés ne sont pas suffisamment accompagnés, il est possible que l'impact psychologique et social du changement puisse être grand. Reste à savoir comment le groupe compte s'y prendre dans sa gestion des ressources humaines dans les mois et années à venir.

Pour clôturer ce mémoire de première année de master, il apparaît que même si nous avons pu apporter des réponses à nos hypothèses, certaines demanderaient à être davantage creusées, et grâce à un stage envisagé dans le département des ressources humaines d'un hôtel du groupe Marriott l'année prochaine, nous comptons bien mettre en lumière de nouveaux aspects.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- **Amado-Fischgrund Gilles, Laufer Jacqueline, Trepo Georges.** *Monsieur Personnel et le développement des hommes.* Édition Flammarion. 1978. 370 p.

- **Coutanceau Roland, Bennegadi Rachid, Bornstein Serge.** *Stress, burn-out, harcèlement moral.* Paris : Éditions Dunod, 2016 , 288 p.

- **De Gaulejac Vincent.** *La société malade de la gestion.* 2^e édition. Paris : Édition Points. 2014, 368 p.

- **De Gaulejac Vincent.** *Travail, les raisons de la colère.* 2^e édition. Paris : Édition Points. 2015, 427 p.

- **Dejours Christophe.** *Le facteur humain.* 3^e édition. Paris : Édition Presses Universitaires de France. Février 2014, 128 p.

- **Dietrich Anne et Pigeyre Frédérique.** *La gestion des ressources humaines.* 3^e édition. Paris : Éditions La Découverte, 2016, 128 p.

- **Lefebvre Bruno, Poirot Matthieu.** *Stress et risques psychosociaux au travail.* 2^e édition. Issy-les-Moulineaux : Éditions Elsevier Masson, 2015, 216 p.

- **Maslow Abraham H.** *Motivation and Personality.* Pearson Édition. 1970. 395p.
Disponible sur : http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation_and_Personality-Maslow.pdf

- **Mottez Bernard.** *La sociologie industrielle*, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je ? 1982, p 128.

- **Valléry Gérard, Leduc Sylvain.** *Les risques psychosociaux*. 2^e édition. Paris : Édition Presses Universitaires de France. 2014, 128p.

Revue et articles académiques :

- **Chouanière Dominique.** *Stress et risques psychosociaux : concepts en prévention*. Documents Pour Le Médecin du Travail, N° 106. 2^e trimestre 2006. 169-186 p. Disponible sur : <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TC%20108>

- **Cox Tom, Griffiths Amanda, Stravoula Leka, and al.** *Organisation du travail et stress*. Department of psychology, University of Nottingham. 2004. 32p. Disponible sur : http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh3f.pdf

- **De Ruyter Ko , Wetzels Martin and Feinberg Richard.** *Role stress in call centers : Its effects on employee performance and satisfaction*. Journal of Interactive Marketing. Volume 15, Issue 2, Mars 2001, 23-35p. Disponible sur : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/dir.1008/abstract>

- **Karen Lo et Felicity Lamm.** *Occupational Stress in the Hospitality Industry – An Employment Relations Perspective*. New Zealand Journal of Employment Relations. Vol 30(1). Février 2005. 23-48 p.

Disponible sur : <http://aut.researchgateway.ac.nz/bitstream/handle/10292/7353/out.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- **Kristensen Tages, Hannerz Harald, Tuchsén Finn.** *Hospitalizations among employees in the Danish hotel and restaurant industry.* European Journal of Public Health. 2002. 192-197 p.

Disponible sur : <http://eurpub.oxfordjournals.org/content/eurpub/12/3/192.full.pdf>

- **UNESCO.** *Le travail.* Revue Internationale des Sciences Sociales. Revue trimestrielle publiée par l'UNESCO, N°3, 425-625p, 1980. Disponible sur : <http://unesdoc.unesco.org/images/0004/000429/042907fo.pdf>

- **Van Belleghem Laurent, Sandro de Gasparo & Irène Gaillard.** *Le développement de la dimension psychosociale au travail.* In Flazon. Ergonomie Constructive. Paris. PUF. 2013. 12 p. Disponible sur : <http://www.atemis-lir.fr/wp-content/uploads/2017/01/Van-Belleghem-De-Gasparo-Gaillard-Le-developpement-de-la-dimension-psychosociale-au-travail.pdf>

- **Wailly Jeanne-Marie.** *Environnement et santé au travail.* Université du Littoral - Côte d'Opale. Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation. Février 2002. N°50. 13 p. Disponible sur : <http://riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2007/04/doc50.pdf>

- **W.O'Neill John and Davis Kelly.** *Work stress and well-being in the hotel industry.* International Journal of Hospitality Management. Elsevier. Volume 30, Issue 2, June 2011, 385-390p. Disponible sur : <https://ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3686125/>

Rapports :

- **Cox Tom.** *Stress, research and stress management : Putting theory to work.* Centre for organizational health and development, Department of Psychology, University of Nottingham. 1993. 120p. Disponible sur : http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/1993/crr93061.pdf
- **European Agency for Safety and health at work.** *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health.* 2007, 126 p. Disponible sur : <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/report/7807118>
- **Nasse Philippe et Légéron Patrick.** *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail,* Mars 2008, 42 p. Disponible sur : http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/social/social_actu2656_Rapport%20risques%20psychosociaux.pdf

VIDÉOGRAPHIE

- **Dejours Christophe.** *Le stress au travail.* Vidéo en ligne. Disponible sur : <http://sante-securite.over-blog.com/article-christophe-dejours-le-stress-au-travail-120672965.html>
(consulté le 26-12-2016)

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les principes de l'OST.....	17
Tableau 2 : Les types de stress.....	26
Tableau 3 : Les conditions matérielles et immatérielles pour un environnement de travail sain.....	44
Tableau 4 : Les conditions matérielles et immatérielles pour un environnement de travail malsain.....	46
Tableau 5 : Indicateurs de stress au travail.....	50
Tableau 6 : Mesure du climat social.....	51
Tableau 7 : Le processus de prévention.....	57
Tableau 8 : Les impacts dans l'entreprise 2.....	63
Tableau 9 : Les gammes de Marriott International.....	70
Tableau 10 : Profil des personnes interrogées.....	73
Tableau 11: Conclusions des analyses des salariés.....	79
Tableau 12 : Personnes à interroger.....	87

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Remise en cause du salarié.....	25
Figure 2 : Les impacts dans l'entreprise 1.....	62
Figure 3 : Les niveaux de qualité.....	64
Figure 4 : Carte des établissements du groupe Marriott International.....	68
Figure 5 : Panel de marques.....	69

TABLE DES ANNEXES

ANNEXES.....	98
Annexe A - Guide d'entretien avec une psychologue du travail.....	99
Annexe B - Guide d'entretien avec des salariés du secteur hôtelier.....	100
Annexe C - Guide d'entretien avec une responsable des ressources humaines.....	101
Annexe D - Analyse de l'entretien professionnel avec une psychologue du travail	102
Annexe E - 1 - Analyse des entretiens des employés (Présentation).....	105
Annexe E - 2 - Analyse des entretiens des employés (Le concept du stress).....	106
Annexe E - 3 - Analyse des entretiens des employés (Le ressenti).....	107
Annexe E - 4 - Analyse des entretiens des employés (Les engagements et actions de l'entreprise).....	109
Annexe E - 5 - Analyse des entretiens des employés (L'avenir du sujet).....	114
Annexe F - Analyse de l'entretien professionnel avec une Human Resources Supervisor	115
Annexe G - Retranscription entretien téléphonique d'une psychologue du travail.....	118
Annexe H - Retranscription entretien avec un employé en hôtellerie indépendante.....	125
Annexe I - Retranscription entretien avec un employé en hôtellerie du groupe Marriott	133
Annexe J - Retranscription entretien avec un employé en hôtellerie du groupe Marriott	141
Annexe K - Retranscription entretien avec une responsable des ressources humaines.....	149
Annexe L - Ébauche de questionnaire à destination des salariés.....	156

ANNEXES

Annexe A - Guide d'entretien avec une psychologue du travail

Thèmes	Questions
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation et rôle
Concept du stress et des RPS au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Comment définissez-vous le stress ainsi que le risque psychosocial ? • Selon vous, pourquoi est-ce un sujet autant soulevé à l'heure actuelle ? • Quels sont les changements sociaux qui y ont contribué selon vous ? • Est-ce un domaine sur lequel il est difficile d'intervenir en entreprise ? Quelles sont les problématiques liées ?
Le stress et la dimension psychosociale dans le secteur de l'hôtellerie	<ul style="list-style-type: none"> • Le secteur de l'hôtellerie est-il sujet au stress ou des risques psychosociaux ? • Quelles en sont les raisons ? • Y a-t-il un lien entre le stress et le besoin psychosocial des individus ? • Qu'est-ce qui, à l'heure actuelle dans le secteur de l'hôtellerie, favoriserait le stress ? • Y aurait-il une gamme ou un secteur dans l'hôtellerie plus touchés que d'autres ? Pourquoi ? • Des méthodes seraient-elles employées pour lutter contre ? Des décisions sont-elles prises ?
L'environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Un bon environnement de travail aurait-il un impact sur le stress ? Comment ? Quelles sont les conséquences ? • Cela permet-il d'accroître la productivité et l'engagement des salariés ? • Qui est impliqué ?
L'avenir	<ul style="list-style-type: none"> • Pour vous, est-ce un sujet qui dans le futur va prendre plus d'importance ?
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusion et remerciements

Annexe B - Guide d'entretien avec des salariés du secteur hôtelier

Thèmes	Questions
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation, rôle au sein de l'entreprise et description de l'entreprise
Concept du stress au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Comment définissez-vous le stress ? • Selon vous, pourquoi est-ce un sujet autant soulevé à l'heure actuelle ? • Y êtes-vous sensible et pourquoi ? • Votre domaine d'activité est-il sujet à ces notions ?
Votre ressenti	<ul style="list-style-type: none"> • Votre état général ? • Ce qui vous motive actuellement au travail ? Êtes-vous investi dans vos tâches ? • Vous sentez-vous bien dans votre entreprise ? Pourquoi ? • Jugez-vous votre environnement de travail agréable ? Pourquoi ? • Trouvez-vous qu'en hôtellerie le stress soit suffisamment pris en compte ?
Le stress et les mesures au sein de votre lieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Vous sentez-vous confronté à des situations stressantes au travail ? Y a-t-il beaucoup de risques ? • Votre entreprise propose-t-elle des méthodes pour faire face à ces situations ? • Est-ce que le stress dans votre groupe hôtelier est, selon vous, moindre que dans d'autres structures ? Pourquoi ? • Comment la direction des ressources humaines s'occupe des employés, au travers de quels moyens ? • Êtes-vous souvent confronté à des situations d'absentéisme ? Un turn over important ? Pourquoi ? Quelles sont les conséquences ?
L'avenir	<ul style="list-style-type: none"> • Êtes-vous satisfait des mesures dans votre entreprise ou en attendez-vous plus ? Sur quels points doit-elle agir ? • Pour vous, est-ce un sujet qui, dans le futur, va prendre plus d'importance ? • Désirez-vous aborder un point supplémentaire ?
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusion et remerciements

Annexe C - Guide d'entretien avec une responsable des ressources humaines

Thèmes	Questions
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> Présentation et rôle au sein de l'entreprise
Concept du stress au travail	<ul style="list-style-type: none"> Comment définissez-vous le stress au travail ? Selon vous, pourquoi est-ce un sujet général autant soulevé ? Mais, est-ce un sujet encore tabou dans le secteur de l'hôtellerie ? Qu'est-ce qui pour vous favoriserait le stress ?
Au sein du groupe et de vos hôtels	<ul style="list-style-type: none"> Pouvez-vous me définir votre groupe, l'image qu'il défend ? Définition des conditions de travail Pensez-vous qu'au sein d'un groupe tel que le votre, il y ait des problématiques de stress ? Pourquoi ? Est-ce vraiment une problématique qui se pose en hôtellerie haut de gamme à l'heure actuelle ? Pourquoi ? Existe-t-il un outil d'évaluation du stress dans vos structures ? Pourquoi ?
Les démarches	<ul style="list-style-type: none"> Essayez-vous de mettre en place un bon environnement de travail pour vos salariés ? Pourquoi ? Au travers de quels moyens ? Le groupe impose-t-il des règles et procédures pour favoriser le bien-être au travail ? Ou est-ce vous-même, à votre échelle, qui mettez en place certaines démarches ? Comment la direction des ressources humaines favorise-t-elle la gestion de ses employés (formation, promotion...?) Arrivez-vous à fidéliser vos employés (problématique du turn-over et de l'absentéisme) ? Pouvez-vous donner une durée moyenne d'exercice de vos employés ? Proposez-vous des démarches pour sensibiliser le personnel sur le sujet du stress ? Lesquelles ? Votre personnel est-il satisfait ? Moins de stress aurait-il un impact sur la durée d'exercice des employés ? Pourquoi ? La récente fusion avec Starwood aura-t-elle un impact sur la gestion des ressources humaines ?
Les coûts	<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que cela vous coûte d'agir (ou pas) sur les problématiques de stress ? Pourquoi ? Quels en sont les bénéfices ultérieurs ?
L'avenir	<ul style="list-style-type: none"> Pour vous, le stress au travail en hôtellerie est-il un sujet qui, dans le futur, va prendre d'autant plus d'importance ? Pourquoi ? Désirez-vous aborder un point supplémentaire ?
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> Conclusion et remerciements

Annexe D - Analyse de l'entretien professionnel avec une psychologue du travail

	Thèmes	Analyses
Présentation	Présentation et poste	<ul style="list-style-type: none"> - Femme - 16 ans d'expérience dans le conseil et la formation en prévention des risques professionnels, et les risques psychosociaux [...] tout le stress au travail, les problèmes de violences au travail, le harcèlement, gestion des conflits - Intervention en restauration et sur l'hôtellerie
Le concept du stress et des RPS	Définition	<p>« Pour le stress, c'est la perception d'un déséquilibre entre les contraintes et les ressources, pour y faire face »</p> <p>« Les risques psychosociaux c'est un peu plus difficile à définir parce qu'en fait c'est une notion très floue qui intègre plein d'autres notions à l'intérieur. Et dans les risques psychosociaux, on met des notions scientifiques comme le stress, ou la souffrance. Mais on met aussi des notions juridiques »</p> <p>« Ce qu'il faut retenir c'est que dans risque psychosocial, "psychosocial" ça fait le lien avec le travail, c'est-à-dire les problématiques de souffrance mais au travail »</p>
	Accroissement du sujet et raisons	<p>« Il y a eu beaucoup de médiatisation, des problématiques. En premier il y a eu Renault et ensuite France Telecom et La Poste. Ça, c'est la première chose »</p> <p>« La deuxième chose c'est qu'il y a eu beaucoup d'évolution dans la législation pour encadrer ces questions-là, donc notamment les obligations de prévention des risques »</p> <p>« Et la troisième raison, c'est qu'en fait les formes d'organisations au travail sont en train d'évoluer et du coup, elles génèrent plus de risques psychosociaux qu'avant »</p>
	Intervention	<p>« Oui, c'est difficile d'intervenir [...] Plus particulièrement sur la stratégie »</p> <p>« Il y a la stratégie, il y a l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines et les relations, et puis la prévention des risques, le système de prévention qui est en place »</p>
En hôtellerie	Un sujet prégnant ?	<p>« J'ai fait pas mal de missions sur l'hôtellerie »</p> <p>« Ne sont pas encore prêts à aborder cette problématique. Des problématiques il y en a [...] ça fait des années que je donne des cours à des étudiants en hôtellerie, qui travaillent dans des hôtels. »</p> <p>« Mais il y a peu de demandes, ce n'est pas un secteur qui est très demandeur, ils sont très frileux [...] Délicat d'intervenir dessus, de par le tabou actuel. »</p>
	Pourquoi du stress	<p>« Il y a des questions d'organisation, [...] des fois le management n'est pas sur place, il y a beaucoup de structures qui ont un gérant, et qui délèguent beaucoup et qui ne traitent pas trop les problèmes quand ils sont là »</p> <p>« Le fait que c'est une activité qui se fait sur la semaine et le week-end et qui a des problèmes d'attractivité et donc on peut facilement se retrouver en surcharge quand on n'arrive pas à recruter [...] il y a aussi des équipes sur lesquelles on a du mal à recruter »</p> <p>« Toutes les problématiques au niveau des managers. On leur demande en même temps de manager et en même temps de produire, [...] s'il y a des personnes qui manquent, il faut les remplacer, et puis voilà, toutes les positions de cadres, c'est un peu compliqué quand même, ils ont beaucoup de pression. »</p> <p>« De manière générale, les conditions de travail ne sont pas faciles. »</p>

En hôtellerie		<p>« Les personnes ont besoin d'équilibre, d'être bien [...] au final le besoin psychologique et social des individus est parfois un peu oublié, et bien c'est un peu compliqué [...] le climat social est mauvais, car les besoins psychologiques, donc reconnaissance, autonomie ect... ou aussi sociaux ne sont pas vraiment traité... ça entraîne ensuite des tensions... »</p> <p>« Le facteur de travailler aussi avec des gens de cultures différentes »</p> <p>« Dans l'hôtellerie, on est quand même sur des modèles un peu taylorisés. Avec chaque personne à la place qu'il faut, des gens très spécialisés dans les fonctions. »</p> <p>« C'est tabou donc on en parle très peu et on évalue peu le stress en entreprise »</p> <p>« Et aussi les individus sont confrontés au stress parce qu'il y a des objectifs auxquels répondre dans un temps imparti, et parfois des objectifs... difficiles à atteindre. »</p>
	Qui plus particulièrement	<p>« Ce qui doit bien bien toucher dans l'hôtellerie, ce sont les petites structures et les grands groupes hôteliers »</p> <p>« En terme de management, pour les petites structures, on est souvent quand même sur des modes de management [...] paternalistes »</p> <p>« Ils sont plus isolés et ont moins de moyens pour agir et pour gérer les situations délicates »</p> <p>« Pour les grands groupes, à chaque fois que vous avez un centre de décisions qui est éloigné, cela complique beaucoup les choses quand même [...] Il y a l'éloignement »</p> <p>« Bon, après les hôtels de luxe, je pense qu'ils ont moins de problèmes parce qu'eux en terme d'attractivité ça va »</p> <p>« Après c'est complexe quand même quand on est dans un groupe, parce qu'on a les logiques d'optimisations, de gains, du coup voilà. Mais tout dépend aussi de la politique du groupe. Peut-être que dans certains groupes, ils arrivent à gérer »</p>
	Causes des souffrances	<p>« Il y a, un peu comme dans d'autres secteurs, mais c'est un secteur qui souffre beaucoup du manque de reconnaissance, c'est pas toujours facile d'évoluer... Donc au niveau du système de reconnaissance, il y a sûrement des choses à faire »</p> <p>« Je pense aux petits hôtels parce que dans les petits hôtels, ils sont souvent coincés un moment quoi. [...] vous n'avez pas vraiment d'évolution. »</p> <p>« Enfin en dehors de l'hôtellerie de luxe, quand je vois les salaires pour certains qui ont des postes quand même dans certains hôtels, les salaires ne suivent pas toujours, c'est difficile de fidéliser quand on ne peut pas trop donner d'évolution »</p>
	Effets et conséquences	<p>« Le fait que bien souvent, tout soit standardisé, ça cela peut entraîner des problèmes, c'est un peu taylorisé. Les problèmes ne sont pas forcément traités dans l'immédiat... Donc les problèmes, ils ont le temps de grossir. »</p> <p>« Turn-over et absentéisme à la fois conséquence et cause »</p> <p>« Si j'ai des absents ça va être compliqué, si j'ai du turn over... Mais oui il y a clairement des problèmes autour de l'absentéisme et du turn-over qui viennent forcément impacter l'efficacité de l'entreprise [...] et comme je disais par rapport à l'attractivité »</p>
	Environnement	<p>« Si vous êtes dans un bon environnement, donc... un bon espace et de bon équipement, mais aussi un lieu agréable, avec une bonne ambiance, et un équilibre de vie [...] où il y a de bonnes relations humaines, ça aide vraiment »</p> <p>« En hôtellerie et en restauration [...] certaines entreprises ont dû mal... enfin ça dépend des endroits »</p>

	Solutions	<p>« Dans un hôtel de luxe à Paris, le (<i>anonyme</i>) il y a quand même beaucoup de choses qui sont faites [...] ils invitent les salariés pendant [...] au moins une nuit si ce n'est plus, ils font des échanges de poste »</p> <p>« Il y a quand même des possibilités d'évolution. Franchement, je ne pense pas qu'ils soient trop à plaindre les gens de l'hôtellerie de luxe »</p> <p>« En tout cas, pour fidéliser les gens, de traiter les risques psychosociaux et bien sûr le stress, ça pourrait être une bonne alternative, tant pour les clients que les salariés. Je pense que l'on n'arrive pas à fidéliser les employés et le turn-over et l'absentéisme viennent en conséquence. Si on arrive à fidéliser, c'est clair, on décuplera l'engagement du salarié, on augmentera sa productivité et les clients n'en seront que plus satisfaits »</p> <p>« La manière de manager est aussi à prendre en compte, puisqu'un bon management, avec un bon environnement, avec de la reconnaissance [...] aidera beaucoup à ce qu'il y ait moins de stress »</p>
L'avenir	Évolutions et changements	<p>« Il se passe des choses, je ne peux pas vous dire qu'il ne se passe rien [...] Il y a eu quand même quelques histoires médiatisées, il y a quelques temps... Mais c'est souvent beaucoup plus la restauration qui est médiatisée que l'hôtellerie »</p> <p>« Peut-être qu'à un moment donné cela changera la donne, je ne sais pas vraiment »</p>
	Freins	<p>« Ça fait des années que le sujet prend de l'importance dans tous les secteurs, même en hôtellerie et la restauration, alors que je peux vous dire qu'il y avait et il y a toujours beaucoup de résistance dans ce secteur là »</p> <p>« Non franchement, ce n'est pas un secteur que je sens très ouvert sur la question. »</p>

Annexe E - 1 - Analyse des entretiens des employés (Présentation)

	Employé hôtellerie indépendante	Employés hôtellerie de chaîne		Conclusions
	Individu 2	Individu 3	Individu 4	
Présentation	<ul style="list-style-type: none"> - Femme - 22 ans - BTS hôtellerie-restauration et licence en hôtellerie - Expérience dans le milieu avec les stages, extra et alternance - Embauche récente 	<ul style="list-style-type: none"> - Femme - 43 ans - Pas de formation en hôtellerie , licence dans le broadcasting - Le secteur l'intéressait et travaille depuis 4 ans pour des hôtels du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> - Femme - 31 ans - Licence management hôtellerie internationale - 2 ans à peu près dans cet établissement 	- L'ancienneté des salariés, quel que soit le secteur, n'est pas très importante
Poste de travail	Gouvernante générale	Réceptionniste	Chef de réception	
Établissement	<ul style="list-style-type: none"> - Boutique Hôtel en France à Paris - 4 étoiles - 48 chambres - Une vingtaine d'employés - Chambres standards, suites, chambres de luxe, service petit déjeuner, espace bien-être et bagagerie 	<ul style="list-style-type: none"> - Avant : Un Residence Inn, 4 étoiles, aux USA, 140 chambres, 10 personnes à la réception - Maintenant : Un boutique hôtel du groupe Marriott à New-York, 4 étoiles, prestations de grande qualité, 28 chambres, 4 personnes à la réception 	<ul style="list-style-type: none"> - Un Courtyard hôtel en France - Plus de 110 chambres, standards jusqu'au suites, un espace réunion, un restaurant, un espace fitness - 9 personnes en tout à la réception 	

Annexe E - 2 - Analyse des entretiens des employés (Le concept du stress)

	Employé hôtellerie indépendante	Employés hôtellerie de chaîne		Conclusions
	Individu 2	Individu 3	Individu 4	
Définition du stress	« Quelque chose de bon et de bien, parce que si je suis un peu stressée je suis plus performante ...Par contre souvent, [...] ça peut être envahissant. » « Donc d'une part il peut être bon, mais des fois, très négatif et ça demande de savoir le gérer »	« Ça peut être mauvais » « En fonction des établissements [...] le stress est différent »	« Quelque chose d'assez négatif surtout s'il devient trop présent [...] je dirais que le stress au travail est pas bien. » « En revanche, si nous arrivons à nous gérer, ça peut être quelque chose de bien [...] Mais il faut que cela soit dans une certaine limite »	- Aspect assez péjoratif, même si il peut être bon ou mauvais - Mais peut pousser les individus - Il faut savoir le gérer et qu'il soit dans une certaine limite - Le stress a un impact sur la manière d'agir des employés
Concerné par le sujet	« Oh oui, surtout oui ! » « Oui ! Après, je pense que ça touche tous les secteurs en général »	« Oui, évidemment, je ne vais pas le cacher [...] mais très honnêtement, je me sens bien » « Mais avec les expériences que j'ai eues chez Marriott, je ne me sens pas très stressée. »	« Malgré le fait que je sois bien dans mon travail, on est quand même, un milieu exposé au stress. » « Je me sens plutôt bien dans mon travail, même si je me mets la pression toute seule »	- Le stress peut toucher tout le monde - Dans l'hôtellerie de chaîne et particulièrement chez Marriott, les salariés semble à l'aise même si le stress est une réalité

Annexe E - 3 - Analyse des entretiens des employés (Le ressenti)

	Employé hôtellerie indépendante	Employé hôtellerie de chaîne		Conclusions
	Individu 2	Individu 3	Individu 4	
État général et sentiment	<p>« Plus ou moins bien... Cela dépend »</p> <p>« S'il y a du bon stress, j'arrive à le gérer de manière à ce que cela soit positif »</p> <p>« J'aime mon travail et je me dis que j'ai des compétences, et qu'à partir du moment où tu as des compétences, le stress ne doit pas être un frein [...] »</p>	<p>« Oui, je me sens très bien »</p> <p>« Mais en général, je me sens bien chez Marriott, malgré cet impératif d'être parfait »</p>	<p>« Oui ! [...] Je me sens bien, même si je suis une personne de nature un peu stressée »</p> <p>« Mais je ne pense pas être très sujet au stress actuellement dans mon travail... [...] Je me sens plutôt bien dans mon travail, même si je me mets la pression toute seule »</p>	<p>- L'état général est subjectif et dépend de la manière de penser de chacun</p> <p>- Les individus travaillant pour Marriott se sentent plutôt bien</p>
Motivations	<p>« Mon travail, mes équipes, mes filles. »</p> <p>« Je sais qu'elles ont besoin de moi et que toutes ensemble on va pouvoir faire un bon boulot »</p> <p>« Le fait d'être bien entourée m'aide vachement et me motive à fond »</p> <p>« Je pense qu'il faut un bon milieu de travail [...] Où tu as de bonnes relations avec tes collègues et de la reconnaissance et aussi que ça soit assez confortable pour qu'on puisse bien travailler, même si c'est pas forcément le cas pour tout chez moi... Et aussi avoir un bon matériel de travail »</p>	<p>« Le fait de me sentir bien avec les collègues, d'avoir des bénéfiques, une bonne ambiance de travail »</p> <p>« Le cadre de travail [...] j'ai toujours eu à ma disposition un bon matériel de travail, dans des espaces confortables et conviviaux [...] ça m'aide à ce que je me sente bien et je suis capable de fournir du bon travail. C'est vraiment positif ! »</p>	<p>« Je suis tous les jours motivée, et je fais de mon mieux pour accomplir mon travail »</p> <p>« Que le client soit content à la fin [...] ça me rend heureuse de savoir que le client a passé un bon séjour chez nous »</p> <p>« On est [...] une bonne équipe ! [...] l'ambiance de travail, c'est quelque chose de super important »</p> <p>« C'est très important d'être dans un environnement bon »</p> <p>« Tout ce qui est les règles pour notre sécurité, et aussi... des outils de travail bien à utiliser ! Bon l'ambiance, aussi un bon équilibre de vie et du soutien dans le travail, c'est quelque chose qui va nous aider à être un peu moins stressée »</p>	<p>- La notion de motivation est importante pour se sentir bien</p> <p>- L'ambiance et la bonne entente dans une équipe jouent un rôle capital pour motiver les salariés</p> <p>- Satisfaire les clients est motivant</p> <p>- Travailler dans un bon environnement est positif pour les salariés et les motive tout autant que cela les rend efficaces</p> <p>- Être bien au sein du lieu de travail est encourageant et cela les soutient au quotidien</p>

	Employé hôtellerie indépendante	Employé hôtellerie de chaîne		Conclusions
	Individu 2	Individu 3	Individu 4	
Source du stress	<p>« J'ai un poste avec des responsabilités [...] ce que je vais mettre en avant et ce que je vais donner comme ordre va impacter la qualité de l'hôtel »</p> <p>« Beaucoup d'ordres, une charge de travail assez lourde [...] conditions de travail sont pas forcément les plus agréables »</p> <p>« Un manque de communication et de procédures »</p> <p>« Quand je peux rencontrer une difficulté, que mes objectifs ne sont pas trop bien expliqués [...] je vais avoir peut-être plus de mal, et je vais être stressée »</p> <p>« Moment où l'on a des plaintes clients, [...] tu as la dose de stress qui augmente ».</p> <p>« Quand on est en effectif réduit parce qu'il y a un absent et la quantité de travail qui est la même. »</p> <p>« Y a vraiment un gros problème de prise en compte (du stress) »</p>	<p>« Le stress de toujours bien faire, on est en charge de tout et on ne peut pas se permettre une erreur »</p> <p>« Le moment vraiment où je ressens le plus de stress c'est quand il y a un problème [...] quand l'on rencontre un problème avec le client »</p> <p>« Ne pas être capable d'aider ou ne pas pouvoir répondre correctement »</p> <p>« Parfois, il peut arriver qu'il y ait des problèmes et qu'une personne quitte le desk. Du coup, il y en a une qui se retrouve toute seule à tout gérer, et ça c'est très stressant. »</p>	<p>« Le désir de fournir aux clients un service de qualité qui correspond à notre gamme d'hôtel »</p> <p>« Quand une personne est absente [...] courir partout »</p> <p>« Un jour où je vais avoir une charge de travail plus lourde, un objectif à atteindre, je vais avoir plus de choses à faire »</p>	<p>- Quelque soit la catégorie, la source peut provenir du poste, des responsabilités et de l'enjeu de devoir proposer un service de qualité conforme au standing de l'hôtel</p> <p>- Les conditions de travail, les objectifs et la charge peuvent être stressants, quelque soit le secteur</p> <p>- Le fait qu'il y ait un effectif réduit (absence, retard) entraîne du stress</p> <p>- Le désir de performance et d'offre d'un service de qualité au client est stressant</p>

Annexe E - 4 - Analyse des entretiens des employés (Les engagements et actions de l'entreprise)

	Employé hôtellerie indépendante	Employé hôtellerie de chaîne		Conclusions
	Individu 2	Individu 3	Individu 4	
Entreprise engagée ?	« Non ! [...] Ce n'est absolument pas dans l'air du temps des priorités de mon patron » « Au niveau de l'entreprise dans son ensemble et du directeur en lui-même, absolument pas. »	« Oui, dans l'hôtel d'avant et celui actuellement, c'est super » « Juste au niveau de la politique en fait qui est top »	« Il y a des efforts qui sont faits et que j'apprécie ! » « Vous n'êtes pas une personne parmi tant d'autres, vous êtes un humain. »	- Les salariés du groupe Marriott perçoivent l'engagement de leur hiérarchie dans le domaine des ressources humaines contrairement à la personne travaillant dans l'hôtellerie indépendante - La politique du groupe Marriott semble plus engagée
Les bénéfices perçus	« Déjà il ne reconnaît pas vraiment qu'il peut y avoir du stress à cause de certaines situations, donc forcément derrière on n'agit pas dessus »	« On prend soin de vous et on vous donne aussi des bénéfices » « L'assurance maladie "health insurance" » « Vous pouvez avoir des primes aussi. Par exemple, si vous avez un bon commentaire sur un site web, [...]vous pouvez avoir une petite récompense. » « On peut vous donner un coupon pour une ou deux nuits dans un hôtel » « On peut aussi offrir des réductions aux employés »	« Les heures supplémentaires vont être payées » « Avantages en nature avec les repas. » « Il y a une reconnaissance de ce que vous faites » « Vous pouvez aussi avoir droit à des primes » « Vous avez le pressing qui est pris en charge »	- Les hôtels du groupe Marriott tentent de satisfaire les employés en offrant des bénéfices à chacun : paiement des heures supplémentaires, reconnaissance et récompense, primes, réductions ou encore avantages en nature - Recevoir des avantages est satisfaisant

	Employé hôtellerie indépendante	Employé hôtellerie de chaîne		Conclusions
	Individu 2	Individu 3	Individu 4	
La fonction RH et ses mesures	<p>« Il n'y a pas de secteur RH clairement défini. »</p> <p>« Il n'y a rien, et pas vraiment de possibilités d'évolution »</p> <p>« On a un manager qui est plus ou moins investi dans son entreprise, mais quand on lui dit de faire ça comme ça [...] s'il n'est pas d'accord avec nous et bien il restera sur sa position à lui. »</p> <p>« Je pense que le confort psychologique de ses salariés ou le fait d'être en stress, c'est le cadet de ses soucis des fois »</p> <p>« J'aimerais vous parler d'une expérience que j'ai eue dans une autre entreprise [...] RH était une partie importante de l'entreprise [...] c'est avec eux qu'on a communiqué en premier [...] Ils ont instauré deux jours d'intégration [...] mettaient en place tout ce qui était animation à chaque fois qu'il y avait de nouveaux salariés, une petite réunion [...] il y avait un bon suivi des salariés ou des évolutions possibles. »</p>	<p>« Ils offraient et qu'ils offrent toujours beaucoup de formations ! Des "extra training" et pas seulement des formations initiales quand vous arrivez »</p> <p>« Il y a un programme pour développer le bien-être »</p> <p>« Ce que fait l'hôtel, ce sont les pauses, on a des pauses »</p> <p>« Il peut y avoir des petites fêtes organisées [...] à ces moments-là, il y a une distribution de prix, deux fois par an [...] pour récompenser votre travail, votre investissement. »</p> <p>« Il y a beaucoup de flexibilité »</p> <p>« Le management est plutôt bon »</p>	<p>« Il y a des formations lorsque vous arrivez et que vous intégrez l'entreprise »</p> <p>« On peut vous proposer des formations pour vous spécialiser dans ce que vous faites »</p> <p>« Systèmes de récompenses chaque année, en fonction de si vous avez fait un bon travail »</p> <p>« On fait en sorte que l'équipe soit bien et soudée »</p> <p>« J'essaye de faire en sorte qu'on se sente bien en communiquant ou en échangeant »</p> <p>« La gestion des salariés est bien »</p>	<p>- Secteur RH présent chez Marriott et moins dans l'établissement indépendant</p> <p>- Le groupe Marriott propose des formations pour intégrer les salariés, et aussi au long de leur carrière</p> <p>- Mise en place d'un programme de gestion de stress et de bien-être. Pour les salariés, le groupe est sensible à ces notions</p> <p>- Réunir, féliciter, récompenser ses équipes. L'esprit d'équipe est important</p> <p>- Fonction RH engagée selon les salariés</p>

	Employé hôtellerie indépendante	Employé hôtellerie de chaîne		Conclusions
	Individu 2	Individu 3	Individu 4	
Les conséquences et effets	<p>« Après, moi, sur le département housekeeping, vu que je suis toute seule, on va dire que j'essaye de faire des trucs, de relativiser[...] pour avoir des journées plus saines, pour qu'on soit bien dans notre tête et dans nos baskets »</p> <p>« Forcément par la suite, ben cela va impacter la fidélisation des clients ! Parce qu'un salarié qui n'est pas motivé ou qui ne fait pas d'effort, il va faire du mauvais travail, il va pas être efficace, comment voulez-vous qu'il retienne le client dans votre entreprise »</p>	<p>« Cela vous aide à augmenter immédiatement vos capacités et compétences, [...] à se sentir plus confiant »</p> <p>« Discuter avec ces collègues [...] je trouve ça très important et ça permet d'être moins stressé. »</p> <p>« Créer une bonne ambiance de travail. Et ça aide à réduire le stress »</p> <p>« Oui, je me sens très bien ! [...] Le fait de me sentir bien avec les collègues, d'avoir des bénéfices, une bonne ambiance de travail. »</p> <p>« Quand des choses sont mises en places pour que vous vous sentiez bien, moi en temps que salarié, je suis très contente et ça me donne envie de rester [...] si j'étais manager, je sais que ça serait une de mes priorités de créer un environnement confortable »</p> <p>« Donc je produis un meilleur service, et je suis sûre que les clients au final, en sont très contents ! Quand un client voit un salarié content, ça crée un lien »</p>	<p>« Les formations, ça aide à être un peu moins stressé »</p> <p>« ça ne veut pas dire que le stress n'existe plus [...] Mais ça contribue à se sentir mieux, moins stressé et [...] plus efficace. »</p> <p>« S'il n'y a pas beaucoup de problèmes à ce niveau-là, on est performant et on offre un service de qualité au client »</p> <p>« Que si on est moins stressé, qu'on se sent bien, on est efficace en équipe »</p> <p>« La phrase de philosophie exacte du groupe, [...] c'est un truc du genre : occupe-toi bien des employés, ils s'occuperont bien des clients »</p>	<p>- Mettre en place une GRH et des actions concrètes va satisfaire les employés</p> <p>- Au travers de ces mesures, la dimension psychosociale semble être intégrée, les salariés satisfaits ce qui les rend performants</p> <p>- Permet de favoriser la confiance, une bonne ambiance, consolider l'entente entre chacun, ce qui contribue à construire un environnement de travail favorable, dans lequel le salarié est efficace</p> <p>- Il y aura un impact à terme, sur le service final délivré au client, et sur la satisfaction des deux partis</p> <p>- Plus le groupe ou l'établissement est grand, plus la fonction RH joue un rôle important</p>

	Employé hôtellerie indépendante	Employé hôtellerie de chaîne		Conclusions
	Individu 2	Individu 3	Individu 4	
Absentéisme et turn-over	<p>« En 2 mois, 7 personnes sont parties ! Le turn-over est énorme ! Donc je ne vous raconte pas le stress que ça amène pour nous par la suite »</p> <p>« Donc forcément au final, les employés finissent par partir parce qu'ils en ont marre du manager, des conditions de travail, donc on se retrouve en sous-effectif »</p> <p>« Et en faisant vite parce qu'on est moins, on peut finir en accident du travail à cause d'une chute ou quoi, et donc l'absentéisme vient avec, vous voyez... Donc on a du turn-over, un peu d'absentéisme, quelques retards aussi des fois »</p> <p>« C'est un cercle vicieux »</p>	<p>« Je suis assez surprise. Quand j'étais au Residence Inn, il n'y avait pas beaucoup de turn-over. »</p> <p>« Par contre, à New-York actuellement, c'est vrai qu'il y a plus de turn-over »</p> <p>« Je pense que beaucoup de personnes arrivent et ne réalisent pas le nombre de responsabilités qu'ils peuvent avoir par rapport à un job qu'ils auraient pu avoir avant, et du coup ils ne restent pas »</p> <p>« New-York, c'est une grande ville, beaucoup de gens bougent[...] dans les grandes villes, le turn-over est plus important... »</p> <p>« Il y a assez peu d'absent en général »</p> <p>« Et tout ce que je viens de vous dire, le fait qu'on se sente bien, qu'on soit suivi, qu'il n'y ait pas énormément de turn-over ou d'absentéisme, je suis absolument persuadée que ça fait que les salariés se sentent bien et restent dans l'entreprise »</p>	<p>« Au niveau du turn-over, c'est moyen sur notre poste ! Nous sommes en hôtellerie, un endroit assez confronté à ce problème »</p> <p>« Ça dépend... Alors oui, des fois, il peut y avoir du turn-over, parce que les gens veulent changer d'horizon, ou [...] parce que personnellement ça ne leur va pas. Mais au niveau réception, je dois dire qu'on est plutôt bien ! Je crois par contre pour les étages qu'il y en a plus »</p> <p>« Pour l'absentéisme, évidemment, un malade ou un retard, ça arrive. »</p> <p>« Comme l'équipe s'entend bien, il n'y a pas vraiment de raisons que quelqu'un ne vienne pas. »</p> <p>« Toutes les mesures mises en place par l'établissement [...] je pense que c'est censé encourager à rester »</p>	<p>- Peu importe le type de structure, le turn-over reste une réalité du secteur hôtelier</p> <p>- Il dépend aussi du département. Visiblement, c'est un problème qui touche plus les étages que la réception. Peut être lié aux difficultés et conditions plus précaires aux étages</p> <p>- S'il n'est pas bien géré, il devient un cercle vicieux</p> <p>- L'absentéisme existe quelle que soit la structure.</p> <p>- Mais la mise en place de mesures de gestion ou d'offres de bénéfices chez Marriott aux salariés, peut encourager à rester et donc à diminuer ces taux</p>

	Employé hôtellerie indépendante	Employé hôtellerie de chaîne		Conclusions
	Individu 2	Individu 3	Individu 4	
Un outil d'évaluation	<p>« Non [...] L'entreprise a déjà du mal à accepter qu'il y a du stress et à agir dessus [...] , je ne pense pas du tout. »</p> <p>« Ça pourrait être intéressant d'en créer un pour voir où se situe les problèmes et agir dessus ensuite. »</p>			<p>- Mettre en place un outil d'évaluation, particulièrement en hôtellerie indépendante peut être utile, car il permettrait de mieux cibler le problème et d'établir un champ d'action</p>
Le stress selon le type de structure	<p>« On a un manager qui est plus ou moins investi dans son entreprise »</p> <p>« Quand vous êtes dans le secteur haut de gamme[...] vous avez un cahier des charges à suivre et des procédures.[...] tu as une trace écrite de quelque chose, c'est forcément moins stressant parce que [...] tu sais plus ou moins où tu vas. »</p> <p>« Alors que si vous trouvez dans de l'économique ou une petite structure, tu as toujours des procédures évidemment, mais ça peut être plus ou moins appliqué [...] Quand tu es un hôtel indépendant, soit tu n'as pas les procédures, soit elles y sont mais on s'en fout »</p> <p>« Je pense que la standardisation de procédures ça peut amener un peu de stress car ce n'est pas forcément appliqué aux individus, mais en même temps je pense que s'il n'y a pas un minimum de standardisation, je pense que la dose de stress serait plus forte. »</p>	<p>« Il peut y avoir différents stress en fonction du secteur. »</p> <p>« Dans un hôtel économique[...] C'est un niveau de difficulté différent, traiter les problèmes, spécialement quand vous arrivez au paiement »</p> <p>« Ça peut être un peu plus stressant [...] dans mon boutique hôtel [...], parce que la clientèle a des hautes attentes. »</p> <p>« Si vous travaillez dans de l'économique, c'est un peu moins tendu de ce côté-là [...] Vous n'avez pas la pression de tout devoir faire parfaitement. »</p> <p>« Je ne sais pas vraiment lequel est le plus stressant. Je serai tentée de vous dire les hôtels haut de gamme et aussi luxe parce que [...] les attentes sont très hautes. »</p>	<p>« Moindre... Heu, je sais pas, sans doute ! »</p> <p>« Les problématiques sont différentes »</p> <p>« En hôtellerie de luxe vous avez le stress de devoir offrir quelque chose d'absolument parfait [...] Donc la dose de stress est forte »</p> <p>« En hôtellerie d'entrée de gamme [...] je pense que peut-être le suivi des salariés sur leur bien-être n'est pas forcément quelque chose de très fort [...] tout doit être fait très vite et ça peut-être très stressant, avec des conditions parfois précaires »</p> <p>« Dans l'indépendant, ça peut être d'autres facteurs [...] ça dépend des efforts que fait l'établissement pour que vous vous sentiez bien »</p> <p>« Standards à respecter [...] ne vous donne pas une marge de manœuvre très large »</p>	<p>- Le stress existe dans n'importe quel type de structure, mais est différent</p> <p>- Problématique de la gestion paternaliste dans l'indépendant et du respect des procédures.</p> <p>- L'hôtellerie haut de gamme est stressante car offrir un service de qualité dans un hôtel exigeant est plus stressant pour les individus travaillant pour le groupe Marriott</p> <p>- Problématique des procédures et standards, à la fois rassurants mais aussi restrictifs dans l'hôtellerie de chaîne</p> <p>- Le stress est partout, mais peut-être à moindre échelle dans certaines catégories, en fonction de l'opinion de chaque individu</p>

Annexe E - 5 - Analyse des entretiens des employés (L'avenir du sujet)

	Employé hôtellerie indépendante	Employé hôtellerie de chaîne		Conclusions
	Individu 2	Individu 3	Individu 4	
Axes d'amélioration	<p>« Que mon manager soit plus ouvert d'esprit et qu'il apprenne à mieux manager les équipes [...] que notre directeur écoute ce qu'on peut lui dire et surtout d'entendre et de prendre en compte toutes les remarques »</p> <p>« Dans les situations de turn-over, réembaucher derrière »</p> <p>« Et aussi être plus proche des employés, les comprendre [...] entendre et prendre en compte les remarques, être compréhensif. »</p>	<p>« A mon niveau ce que j'aimerais c'est qu'il y ait un peu plus de personnel »</p> <p>« Mais à cause du budget, ils ne prennent personne. »</p> <p>« Si je devais changer une chose, ça serait ça. Augmenter le staff, pour qu'on soit plus confortable ! »</p>	<p>« J'aimerais augmenter l'effectif aux étages, parce que des fois, je sais qu'ils sont un peu short. »</p> <p>« J'aimerais bien, c'est qu'on augmente un petit peu mon salaire. »</p> <p>« Quand vous êtes dans de l'hôtellerie de chaîne en général, vous avez des standards à respecter [...] D'un côté, [...] c'est rassurant parce qu'on vous donne ce que vous avez à faire [...] Mais dans un autre, ça ne vous donne pas une marge de manœuvre très large[...] il faudrait trouver un juste milieu. »</p>	<p>- Sur de l'hôtellerie indépendante, les désirs d'amélioration sont liés aux comportements des individus et du gérant.</p> <p>- Sur de l'hôtellerie de chaîne avec Marriott, les désirs d'amélioration sont liés à l'effectif dans un département de l'hôtel et à une ouverture par rapport aux procédures et standards précis imposés.</p>
Changement des comportements et évolutions	<p>« Va dépendre du type d'entreprise dans lequel on évolue »</p> <p>« Si c'est une entreprise petite structure, entreprise familiale [...] ils géreront toujours plus ou moins bien, en fonction du contexte, [...]. Après pour les gros porteurs, ça dépend »</p> <p>« Soit vous avez une RH qui est derrière et qui sensibilise [...] Et sinon, il y aura des entreprises où la RH s'en fout un peu »</p>	<p>« Je remarque que tout devient de plus en plus automatique »</p> <p>« Je pense que beaucoup de postes et de positions sont en train de disparaître, parce que maintenant vous avez plein de machines »</p> <p>« Donc le stress est un peu moins présent, puisque celui qui travaille au front desk va juste discuter avec les clients »</p>	<p>« C'est quelque chose dont les entreprises hôtelières sont conscientes »</p> <p>« Va dépendre de l'implication des gens »</p> <p>« Notamment avec la génération Y qui commence à arriver dans le marché du travail [...] et qui, je pense est sensible à ces notions »</p> <p>« Il n'y a pas de raisons que cela ne continue pas à prendre de l'ampleur et que dans les années à venir, des modifications globales se passent »</p>	<p>- Le stress est bel et bien réel, et les entreprises en sont conscientes.</p> <p>- Les évolutions vont dépendre de chacun et du type d'hôtellerie, mais vont être essentielles pour faire avancer les choses.</p> <p>- Changements possibles liés à l'arrivée des nouvelles technologies et de la génération Y sur le marché du travail.</p>

Annexe F - Analyse de l'entretien professionnel avec une Human Resources Supervisor

	Thèmes	Analyses
Présentation	Présentation	<ul style="list-style-type: none"> - 26 ans - Femme - Française - 2 ans Baccalauréat Commerce International - 3 ans de Management Hôtellerie
	Poste	<ul style="list-style-type: none"> - HR Supervisor au sein d'établissements du groupe Marriott en Belgique - Engagée au sein du cluster - A la fois le Renaissance Hotel B... et le Marriott G...
	Établissements	<ul style="list-style-type: none"> - Marriott Hotel G... : 4 étoiles, Belgique, 221 chambres, centre de remise en forme, un restaurant bar, équipements pour faire des réunions ou meetings, clientèle affaires - Renaissance Hotel B...: 4 étoiles, Belgique, 262 chambres, centre de remise en forme avec sauna et piscine, un restaurant aux spécialités belges, un espace pour les réunions et meetings, clientèle affaire. A peu près à 120 employés, sensiblement pareil pour le Marriott G...
Le concept du stress en général	Définition	<ul style="list-style-type: none"> « Il peut être source d'angoisse mais aussi peut pousser à motiver dans une moindre mesure. Il ne faut pas que cela soit quelque chose qui nous bloque. » « Il peut être lié à pleins de choses »
	Manifestations générales	<ul style="list-style-type: none"> « Un manque d'organisation. » « Quand il n'y a pas de time management. » « Quand on ne sait pas dans quelle direction aller. » « Quand on a plusieurs tâches à faire en même temps. » « Le manque de concentration. »
	Accroissement du sujet et raisons	<ul style="list-style-type: none"> « Les personnes ont des horaires qui sont beaucoup plus étendus, elles travaillent donc davantage [...] ne donne pas la possibilité aux personnes d'extérioriser leur stress à travers des activités » « Sujet qui a été beaucoup médiatisé » « Les gens ont plus tendance à rechercher un lieu de travail [...] où ils puissent être bien. »
En hôtellerie	Secteur touché ?	<ul style="list-style-type: none"> « Il y en a dans notre domaine ! » « Sujet sur lequel c'est un peu difficile d'agir en entreprise et qui donc reste peu abordé » « Il y aura toujours du stress et ce, dans n'importe quels secteurs »
	Pourquoi	<ul style="list-style-type: none"> « Les heures importantes [...] on fait beaucoup d'heures, et souvent il n'y a pas énormément de pauses, qui pourraient nous aider à décompresser. » « Les horaires décalés » « Beaucoup de tâches à accomplir » « La pression des chefs de service [...] la pression du côté du client, à qui l'on doit offrir un service de grande qualité.» « Les plaintes clients »

	Thèmes	Analyses
Le groupe hôtelier	Politique	<p>« Valeurs [...] autour de l'humain et du personnel, donc bien s'en occuper »</p> <p>« Nous sommes persuadés que c'est en améliorant et en s'occupant correctement des salariés qu'ils pourront bien travailler »</p> <p>« Offrir un service excellent pour les clients [...] image de qualité de service »</p> <p>« 38 heures de travail par semaine, sur 5 jours. Au niveau des horaires, cela dépend des services, de la charge. Il est possible de devoir faire des heures supplémentaires. »</p>
	Marriott touché par le stress ?	« Oui, même si le groupe met des choses en place »
	Pourquoi	<p>« Beaucoup d'heures [...] Pas beaucoup de pauses »</p> <p>« Conditions de travail »</p> <p>« Beaucoup de tâches »</p> <p>« Pression des chefs de service + clients [...] Plaintes clients »</p> <p>« Le groupe Marriott impose des standards et que les employés sont obligés de les suivre à la lettre. Il n'y a pas beaucoup de liberté dans ce type d'hôtellerie. »</p>
	Les démarches et mesures	<p>« On met à disposition des salariés un matériel de travail correct et facile d'utilisation, les nouvelles technologies pour faciliter la gestion quotidienne etc... On fait en sorte qu'ils soient bien. »</p> <p>« Mise en place un programme « Take care » qui justement fait en sorte de réduire le stress des employés à travers des activités [...] Avec le sport, apprendre à gérer le stress, la nourriture, des activités de groupe. Grâce à ça, on sensibilise aux risques potentiels et on fait en sorte d'offrir un environnement de travail correct. »</p> <p>« Nous essayons en plus de favoriser la communication entre les salariés et les chefs de secteurs, afin de parler de ce qui va ou ne va pas »</p> <p>« Des formations, que cela soit à l'arrivée pour bien lui expliquer les tâches et les missions, mais aussi pendant toute sa carrière professionnelle »</p> <p>« Favoriser l'esprit d'équipe en mettant en place des activités. Par exemple il y a la Associates Week, les staff parties. »</p> <p>« Nous organisons des awards, afin de féliciter les employés [...] un système de récompense. »</p> <p>« Plus vous êtes ancien et plus vous aurez de chance d'avoir un cadeau d'ancienneté »</p> <p>« Et en mettant en place ça, les employés sont dans un bon milieu, un bon environnement, car ils sont accompagnés et dans une bonne ambiance ! Notre job c'est de faire en sorte que ça se passe bien. »</p> <p>« Ça peut commencer à une petite échelle pour traiter les soucis [...] les travailleurs ont la possibilité de venir nous voir au bureau afin de nous parler de leurs problèmes, ceci est aussi une possibilité pour eux de s'extérioriser »</p>
	Effets	<p>« Moins de stress contribue à la performances de tous. »</p> <p>« Si les salariés se sentent mieux, ils seront aussi plus efficaces le service délivré au client sera bon »</p> <p>« Nos employés sont quand même satisfaits. »</p>
	Outils d'évaluation	<p>« Non, nous n'avons pas ce type d'outil. »</p> <p>« Nous savons que le stress existe dans notre secteur, surtout à cause des conditions [...] nous mettons donc plutôt en place des actions réelles [...] qui vont alors aider à limiter le stress et favoriser le bien-être des salariés. »</p>

	Turn-over	<p>« Du turn-over, il y en a, mais Marriott et tous les directeurs de gestion des ressources humaines tentent de travailler sur le sujet »</p> <p>« Tout dépend des périodes, je ne peux pas vous dire exactement et cela reste confidentiel [...] nous sommes dans une très grande ville »</p> <p>« Ce n'est pas spécialement à cause du stress que les personnes partent, mais plus parce qu'il s'agit d'un secteur continuellement en évolution et un secteur qui aura du turn-over à cause des évolutions, des conditions et des envies de chacun. »</p>
Les coûts	Lesquels	<p>« Engendrer des frais monétaires »</p> <p>« Cela nous coûte peut-être de l'énergie »</p>
	Pourquoi	<p>« Si il y a du turn-over, ou même des grosses problématiques en général liées au stress, cela nous coûte forcément par derrière »</p> <p>« Nous essayons de traiter les petits problème de stress de chaque employé en interne. »</p>
	Intérêts d'action	<p>« Oui, c'est évident, si les salariés se sentent mieux, ils seront aussi plus efficaces »</p> <p>« Mais oui, au final, cela rapporte. »</p>
L'avenir	Conséquence fusion Starwood	<p>« Nous n'avons pas eu de récentes informations par rapport à ça pour le moment. Je ne peux donc rien vous dire sur le sujet. »</p>
	Évolutions du sujet	<p>« Nous n'avons plus trop de temps pour nous occuper réellement de nous, ce qui amène à une vraie remise en question. »</p> <p>« Va dépendre de pleins de facteurs. »</p> <p>« Il va falloir continuer à se poser les bonnes questions pour répondre aux nouvelles attentes des individus. »</p>

Annexe G - Retranscription entretien téléphonique d'une psychologue du travail

Le : 1 décembre 2016

À : Toulouse

Durée de l'entretien : 26 minutes

Étudiante : Donc bonjour à vous, je me présente, je suis étudiante à l'ISTHIA en première année de Master Management en Hôtellerie Restauration et je réalise un mémoire sur le stress au travail. Pouvez-vous vous présenter s'il vous plaît ?

Individu 1 : Oui bien sûr, bonjour. Ça fait 16 ans que je travaille dans le conseil et la formation en prévention des risques professionnels, et les risques psychosociaux, c'est une des thématiques sur lesquelles je travaille. Voilà, donc dans les risques psychosociaux, je traite beaucoup de questions, puisque vraiment les risques psychosociaux sont assez larges, donc tout le stress au travail, les problèmes de violences au travail, le harcèlement et surtout... enfin on me fait beaucoup intervenir sur la gestion des conflits.

Étudiante : D'accord et vous avez déjà eu l'occasion d'intervenir dans le secteur de l'hôtellerie précisément ou c'est beaucoup plus large ?

Individu 1 : J'interviens dans beaucoup de secteurs, sur la restauration j'ai fait pas mal de missions (*rires*) sur l'hôtellerie... J'ai déjà contribué à des travaux avec les étudiants mais je ne suis pas intervenue en direct. J'ai surtout eu des demandes en restauration.

Étudiante : Et donc selon vous il y aurait plus de problèmes dans le domaine de la restauration que de l'hôtellerie ?

Individu 1 : Non ! Pas du tout (*rires*) ! Non c'est juste que ce sont des secteurs pas très ... comment dire... qui ne sont pas encore prêts à aborder cette problématique. Des problématiques il y en a, je le sais, ça fait des années que je donne des cours à des étudiants en hôtellerie, qui travaillent dans des hôtels. Des problématiques il y en a énormément, voilà. Et puis cela peut aller très très loin mais il y a peu de demandes, ce n'est pas un secteur qui est très demandeur, ils sont très frileux.

Étudiante : Comment définissez-vous donc le risque psychosocial et le stress ?

Individu 1 : Et bien pour le stress, la définition c'est la définition de l'INRS et de l'ANACT, c'est la perception d'un déséquilibre entre les contraintes et euh... les ressources, pour y faire face. C'est la définition sur laquelle tous les scientifiques, la législation en plus... les législateurs s'accordent. Les risques psychosociaux c'est un peu particulier, c'est un peu plus difficile à définir parce qu'en fait c'est une notion très floue qui intègre plein d'autres notions à l'intérieur, donc voilà. Et dans les risques psychosociaux, on met des notions scientifiques

comme le stress, ou la souffrance. Mais on met aussi des notions juridiques, donc c'est un peu délicat de le définir autrement. Ce qu'il faut retenir c'est que dans risque psychosocial, "psychosocial" ça fait le lien avec le travail, c'est à dire que si... les problématiques de souffrance mais au travail. C'est vraiment ça les mots-clefs.

Étudiante : Très bien. Selon vous, de manière générale, pourquoi serait-ce un sujet plus abordé actuellement ?

Individu 1 : Et bien, je pense qu'il y a deux raisons. La première c'est qu'il y a déjà eu... Enfin, il y en a trois en fait. Il y a eu beaucoup de médiatisation, des problématiques. En premier il y a eu Renault et ensuite France Telecom et La Poste. Ça, c'est la première chose. La deuxième chose c'est qu'il y a eu beaucoup d'évolution dans la législation pour encadrer ces questions-là, donc notamment les obligations de prévention des risques mais aussi de ... c'est depuis 2001 avec le document unique d'évaluation des risques mais après il y a eu toutes les lois sur le harcèlement, sur les accords nationaux. Alors bizarrement ça a commencé sur le harcèlement et c'est passé ensuite au reste, donc voilà, ça c'est la deuxième raison. Et la troisième raison, c'est qu'en fait les formes d'organisations au travail sont en train d'évoluer et du coup, elles génèrent plus de risques psychosociaux qu'avant, ça, cela reste mon positionnement.

Étudiante : Dans une entreprise, c'est un domaine sur lequel il est difficile d'intervenir ?

Individu 1 : Oui, c'est difficile d'intervenir. Et plus particulièrement sur la stratégie. Parce qu'à l'origine les risques psychosociaux, vous avez l'organisation d'un... vous pouvez mettre quatre thèmes hein. Il y a la stratégie, il y a l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines et les relations, et puis la prévention des risques, le système de prévention qui est en place. Sur ces quatre thèmes, le plus difficile à aborder c'est la stratégie, parce que là on touche à l'économie, donc c'est plus sensible, mais vous pouvez avoir des risques psychosociaux ou du stress qui sont directement liés à la stratégie. Comme quand par exemple, on choisi d'externaliser certaines fonctions qui font que, par exemple, cela devient très complexe de faire la maintenance des outils dans une industrie parce que la maintenance se fait dans un autre pays donc voilà, il peut y avoir aussi des problématiques ... Il y a pas mal de choses qui peuvent venir de la stratégie quand même. Et le truc le plus important de la stratégie c'est quand ils mettent en place le changement. Souvent, il y a beaucoup de problèmes qui émanent des changements. Un manque d'accompagnement au changement, mais ça peut aussi être des changements qui eux-même modifient trop le travail, trop le contenu, et les gens ils n'ont plus l'impression de faire de la qualité... Mais oui, après de manière générale, c'est délicat d'intervenir dessus, de par le tabou actuel, particulièrement en hôtellerie...

Étudiante : En parlant d'hôtellerie, y aurait-il selon vous, une gamme qui soit plus touchée que l'autre par les problématiques de stress au travail ou de risques ?

Individu 1 : Et bien je peux dire qu'à mon avis, ce qui doit bien bien touché dans l'hôtellerie, ce sont les petites structures et les grands groupes hôteliers...

Étudiante : Pour quelles raisons ?

Individu 1 : Parce qu'en terme de management, pour les petites structures, on est souvent quand même sur des modes de management qui sont plutôt liés à la personnalité de l'employeur, sur des modes paternalistes, cela ne tient qu'à une personne, si je puis dire. Et puis il y a un vrai problème de prise en compte... Ça c'est ce que j'ai observé depuis quinze ans, que je suis mes élèves et qu'on travaille sur ces questions, donc c'est un peu compliqué. En plus, ils sont plus isolés et ont moins de moyens pour agir et pour gérer les situations délicates. Voilà, après ce qu'il peut y avoir qui augmente les facteurs de stress, ce sont les grands groupes en fait. Parce qu'à chaque fois que vous avez un centre de décisions qui est éloigné, cela complique beaucoup les choses quand même. Il y a l'éloignement et aussi le fait que bien souvent, tout soit standardisé, ça cela peut entraîner des problèmes, c'est un peu taylorisé. Les problèmes ne sont pas forcément traités dans l'immédiat... Donc les problèmes, ils ont le temps de grossir.

Étudiante : A l'heure actuelle dans le secteur hôtelier, qu'est-ce qui pourrait favoriser le stress ?

Individu 1 : Et bien, il y a pas mal de choses (*rires*). Et bien déjà, je dirais qu'il y a un aspect un peu culturel qui est que l'on est dans beaucoup de tabous et qu'on a du mal à reconnaître que stress il y a, quoi, donc voilà pour cette question. Après, il y a des questions d'organisation, le fait que comme je vous disais que des fois le management n'est pas sur place, il y a beaucoup de structures qui ont un gérant, et qui délèguent beaucoup et qui ne traitent pas trop les problèmes quand ils sont là. Il y a le fait que c'est une activité qui se fait sur la semaine et le week-end et qui a des problèmes d'attractivité et donc on peut facilement se retrouver en surcharge quand on n'arrive pas à recruter... Je ne sais pas pourquoi mais j'ai toujours des exemples de la restauration qui me viennent à l'esprit (*rires*) mais je pense aux chefs cuisiniers.

Mais c'est pareil dans l'hôtellerie, il y a aussi des équipes sur lesquelles on a du mal à recruter. Donc voilà, ça c'est compliqué, parce que du coup et bien ceux qui ont des postes, ils ont du mal à faire face. Et puis quand on arrive à recruter pour des postes où c'est difficile et bien les gens peuvent avoir l'impression qu'ils peuvent faire tout ce qu'ils veulent quoi ! Parfois on voit un peu des déviances dans les comportements quand même. Donc il y a ça, et puis toutes les problématiques au niveau des managers. On leur demande en même temps de manager et en même temps de produire, c'est à dire que s'il y a des personnes qui manquent, il faut les remplacer, et puis voilà, toutes les positions de cadres, c'est un peu compliqué quand même, ils ont beaucoup de pression. De manière générale, les conditions de travail ne sont pas faciles...

Et puis, tout ce que je vous dit, ça s'additionne, les personnes ont besoin d'équilibre, d'être bien... et comme au final le besoin psychologique et social des individus est parfois un peu

oublié, et bien c'est un peu compliqué. Vous voyez, en hôtellerie, il y a pas mal d'entreprises où le climat social est mauvais, car les besoins psychologiques, donc reconnaissance, autonomie ect... ou aussi sociaux ne sont pas vraiment traités... ça entraîne ensuite des tensions et bien sûr du stress etc...

Il y a le facteur de travailler aussi avec des gens de cultures différentes qui n'est pas toujours vraiment pris en compte dans la façon de s'organiser quoi, mais voilà, c'est comme ça, il faut faire avec. Et oui, la communication peut être difficile dans certains cas, avec des clans et des choses comme ça. Après, il y a le fait qu'en fait les gens sont, dans l'hôtellerie, on est quand même sur des modèles un peu taylorisés. Avec chaque personne à la place qu'il faut, des gens très spécialisés dans les fonctions, et voilà. La gouvernante, elle va être gouvernante, on va pas passer d'une fonction à l'autre et du coup ça, au niveau sociologique, ça peut créer des problèmes de cohésion. C'est à dire qu'entre les différentes fonctions, les gens ont un peu tendance à se tirer dans les pattes quoi. Rajoutons peut-être qu'en hôtellerie, comme je vous l'ai dit, c'est tabou donc on en parle très peu et on évalue peu le stress en entreprise... Et aussi les individus sont confrontés au stress parce qu'il y a des objectifs auxquels répondre dans un temps imparti, et parfois des objectifs... difficiles à atteindre. Mais bon...

Étudiante : Et puis aussi les problématiques qu'il y a autour du turn-over et de l'absentéisme.

Individu 1 : Oui, bien que cela est plus une conséquence. Alors c'est une conséquence mais ça en devient une cause si vous voulez (*rires*). C'est un peu... et bien si j'ai des absents ça va être compliqué, si j'ai du turn-over... Mais oui il y a clairement des problèmes autour de l'absentéisme et du turn-over, qui viennent forcément impacter l'efficacité de l'entreprise... et comme je disais par rapport à l'attractivité quoi. C'est un vrai souci. Bon, après les hôtels de luxe, je pense qu'ils ont moins de problèmes parce qu'eux en terme d'attractivité, ça va (*rires*). Je ne pense pas que cela soit les plus à plaindre. Enfin moi j'ai des étudiants qui sont dans l'hôtellerie de luxe maintenant et ils sont tous contents. C'est plus, comme je vous le disais, quand on rentre dans des petites structures ou dans du groupe quoi. Bon, après je ne peux pas les citer parce qu'il y en a avec qui j'ai travaillé (*rires*) mais après c'est complexe quand même quand on est dans un groupe, parce qu'on a les logiques d'optimisations, de gains, du coup voilà. Mais tout dépend aussi de la politique du groupe. Peut-être que dans certains groupes, ils arrivent à gérer. Après je pense qu'il y a, un peu comme dans d'autres secteurs, mais c'est un secteur qui souffre beaucoup du manque de reconnaissance, c'est pas toujours facile d'évoluer... Donc au niveau du système de reconnaissance, il y a sûrement des choses à faire.

Étudiante : Oui, et pour revenir sur l'hôtellerie de luxe comme vous le disiez tout à l'heure, peut-être que la fidélisation des salariés est plus poussée dans cette gamme ?

Individu 1 : Oui, ah oui ! Enfin voilà, ils ont plus de moyens ! Je vais prendre un exemple dans un hôtel de luxe à Paris, le (*anonyme*) il y a quand même beaucoup de choses qui sont faites, ils vous invitent comme si... ils invitent les salariés pendant je ne sais pas, c'est au moins une

nuit si ce n'est plus, ils font des échanges de poste... Voilà, il y a plein de choses qui sont mises en place et qui donnent vraiment envie de rester. Il y a quand même des possibilités d'évolution. Franchement, je ne pense pas qu'ils soient trop à plaindre les gens de l'hôtellerie de luxe. Après, c'est comme partout hein, comme dans le tabou, bien sûr qu'il peut y avoir des soucis, mais qui sont cachés, etc... Mais bon, là ça va, ce sont les autres qui vont être en difficulté. Attention, je ne dis pas que c'est simple, parce que c'est beaucoup d'heures, c'est un investissement important, enfin voilà, c'est bien payé, mais derrière on attend quand même beaucoup des gens. Ce que je veux dire c'est qu'il y a des moyens qu'il n'y a pas ailleurs quoi ! Pour fidéliser, pour traiter les problèmes, il y a beaucoup de choses... Enfin en dehors de l'hôtellerie de luxe, quand je vois les salaires pour certains qui ont des postes quand même dans certains hôtels, les salaires ne suivent pas toujours, c'est difficile de fidéliser quand on ne peut pas trop donner d'évolution... Je pense aux petits hôtels parce que dans les petits hôtels, ils sont souvent coincés un moment quoi. Voilà, au bout d'un moment vous allez être réceptionniste, puis vous arrivez à passer chef réception, bon et puis après c'est tout, vous n'avez pas vraiment d'évolution. Mais si vous prenez les petits hôtels, vous allez avoir certaines problématiques, si vous prenez les grands groupes il va y avoir d'autres problèmes., mais c'est aussi possible dans l'hôtellerie de luxe mais ça change vachement la donne d'être indépendant ou de faire parti d'un groupe. Donc, on n'est pas du tout soumis au même fonctionnement, au même type d'organisation etc...

Étudiante : D'où l'importance au final d'être dans un environnement de travail favorable.

Individu 1 : Tout à fait. Mais c'est comme partout, si vous êtes dans un bon environnement, donc... un bon espace et de bon équipement, mais aussi un lieu agréable, avec une bonne ambiance, et un équilibre de vie et.... heu... où il y a de bonnes relations humaines, ça aide vraiment. Il y a un lien entre le stress et l'environnement, c'est certain ! Mais c'est vrai que souvent en hôtellerie et en restauration, ce n'est pas quelque chose d'actualité, enfin, certaines entreprises ont dû mal... enfin ça dépend des endroits bien sûr comme on vient de le voir...

Étudiante : D'accord.

Individu 1 : Mais pour revenir au stress et aux risques psychosociaux, il faut savoir que c'est très large, par rapport au stress. De toutes façons, vous n'êtes pas obligée de comparer aux autres, hein. Vous pouvez faire une analyse sur les spécificités de l'hôtellerie indépendante, de chaîne ou de luxe et les facteurs de risque de telle ou telle hôtellerie, sachant que l'on n'a pas du tout les mêmes facteurs de risque. Moi, un de mes anciens étudiants qui a travaillé dans un hôtel de luxe, que je suis sur son mémoire... mais quand le directeur de cet hôtel qui revenait d'Arabie-Saoudite, je ne sais plus son nom, bref, quand il est arrivé avec toute sa famille, le camion machin, le baby-foot dedans... Moi il me racontait, j'étais quand même... il y a une pression de fou, il fallait que tout soit parfait, tout le monde était au garde à vous. Voilà, il y a des façons de fonctionner quand même très ... voilà. Et après au niveau du boulot, lui il était responsable stewarding, donc déjà c'est une fonction qu'on ne va pas avoir

dans tous les hôtels et sa fonction était très large, c'était vraiment gérer tout, même la casse de vaisselle etc... Il fallait qu'il trouve des solutions pour faire des gains économiques, vous voyez, les fonctions sont très larges, il y a beaucoup de responsabilités. Donc c'est beaucoup de pression, c'est des postes quand on les a, on a pas envie de les perdre.

Et puis il faut voir les caractéristiques, comment c'est organisé, et le risque dans cette organisation là, c'est qu'il y ait une chaîne hiérarchique .. que ça soit très taylorisé. Mais bon, c'est différent selon la gamme en hôtellerie, mais je pense quand même que les plus gros risques se retrouvent ou de stress important dans l'hôtellerie indépendante, les petites structures, très clairement, où peut-être l'accompagnement est peut-être moins développé.... et pareil pour l'hôtellerie de chaîne... Bien sûr, cela reste mes idées ! Il y a du stress partout mais certainement plus dans certains établissements. La manière de manager est aussi à prendre en compte, puisqu'un bon management, avec un bon environnement, avec de la reconnaissance ou autre, aidera beaucoup à ce qu'il y ait moins de stress ou de risques psychosociaux dans un établissement. Les managers ont aussi du travail ! Oui...

Étudiante : Très bien. Dernière question concernant le stress et les risques psychosociaux. Pensez-vous qu'à l'avenir, ce sujet va prendre d'autant plus d'importance qu'il n'y en a à l'heure actuelle en hôtellerie ?

Individu 1 : Hum... Je ne sais pas trop franchement. Ça fait des années que le sujet prend de l'importance dans tous les secteurs, même en hôtellerie et la restauration, alors que je peux vous dire qu'il y avait et il y a toujours beaucoup de résistance dans ce secteur là, mais... Oui dans l'hôtellerie, il y a des choses, quand on intervient c'est hyper confidentiel... oui c'est tabou, encore très tabou. L'image d'un établissement ou d'une chaîne d'hôtels peut être très vite ternie, vous savez. Donc il se passe des choses, je ne peux pas vous dire qu'il ne se passe rien, mais ce n'est pas.... Il y a eu quand même quelques histoires médiatisées, il y a quelques temps... Mais c'est souvent beaucoup plus la restauration qui est médiatisée que l'hôtellerie, où il y a de gros soucis quand même que l'hôtelier arrive... Pourtant, je suis persuadée qu'il doit y en avoir des soucis, mais bon... Surtout dans l'hôtellerie de chaîne et indépendante (*rires*). Dans l'hôtellerie de luxe, je ne pense pas, franchement... A moins qu'il y ait une grosse affaire de harcèlement sexuel ou quelque chose comme ça... Non franchement, ce n'est pas un secteur que je sens très ouvert sur la question. Après, moi, j'ai beaucoup de gens en formation qui... Enfin, peut-être qu'à un moment donné cela changera la donne, je ne sais pas vraiment. En tout cas, pour fidéliser les gens, de traiter les risques psychosociaux et bien sûr le stress, ça pourrait être une bonne alternative, tant pour les clients que les salariés. Je pense que l'on n'arrive pas à fidéliser les employés et le turn-over et l'absentéisme viennent en conséquence. Si on arrive à fidéliser, c'est clair, on décuplera l'engagement du salarié, on augmentera sa productivité et les clients n'en seront que plus satisfaits, et l'entreprise sera gagnante ! Voilà, il y a encore un long chemin à faire.

Étudiante : Très bien !

Individu 1 : J'espère que tout ce que j'ai pu vous dire va vous aider à avancer (*rires*). Après comme je vous l'ai dit, vous n'êtes pas obligée de justifier pourquoi vous choisissez telle ou telle voie, ça peut être tout simplement parce qu'il n'y a pas d'étude là-dessus ! Ça suffit, et vous faites un lien entre le turn-over et l'absentéisme et je pense que ça peut les intéresser ! Donc oui, creusez le truc et je suis sûre que vous allez découvrir plein de choses intéressantes. En tout cas, bravo pour avoir choisi ce sujet pas facile à traiter !

Étudiante : **Merci beaucoup. Je vous remercie pour le temps que vous avez passé à répondre à mes questions et je vous souhaite une bonne journée.**

Individu 1 : Au revoir ! Bon courage !

Annexe H - Retranscription entretien avec un employé en hôtellerie indépendante

Le : 10 janvier 2017

À : Toulouse

Durée de l'entretien : 30 minutes

Étudiante : Donc bonjour à vous, je me présente, je suis étudiante à l'ISTHIA en première année de Master Management en Hôtellerie Restauration et je réalise un mémoire sur le stress au travail et je souhaiterais avoir votre avis sur ce sujet. Pouvez-vous vous présenter s'il vous plaît ?

Individu 2 : Donc oui bien sûr, j'ai 22 ans, j'ai un BTS hôtellerie-restauration et une licence en hôtellerie, et j'ai eu pas mal d'expérience dans le milieu avec mes stages, extras et alternance, et je travaille actuellement dans un boutique hôtel à Paris de 48 chambres de 4 étoiles et j'y occupe le poste de gouvernante générale. C'est-à-dire que je m'occupe de tout le département housekeeping, j'en suis responsable, et surtout je suis toute seule. En ce qui concerne l'entreprise, c'est assez varié, avec des chambres standards, des suites, des chambres de luxe, un restaurant uniquement pour le petit déjeuner, sinon c'est du room service. Une réception ouverte 24h/24 et 7j/7, un espace bien-être dont je suis responsable, et une bagagerie. Et en tout dans l'entreprise, on doit être une vingtaine à peu près.

Étudiante : D'accord. Par rapport au stress, de manière générale, comment est-ce que vous le définiriez ?

Individu 2 : D'une part, pour moi, c'est quelque chose de bon et de bien, parce que si je suis un peu stressée je suis plus performante. Donc s'il y a du bon stress, j'arrive à le gérer de manière à ce que cela soit positif pour moi. Par contre souvent, il est vrai que ça peut être envahissant parce qu'on est un secteur dans lequel il y en a beaucoup. Donc d'une part il peut être bon, mais des fois, très négatif et ça demande de savoir le gérer.

Étudiante : Donc vous pensez que c'est un sujet prégnant actuellement ?

Individu 2 : Oui ! Après, je pense que ça touche tous les secteurs en général. Parce qu'il faut savoir le gérer, ça peut être quelque chose de pénalisant, ou si on arrive à le gérer, ça peut nous mettre en avant et nous valoriser.

Étudiante : D'accord, donc il y aurait un bon et un mauvais stress ?

Individu 2 : Oui, je pense oui !

Étudiante : Votre domaine d'activité est-il beaucoup sujet à ces notions ?

Individu 2 : Oh oui, surtout oui (*rires*) ! Déjà, étant donné que j'ai un poste avec des responsabilités, on peut partir du principe que j'ai toujours du stress puisque ce que je vais mettre en avant et ce que je vais donner comme ordre va impacter la qualité de l'hôtel, et donc c'est une dose de stress c'est sûr (*rires*). Mais après je ne suis pas la seule à subir du stress évidemment ! Tous les employés de l'hôtel y sont sujets. Il faut savoir que je peux recevoir beaucoup d'ordres, parfois contradictoires, une charge de travail assez lourde hein ! En hôtellerie, on a beaucoup de travail et pas une minute pour soi ! Et les conditions de travail sont pas forcément les plus agréables... C'est difficile l'hôtellerie. Mais après, j'aime mon travail et je me dis que j'ai des compétences, et qu'à partir du moment où tu as des compétences, le stress ne doit pas être un frein à ton travail.

Étudiante : Très bien. Et justement par rapport à votre ressenti et votre état général dans votre travail, comment le définiriez-vous ?

Individu 2 : Plus ou moins bien... Cela dépend. C'est-à-dire que, quand je sais ce que j'ai à faire, que je sais comment le faire et qu'on m'explique bien, et bien il n'y a aucun soucis et je fonce. Par contre, quand je peux rencontrer une difficulté, que mes objectifs ne sont pas trop bien expliqués... Disons que je vais avoir peut-être plus de mal, et je vais être stressée oui, et je vais avoir peur de mettre des choses en place... Surtout si cela impacte en mal l'entreprise.

Étudiante : Qu'est-ce que vous sous-entendez par objectifs peu expliqués ? Un manque de communication ?

Individu 2 : Oui, totalement. Un manque de communication et de procédures, qui ne sont pas clairement définies. Je pense que dans mon entreprise on a un souci de procédures qui ne sont pas assez bien définies. Ce n'est pas assez... comment dire... structuré ! Donc forcément, on ne sait pas trop où on patauge.

Étudiante : Pouvez-vous me dire ce qui vous motive dans votre travail aujourd'hui ?

Individu 2 : Mon travail, mes équipes, mes filles. Si je me lève le matin, si je vais au boulot c'est pour mes filles. Parce que je sais qu'elles ont besoin de moi et que toutes ensemble on va pouvoir faire un bon boulot. Et en plus, c'est ce qu'attend mon patron et mon entreprise de nous. Les relations au travail c'est super important vous comprenez ? Si mes équipes et mes collègues n'étaient pas avec moi et qu'on ne s'entendait pas bien, ben oui ça serait super dur et je ne résisterais pas au stress. Mais le fait d'être bien entourée m'aide vachement et me motive à fond ! ... Après le salaire je pense que c'est une chose qui participe à moitié à ma motivation, parce qu'on veut toujours gagner plus, mais d'un autre côté je considère qu'à 22 ans avoir un salaire de 1600 € c'est bien... Mais ce n'est pas ma motivation principale.

Étudiante : D'accord. Donc vous vous considérez comme une personne investie dans vos tâches ?

Individu 2 : Ah oui, je pense, enfin j'espère. Il vaut mieux (*rires*) !

Étudiante : **Trouvez-vous qu'actuellement, le stress au sein d'une entreprise hôtelière telle que la vôtre est suffisamment pris en compte ?**

Individu 2 : Alors, je pense que certains et beaucoup le savent. Après, ce n'est pas parce qu'ils le savent qu'ils vont forcément le prendre en compte. Je pars du principe qu'en hôtellerie, il y a deux types de manager. Le manager qui est passé par les postes les plus bas donc qui sait de quoi il parle, et donc là oui, il va comprendre la dose de stress et il va en tenir compte, et il va mettre en place des choses pour justement éviter aux employés d'être trop stressés. Et puis, il y a le manager qui reste dans son bureau et a une vision de son entreprise, on va dire, qui n'est qu'extérieure. Il n'est pas passé par les petits boulots, il n'est pas passé par la plonge ou les trucs comme ça, et qui ne se rend pas compte de la dose de travail qu'on a, et donc de la quantité de stress que ça peut faire jaillir. Voilà... Il y a du stress dans notre secteur, mais ça reste un sujet qu'on aborde pas tellement et qu'on évite de parler quand même. Donc pas forcément bien pris en compte, non.

Étudiante : **Êtes-vous aujourd'hui, beaucoup confrontée à des situations de travail stressantes ?**

Individu 2 : Beaucoup... ça dépend. Il peut y avoir des journées assez calmes et des journées où c'est la folie et on court partout, parce qu'il y a des gens qui sont pas là ou malades ou de beaucoup de clients. Donc oui forcément ces journées-là sont plus stressantes que les autres. Par exemple, à partir du moment où l'on a des plaintes clients, automatiquement tu as la dose de stress qui augmente. Ou alors quand on est en effectif réduit parce qu'il y a un absent et la quantité de travail qui est la même... Par rapport aux femmes de chambres aussi peut-être où, lorsque l'on arrive dans une entreprise, tu as 22 ans, elles ont toutes minimum 50 ans avec déjà bien plus d'années d'expériences que toi... Tu te dis bon, tu es jeune, tu sors de l'école, il faut que tu sois à la hauteur. Mais en même temps, c'est toi la responsable, donc il y a une dose de stress par rapport à ça. Tu te demandes si tu as bien ta place et si tu vas être capable d'amener ton entreprise et tes employés aux objectifs prévus.

Étudiante : **Malgré votre jeune âge, vous êtes arrivée à vite vous faire intégrer ?**

Individu 2 : Oui, j'ai eu cette chance là. Je pense que j'ai mis en avant mes compétences, et quand vous mettez en avant vos compétences et que vous savez de quoi vous parlez, c'est beaucoup plus simple de se faire une place. Même si tu es jeune, quand les autres comprennent et savent de quoi tu parles, que ce que tu fais est bon, ben c'est bon, tu es dans la bonne direction. Et que tu sais que ce qu'elles font elles, par exemple femme de chambre, ben tu l'as déjà fait, donc tu connais la difficulté du métier, tu sais que c'est compliqué, tu sais que c'est dur, tu sais que c'est long, tu sais que ça fait mal au dos, ect... Donc cela impose une marque de respect beaucoup plus facilement. Donc au niveau de la hiérarchie surtout, tu n'as pas un problème énorme par rapport à ça. Voilà.

Étudiante : Votre entreprise met-elle en place des techniques ou quelque chose pour faire face au stress ?

Individu 2 : Ah non non, pas du tout (*rires*) ! Ce n'est absolument pas dans l'air du temps des priorités de mon patron on va dire. C'est clair que non. Déjà il ne reconnaît pas vraiment qu'il peut y avoir du stress à cause de certaines situations, donc forcément derrière on n'agit pas dessus on va dire (*rires*). Y a vraiment un gros problème de prise en compte. Je pense que le confort psychologique de ses salariés ou le fait d'être en stress, c'est le cadet de ses soucis des fois ! Après, moi, sur le département housekeeping, vu que je suis toute seule, on va dire que j'essaie de faire des trucs, de relativiser et de mettre des priorités à différents niveaux pour avoir des journées plus saines, pour qu'on soit bien dans notre tête et dans nos baskets, et sans trop de complications, et si il y a une complication, eh bien, qu'on puisse la gérer sans stress. Mais après au niveau de l'entreprise dans son ensemble et du directeur en lui-même, absolument pas.

Étudiante : Étant donné que vous travaillez dans un établissement haut de gamme de 4 étoiles, pensez-vous que le stress soit moindre que dans d'autres types de structures ?

Individu 2 : Alors, en fait quand vous êtes dans le secteur chaîne et haut de gamme, on va partir du principe que vous avez un cahier des charges à suivre et des procédures. Donc déjà ça, à partir du moment où tu as une trace écrite de quelque chose, c'est forcément moins stressant parce que même si c'est pas très clair, tu sais plus ou moins où tu vas. Alors que si vous vous trouvez dans de l'économique ou une petite structure, tu as toujours des procédures évidemment, mais ça peut être plus ou moins appliqué. Dans les chaînes, tu sais que les procédures elles doivent être appliquées, tu rentres chez Accor, il y a des procédures, c'est comme ça et pas autrement dans tous les hôtels Accor où tu vas. Quand tu es un hôtel indépendant, soit tu n'as pas les procédures, soit elles y sont mais on s'en fout un peu... enfin, il faut s'adapter, ça dépend. Après je pense que la standardisation de procédures ça peut amener un peu de stress car ce n'est pas forcément appliqué aux individus, mais en même temps je pense que s'il n'y a pas un minimum de standardisation, je pense que la dose de stress serait plus forte. Enfin pour moi, avoir quelque chose "c'est comme ça et pas autrement quoi qu'il arrive" même si cela ne me correspond pas, ça a un côté rassurant et même si c'est pas moi, c'est mon métier et c'est comme ça donc point barre. Donc il n'y a pas de prise de tête. Et par rapport au 4 étoiles, je trouve que c'est un cadre plutôt agréable de travail personnellement, et donc moins prise de tête et donc un peu moins de stress, mais ça c'est mon avis.

Étudiante : Pour vous, existe-t-il dans votre secteur un outil d'évaluation du stress mis en place ?

Individu 2 : Honnêtement, je n'en vois pas... Non, enfin je veux dire, l'entreprise a déjà du mal à accepter qu'il y a du stress et à agir dessus, alors un outil d'évaluation sur le sujet, je ne pense pas du tout. En tout cas, je pense que ça pourrait être intéressant d'en créer un pour

voir où se situent les problèmes et agir dessus ensuite. C'est un outil qui pourrait être utile, surtout dans mon entreprise.

Étudiante : Pouvez-vous me dire comment les ressources humaines ou votre entreprise en général, prend soin de vous et de tous les employés ?

Individu 2 : Alors, là où je suis actuellement, il n'y a pas de secteur RH clairement défini. Après, de manière générale je dirais que l'entreprise prend soin de ses salariés au travers de reconnaissance et de félicitations, par exemple. Mais c'est vrai que ça ne va pas vraiment au-delà, ben il n'y a rien, et pas vraiment de possibilités d'évolution dans ma structure. Après, j'aimerais vous parler d'une expérience que j'ai eue dans une autre entreprise, à Disney Paris dans un grand hôtel. Quand j'étais là-bas, la RH était une partie importante de l'entreprise, parce que déjà pour les apprentis par exemple, c'est la RH qui nous a intégrés dans l'entreprise. Donc forcément, c'est eux que l'on a rencontrés en premier et c'est avec eux qu'on a communiqué en premier. Ensuite, ils ont instauré deux jours d'intégration où l'on te fait découvrir tous les secteurs de l'entreprise même si on n'y travaille pas. Au moins on connaissait tous le monde, on a rencontré les directeurs donc les big boss, donc ça c'était cool. Et après ils mettaient en place tout ce qui était animation à chaque fois qu'il y avait de nouveaux salariés, une petite réunion ou un goûter un peu sympa pour justement intégrer les salariés. Pour moi la RH dans cet établissement était présente, et heureusement dans ce sens-là parce que quand tu as une entreprise de 400 salariés, tu te croises, tu te connais pas, "Ah mais si toi je te connais"... De manière générale il y avait un bon suivi des salariés ou des évolutions possibles. Enfin voilà, par rapport à ça ouais, ils étaient présents et c'était bien.

Étudiante : Qu'est-ce qui, pour vous, conduit plus au bien-être de chacun dans une entreprise hôtelière ?

Individu 2 : Je pense que tout salarié est humain de base, donc le besoin de reconnaissance reste humain donc oui, la reconnaissance. Je vais préférer personnellement qu'on me dise : "Ben ce que tu as fait aujourd'hui c'est bien" plutôt que de me dire "Ah ben tiens, on t'a acheté une nouvelle souris, un nouvel ordinateur ou un nouveau bureau". Oui je préfère honnêtement qu'on reconnaisse mes compétences et mon travail plutôt que d'avoir du matériel informatique neuf par exemple. Oui ... je préfère que mon patron me dise "Aujourd'hui ce que tu as fait, ce que tu as mis en place et comment tu as géré la situation, c'était bien et professionnel" plutôt qu'il me dise "Ah ben, tu as bien rangé tes draps aujourd'hui" (*rires*). Je préfère qu'on me reconnaisse dans mon travail plutôt que dans mes moyens de travail si je peux dire ça comme ça, mais ça reste quand même très important d'avoir de bons moyens ! Ensuite, ce qui peut contribuer à te faire sentir bien, c'est bien t'entendre avec les autres, ça te motive ça, qu'il y ait une bonne ambiance de travail ! En général, je pense qu'il faut un bon milieu de travail, tu vois ? Où tu as de bonnes relations avec tes collègues et de la reconnaissance et aussi que ça soit assez confortable pour qu'on puisse bien travailler, même si c'est pas forcément le cas pour tout chez moi... Et aussi avoir un bon matériel de travail (*rires*), parce que quand tu te retrouves avec des trucs cassés ou

du matériel qui fonctionne pas, tu fais un mauvais travail, tu te sens mal, tu es stressée...
Donc voilà.

Étudiante : Vous avez abordé l'absentéisme tout à l'heure. A propos du turn-over et de l'absentéisme actuellement, savez-vous s'il y en a beaucoup chez vous ?

Individu 2 : Oh oui (*rires*) ! En 2 mois, 7 personnes sont parties ! Le turn-over est énorme ! Donc je ne vous raconte pas le stress que ça amène pour nous par la suite. Et puis je pense que tout est lié de base. Et je pense que le problème qu'il y a dans notre établissement aujourd'hui c'est qu'on a un manager qui est plus ou moins investi dans son entreprise, mais quand on lui dit de faire ça comme ça parce que ce qu'il fait ne va pas forcément, s'il n'est pas d'accord avec nous et bien il restera sur sa position à lui. On a beau se bagarrer, il restera sur ses idées et n'ira pas chercher les idées ailleurs et même si on lui propose d'autres idées, il ne les écouterait pas forcément s'il est convaincu que ce qu'il fait lui, c'est bien ! Rajoutons à cela les conditions de travail qui ne sont pas roses. Donc forcément au final, les employés finissent par partir parce qu'ils en ont marre du manager, des conditions de travail, donc on se retrouve en sous-effectif, donc ce qui restent sont plus stressés parce qu'il y a toujours autant de travail mais il n'y a plus assez d'employés, donc tout est à l'avenant. Et en faisant vite parce qu'on est moins, on peut finir en accident du travail à cause d'une chute ou quoi, et donc l'absentéisme vient avec, vous voyez... Donc on a du turn-over, un peu d'absentéisme, quelques retards aussi des fois, mais en région Parisienne c'est un peu normal (*rires*). Donc il faut retenir que tout ça, c'est un cercle vicieux, beaucoup de gens partent, d'autres arrivent et je pense que ça accroît le stress, c'est sûr !

Étudiante : Et par rapport à ces notions de turn-over dont on vient de parler, votre entreprise ne met pas des techniques en place pour pallier à ça et essayer de fidéliser ses salariés ?

Individu 2 : Ah non, pas du tout (*rires*) ! Nulles ! Il n'y en a pas en fait ! Et forcément par la suite, ben cela va impacter la fidélisation des clients ! Parce qu'un salarié qui n'est pas motivé ou qui ne fait pas d'effort, il va faire du mauvais travail, il va pas être efficace, comment voulez-vous qu'il retienne le client dans votre entreprise ? Donc évidemment, tout est lié. Par exemple, pour mon entretien d'embauche, on m'a fait miroiter des trucs que je n'ai jamais vus au final. Je les ai juste vus en fictif lors de l'entretien. Après je suis arrivée dans l'entreprise et je me suis dit "Ah ouais, c'est comme ça ? Pourtant on m'avait dit que c'était autrement" (*rires*). Donc, non clairement, il n'y a aucune technique... Ou alors si elles y sont, je ne les vois absolument pas ! Et c'est très dommage car c'est une perte énorme de temps et d'argent pour l'entreprise, alors que c'est le point phare sur lequel mon manager est très pointilleux, mais en fait il se contredit et ne se remet pas en question... C'est un de ses principaux défauts... Il est jeune, ne se remet pas en question, il est manager mais on ne sait pas trop s'il sait gérer (*rires*). D'où l'importance vous voyez d'avoir une personne qui nous suit et nous accompagne correctement ! Dans mon entreprise ce n'est pas le cas et je le regrette, mais je suis persuadée que s'il savait manager, et bien le stress serait moindre et les

conditions de travail aussi vous voyez... Bref !

Étudiante : Êtes-vous quand même plus ou moins satisfaite des mesures prises actuellement par votre entreprise ou peut-être désirez-vous apporter certaines choses ?

Individu 2 : Et bien déjà que mon manager soit plus ouvert d'esprit et qu'il apprenne à mieux manager les équipes. C'est important un bon management pour qu'on se sente bien et qu'on soit plus efficace et performant je pense. Ensuite, que notre directeur écoute ce qu'on peut lui dire et surtout d'entendre et de prendre en compte toutes les remarques que font les employés. Qu'elles soient bonnes ou mauvaises ! Ensuite, et bien dans les situations de turn-over, réembaucher derrière parce que clairement des fois, on est dans des situations où l'on court partout et ça peut être dangereux parfois, avec des chutes par exemple. Donc soit stopper le turn-over, soit réemployer derrière. Et aussi être plus proche des employés, les comprendre, comme je vous l'ai dit à l'instant, entendre et prendre en compte les remarques, être compréhensif... Parce que moi, lorsqu'il me fait nettoyer deux séances de SPA et que le SPA c'est une piscine et que j'ai un quart d'heure, ben je me retrouve à me casser la gueule et à partir en accident du travail quoi ! Ça, il ne s'en rend pas compte. Quand il me fait vider la fin du SPA au seau et ensuite à la pompe euh... il ne se rend pas compte non plus du boulot. Quand il me dit "Oui aujourd'hui il y a 10 résa au SPA" mais que les pompes de chlores et d'acide sont en alarme et qu'il me dit "Ah mais non je n'ai pas les sous pour faire venir l'entreprise de réparation pour remettre les pompes aux normes", mais qu'il continue à faire tourner le SPA alors qu'il disjoncte des fois 10 fois de suite... Enfin, je ne sais pas mais il y a un problème ! Et tout ça, il va te dire que ce n'est pas important ! Lui ce qu'il veut, c'est qu'il y ait du monde dans le SPA parce que chaque personne va payer entre 149€ et 279€ la séance, voilà !

Étudiante : D'accord ! Pour terminer, je voudrais savoir si le sujet du stress au travail en hôtellerie est un sujet qui pour vous va prendre de l'ampleur dans les années à venir ?

Individu 2 : Je pense que cela va dépendre du type d'entreprise dans lequel on évolue ! Si c'est une entreprise petite structure, entreprise familiale ou les trucs comme ça, ils géreront toujours plus ou moins bien, en fonction du contexte, la situation. Après pour les gros porteurs, ça dépend... Soit vous avez une RH qui est derrière et qui sensibilise vraiment son personnel par rapport à ça, il y a des procédures, il y a des règles strictes que l'on respecte à la lettre, ça va. Et si ça va pas, ben on fait des contre-propositions, on fait des tests... enfin voilà on teste. Et sinon, il y aura des entreprises où la RH s'en fout un peu et tu gères plus ou moins ça en fonction de la personnalité de chacun. Et ça, ce n'est pas la RH qui fait mais le chef de département, en fonction de ce que tu vas lui dire, en fonction de comment tu te sens dans ton travail, en fonction de ce qu'il observe au niveau de la synergie de son équipe. Voilà, donc honnêtement, je ne peux pas vous dire oui ou non, ça reste encore pas très travaillé comme problématique aujourd'hui donc à voir en fonction de chacun. Ça va dépendre de chaque entreprise et de son mode de fonctionnement.

Étudiante : Très bien. Désirez-vous aborder un point supplémentaire qui n'aurait pas été soulevé ?

Individu 2 : Non pas vraiment (*rires*) ! Je crois que c'est bon ! J'espère avoir été claire dans tout ce que j'ai dit !

Étudiante : C'est très bien ! Je vous remercie d'avoir pris le temps de répondre à mes questions, cela me sera fort utile. Merci beaucoup !

Individu 2 : Mais avec plaisir !

Annexe I - Retranscription entretien avec un employé en hôtellerie du groupe Marriott

Le : 16 janvier 2017

À : Toulouse

Durée de l'entretien : 30 minutes

Étudiante : Donc bonjour à vous, je me présente, je suis étudiante à l'ISTHIA en première année de Master Management en Hôtellerie Restauration et je réalise un mémoire sur le stress au travail et pour cela, je vais vous poser quelques questions. Est-ce que vous pouvez vous présenter ainsi que me parler des fonctions que vous occupez ?

Individu 3 : Oui, bien sûr, et bonjour. Donc je m'appelle ... et j'ai 43 ans. J'ai travaillé dans différents hôtels du groupe Marriott en fait. Un, il y a quelques années, et maintenant celui pour lequel je travaille actuellement. Celui pour lequel je travaille est à New-York, c'est un boutique hôtel du groupe Marriott, et je travaille en tant que réceptionniste et concierge donc en charge de la conciergerie. Mes responsabilités incluent de recevoir les clients, les accueillir, expliquer les différents services de l'hôtel, expliquer les équipements de la chambre, expliquer et orienter le client à propos des services et activités alentours, si les clients ont un quelconque problème les aider... Aussi, si les clients veulent faire des réservations, je m'en occupe, et si ils veulent prévoir quelque chose et bien je vais les aider à ça. Et aussi superviser le travail de la réception en fait. C'est assez polyvalent ! Et avant ça, j'ai travaillé pour un hôtel Residence Inn, donc du quatre étoiles avec 140 chambres je crois, toujours en Amérique, et j'étais aussi en charge du poste de réceptionniste, on appelait ça "guest agent" et je faisais des choses similaires, donc le check-in, le check-out, les réservations, aider les clients. Je servais aussi les petits déjeuners le matin, donc je les présentais aux clients et je les servais. Et après ça, je suis devenue le chef de réception, le "supervisor", et j'étais en charge de 10 agents, donc oui, superviser toute l'équipe. Après, je n'ai pas du tout de formation dans le secteur de l'hôtellerie (*rites*), j'ai une licence dans le broadcasting, mais le secteur m'intéressait, et j'ai décidé d'essayer, et ça fait 4 ans que je travaille pour le groupe, et j'adore. Parce que j'interagis avec beaucoup de personnes, je rencontre plein de gens du monde entier, j'aime le service client, et j'apprécie les heures que je fais parce que ça me donne de la flexibilité. Surtout il y a quelques années, parce que j'avais des fois des week-ends de libre et certains days off par-ci par-là, et c'était une situation que j'aimais bien. La flexibilité qu'offre Marriott est vraiment bien. Et surtout, vous gagnez des compétences, et j'ai appris plein de choses dans divers départements de l'hôtel, par exemple négocier et traiter avec les gens, être en charge de plein de choses... Dans l'industrie de l'hôtellerie souvent, vous travaillez dans divers départements, parce qu'il peut y avoir besoin de remplacer des gens, donc des fois je travaillais aux étages, au restaurant de l'hôtel... Et donc c'est ça que je trouve intéressant, de bouger un peu et de découvrir d'autres aspects... Ce n'est pas la même chose tous les jours et c'est ça que je trouve passionnant !

Étudiante : D'accord ! A propos du stress au travail, comment de votre point de vue, vous le définissez ?

Individu 3 : Je n'aime pas trop le stress, et je pense que ça peut être mauvais... Alors, il faut savoir qu'en fonction des établissements où j'ai travaillé et où je travaille, le stress est différent. Par exemple, à New-York, comme je vous l'ai dit, c'est un boutique hôtel 4 étoiles un peu luxueux, et vous avez à représenter l'hôtel et la haute qualité. Donc ici, il y a le stress de toujours bien faire, on est en charge de tout et on ne peut pas se permettre une erreur, et vous devez être au top de vos responsabilités. Donc la plus petite erreur que je fais, c'est assez difficile à rattraper. Mais je pense que dans le groupe Marriott, là où l'on ressent le plus de stress est quand l'on rencontre un problème avec le client, si le client rencontre un souci, vous devez être capable de répondre immédiatement au client. Et pour moi, c'est la chose la plus stressante, si je ne suis pas capable de répondre au client et que celui-ci est mécontent par la suite. Vous devez être sûre que le client soit content. Par exemple, je prends l'exemple du ventilateur qui ne marche pas, peut-être à cause d'un problème d'électricité et l'ingénieur n'est pas disponible, et bien ça, ça crée un souci. Après vous pouvez toujours vous rattraper par derrière en offrant une compensation, vous faites un prix sur la chambre... Il y a différentes façons de compenser ou de les satisfaire. Mais je pense que la principale cause du stress est de ne pas être capable d'aider ou ne pas pouvoir répondre correctement. Mais toujours à New-York, si vous faites une seule erreur, la pression est là (*rires*). Par exemple, il y a quelques temps, je checkais une chambre pour la donner à un client, et la chambre n'était pas finie parce que le personnel housekeeping était encore là, à laver la chambre. Ce sont de petites choses comme ça, mais quand le client a des attentes et que le prix est aussi élevé, ça peut être une déception pour lui... Et c'est stressant pour nous, et ça ne contribue pas à la bonne image de l'établissement. En plus, si vous voulez avoir une commission, les commissions dépendent de vos performances, donc (*rires*), il vaut mieux être efficace. Mais en général, je me sens bien chez Marriott, malgré cet impératif d'être parfait, c'est un groupe dans lequel on se sent bien et où on met en place des choses pour qu'on se sente bien. Et ça, oui... c'est très bien !

Étudiante : D'accord, et suite à vos propos, pour vous, le stress en hôtellerie est-il fort ?

Individu 3 : Et bien, ça peut paraître étonnant, mais avec les expériences que j'ai eues chez Marriott, je ne me sens pas très stressée. Oui, évidemment, je ne vais pas le cacher que des fois les conditions peuvent-être un peu short, on court des fois partout, mais très honnêtement, je me sens bien ! Je dirais que, un des moments où l'on a du stress est quand vous arrivez dans l'entreprise, vous êtes nouveau, donc les premiers mois c'est un peu dur. Cela peut prendre plusieurs mois avant de se sentir confortable et à l'aise dans son travail, le temps de tout assimiler, de comprendre les responsabilités, et être capable de tout faire correctement, ça peut être un peu stressant. Mais le moment vraiment où je ressens le plus de stress c'est quand il y a un problème... Par exemple, je me souviens dans mon ancien hôtel, il y avait différents problèmes (*rires*), par exemple, l'ascenseur qui bloque, des fois avec des gens dedans, ça c'est stressant, mais stressant dans une certaine mesure. Un autre

stress est, par exemple toujours dans mon ancien hôtel le Residence Inn, parfois j'avais une longue, très longue queue de clients à la réception, et vous avez pleins de choses à faire, vous êtes pressé et donc stressé, et les clients n'aiment pas ça, surtout quand ils ont fait un long voyage et qu'ils doivent attendre 10 à 15 minutes, et le fait que les clients attendent et s'impatientent, c'est aussi un moment de stress. Si vous avez une fin de journée où vous avez plus de 100 check-in, ça peut être très stressant parce que vous avez beaucoup de travail et vous voulez faire du mieux que vous pouvez, mais voilà après ça reste ma position quant à ce qui est stressant...

Étudiante : Donc si je comprends bien, ce qui est le plus stressant pour vous, c'est plus de devoir donner au client un service de qualité ? Un désir de performance et de vouloir offrir au client le meilleur service possible ?

Individu 3 : Oui ! C'est exactement ça ! Peut-être que c'est différent parce que... En fait, je pense que par rapport à ces deux entreprises, j'ai été chanceuse parce que dans les deux situations, j'ai travaillé avec des gens géniaux, mes collègues et manager étaient et sont parfaits, l'atmosphère est très bonne et celle d'avant aussi. Ce n'est pas une atmosphère stricte et si ça avait été le cas, je pense que ça aurait été difficile ! J'ai toujours été dans de bons milieux de travail, de beaux cadres et des avantages ! Mais dans les deux cas, c'est comme si c'était... une famille ! Un bon environnement ! Et c'est très utile, parce que quand l'équipe s'entend bien et que l'ambiance est positive, vous vous sentez bien !

Étudiante : Donc on s'occupait et on s'occupe bien de vous ? La fonction de la gestion des ressources humaines est tout à fait satisfaisante ?

Individu 3 : Oui, dans l'hôtel d'avant et celui actuellement, c'est super ! On prend soin de vous et on vous donne aussi des bénéfices !

Étudiante : Quels types de bénéfices ?

Individu 3 : Par exemple, l'assurance maladie "health insurance" en anglais, très utile en Amérique ! Vous pouvez avoir des primes aussi. Par exemple, si vous avez un bon commentaire sur un site web, par exemple Trip Advisor, ou un autre de ces sites populaires, vous pouvez avoir une petite récompense. Et je trouve ça très encourageant parce que si tu fais de ton mieux, tu seras récompensé, et ça dans les deux hôtels. Par exemple on peut vous donner un coupon pour une ou deux nuits dans un hôtel du groupe. A New-York, on peut aussi offrir des réductions aux employés, et qui sont valables dans pleins de magasins dans toute les USA, donc que je bouge ou que je voyage, je peux les utiliser. Donc, les choses comme ça sont intéressantes, je trouve (*rires*).

Étudiante : C'est donc un groupe qui selon vous, qui se préoccupe de vous et des employés ?

Individu 3 : Oui ! Absolument ! Le management est plutôt bon ! Et... Je pense que le salaire est un peu mieux que la concurrence, même si j'ai envie qu'on me paye un peu plus bien sûr, mais, ça encourage les employés à négocier et se battre pour ce qui est bon pour eux, si je peux dire ça.

Étudiante : **Et je suppose que tout ce que vous venez de me dire, cela vous motive ? Vous vous sentez bien ?**

Individu 3 : Oui, je me sens très bien ! Oui ! Vraiment ! Le fait de me sentir bien avec les collègues, d'avoir des bénéfiques, une bonne ambiance de travail... Bref, oui c'est motivant !

Étudiante : **C'est très intéressant ce que vous me dites, parce que j'ai lu un article il y a peu, qui expliquait que le groupe Marriott en 2015, fut reconnu comme étant le meilleur pour son milieu de travail sain et agréable !**

Individu 3 : Whouah ! Non, je ne savais pas, mais c'est super ! Et cela ne me surprend pas parce que je suis très satisfaite de tout ce qui est offert et proposé et... Juste au niveau de la politique en fait qui est top, on a beaucoup de bénéfiques que j'apprécie. Parce qu'avant, je regardais seulement pour des travaux à la radio, et... Je me suis rendue compte que j'aimais le monde hôtelier et maintenant j'y travaille et j'en suis contente !

Étudiante : **Très bien. Est-ce vous savez si Marriott met en place certaines mesures concrètes pour limiter le stress dans votre travail ?**

Individu 3 : Hé bien... Je sais qu'ils offraient et qu'ils offrent toujours beaucoup de formations ! Des "extra training" et pas seulement des formations initiales quand vous arrivez dans l'entreprise. Par exemple, dans mon ancien hôtel, je me souviens qu'on avait des sessions de formation. Et cela vous aide à augmenter immédiatement vos capacités et compétences, cela aide à se sentir plus confiant, par exemple, lorsque vous vous retrouvez à la réception avec un client mécontent... J'en ai eu aussi une, il n'y a pas très longtemps pour savoir comment gérer son stress et être bien au travail. Il y a un programme pour développer le bien-être ! Et oui, je pense que les formations que j'ai eues m'ont permis de me sentir mieux dans mon travail et d'apprendre à gérer des situations de stress. Ensuite, ce que faisais et fait l'hôtel, ce sont les pauses, on a des pauses, c'est très important les pauses (*rires*). Discuter avec ces collègues, partager un petit moment, je trouve ça très important et ça permet d'être moins stressé. Après, je ne sais pas trop... Ah si, à l'extérieur du travail aussi, il peut y avoir des petites fêtes organisées, par exemple à l'approche de Noël, une petite fête de Noël, et aussi à ces moments-là, il y a une distribution de prix, deux fois par an en général, pour récompenser votre travail, votre investissement. Le meilleur Housekeeper, le meilleur réceptionniste etc... Il y a un prix pour chaque département... Et on reconnaît ton travail, et c'est vrai que si on donne des prix, ça contribue à une atmosphère plus positive... ça encourage vraiment à créer une bonne ambiance de travail. Et ça aide à réduire le stress, parce que tu sais que tu es apprécié (*rires*). Donc voilà, les formations, un lieu de travail

agréable avec un environnement positif et aussi... Le fait que l'on peut prendre des pauses à un moment, il y a beaucoup de flexibilité, par exemple, si j'ai besoin de temps pour faire quelque chose. Mais c'est vrai que ça peut être un peu stressant, si je ne suis pas là, que la personne se retrouve seule à devoir faire le travail. Quelqu'un doit te remplacer et toi tu es responsable de ça, parce que le manager doit trouver une autre personne pour te remplacer... Il y a quand même un peu de pression sur le fait que je doive aller au travail, parce que si je ne suis pas là, ça va être plus difficile pour les autres. Donc c'est un peu stressant, et surtout si je suis vraiment malade au point de ne pas pouvoir venir, je vais quand même me sentir mal de ne pas pouvoir aller au travail. Donc voilà...

Étudiante : Je suppose donc que votre lieu et votre matériel de travail est satisfaisant ?

Individu 3 : Oui, le cadre de travail, j'apprécie beaucoup, et on est dans une bonne ambiance grâce ça ! Et j'ai toujours eu à ma disposition un bon matériel de travail, dans des espaces confortables et conviviaux... Et clairement ça m'aide à ce que je me sente bien et je suis capable de fournir du bon travail. C'est vraiment positif ! Je suis sûre que si j'étais dans un milieu moins accueillant et confortable que ça, ça serait beaucoup plus dur et stressant !

Étudiante : Et justement, du fait que les conditions et le milieu de travail soient assez positifs, savez-vous s'il y avait ou s'il y maintenant beaucoup de turn-over ?

Individu 3 : Et bien en vérité, je suis assez surprise. Quand j'étais au Residence Inn, il n'y avait pas beaucoup de turn-over. Quand je suis arrivée, les gens avaient quand même pas mal d'ancienneté, je me souviens qu'un de mes collègues à la réception ça faisait plus de 4 ans qu'il était là, ce qui est pas mal du tout. Par contre, à New-York actuellement, c'est vrai qu'il y a plus de turn-over ! Et je ne sais pas vraiment la cause... Enfin, je pense à deux raisons. La première c'est que comme c'est un boutique hôtel, il y a un peu plus de stress, parce que le travail est un peu plus difficile et le niveau des attentes et de responsabilités est élevé. Parce qu'il n'y a qu'un seul réceptionniste, aussi un concierge, car je vous rappelle que c'est un tout petit hôtel boutique, et quand vous êtes dans un petit hôtel luxueux comme ça, vous êtes en charge de beaucoup de choses, et vous devez jongler avec vos responsabilités. Du coup, je pense que beaucoup de personnes arrivent et ne réalisent pas le nombre de responsabilités qu'ils peuvent avoir par rapport à un job qu'ils auraient pu avoir avant, et du coup ils ne restent pas. Mais de mon point de vue, j'apprécie ce que je fais, les différentes activités. Parce que ça peut rapidement devenir ennuyant de faire juste les check-in, les check-out, et répondre au téléphone. Donc oui, j'apprécie. Après, j'explique aussi le fait que le turn-over est un peu plus important parce qu'on est à New-York, c'est une très grande ville, beaucoup de gens bougent, vous voyez... En général, dans les grandes villes, le turn-over est plus important... Mais même s'il y a un peu de turn-over, rassurez-vous, ça reste tout à fait raisonnable... Il n'y en a pas énormément très franchement.

Étudiante : Et au niveau de l'absentéisme ?

Individu 3 : Non, non, non, il y a assez peu d'absent en général. Et moi la première, c'est très rare quand je ne suis pas là, il faut vraiment que ça soit grave... Les employés finissent toujours par arriver. Bien sûr, ça peut arriver qu'il y ait des absents mais je ne rencontre pas trop de problèmes. Et je pense qu'on a une certaine pression, parce que si tu ne viens pas, tu sais que les autres vont être pénalisés. Et donc la plupart des gens viennent et respectent ça. Donc je n'ai jamais trop eu de soucis et je n'en ai pas beaucoup à l'heure actuelle ! Il y a ce fait là et le fait que je vous ai expliqué tout à l'heure, qu'on est bien dans notre travail en général de par les formations ou une bonne ambiance, donc à partir de ce moment, vous avez peu de raisons de ne pas venir. Et tout ce que je viens de vous dire, le fait qu'on se sente bien, qu'on soit suivi, qu'il n'y ait pas énormément de turn-over ou d'absentéisme, je suis absolument persuadée que ça fait que les salariés, et moi surtout, se sentent bien, travaillent bien et restent dans l'entreprise, vous voyez. Quand des choses sont mises en places pour que vous vous sentiez bien, moi en temps que salarié, je suis très contente et ça me donne envie de rester dans l'entreprise. Si j'étais manager, je sais que ça serait une de mes priorités de créer un environnement confortable pour les salariés... Donc je produis un meilleur service, et je suis sûre que les clients au final, en sont très contents ! Quand un client voit un salarié content, ça crée un lien je pense... Donc oui, mieux vous vous sentez, plus vous avez envie de rester. Enfin, c'est comme ça que je vois les choses... Et à propos, ça me fait penser que 6 mois avant de quitter le premier hôtel du groupe Marriott, il y a eu un changement du directeur d'hôtel. Et c'est vrai qu'il a créé un environnement de travail différent, et je n'étais pas satisfaite de la manière dont il gérait, et c'était une des raisons pour lesquelles je m'étais dit : "Je veux trouver un autre travail" (*rires*). Non, en vrai, je voulais vraiment changer de travail pour des raisons personnelles, mais ça y a quand même contribué.

Étudiante : **Malgré tout, de manière générale, vous recommanderiez le groupe Marriott ?**

Individu 3 : Oh oui, absolument ! Je sais que si un jour pour une quelconque raison, j'arrêtais l'hôtellerie, et que si un jour je désire retravailler dedans, je choisirai très certainement le groupe Marriott. Je ne sais pas si ce que je raconte est très français (*rires*). Donc oui, je vous le recommande absolument. Ce sont vraiment de bonnes expériences !

Étudiante : **Selon vous, y aurait-il un secteur en hôtellerie, le groupe Marriott visant principalement le haut de gamme et le luxe, y aurait-il un secteur plus sujet au stress ?**

Individu 3 : Et bien c'est vrai qu'il peut y avoir différents stress en fonction du secteur... J'imagine que dans un hôtel économique, le type de client... C'est un niveau de difficulté différent, traiter les problèmes, spécialement quand vous arrivez au paiement (*rires*). Bref, je pense que ça peut être un peu plus stressant et comme je vous l'ai dit, dans mon boutique hôtel, il y a seulement 28 chambres, donc c'est assez petit, mais c'est quand même stressant, parce que la clientèle a des hautes attentes. Mais je pense que si vous travaillez dans de l'économique, c'est un peu moins tendu de ce côté-là et un peu plus relax ! Vous n'avez pas la pression de tout devoir faire parfaitement. Mais... je ne sais pas vraiment lequel est le plus stressant. Je serai tentée de vous dire les hôtels haut de gamme et aussi luxe parce que...

voilà, les attentes sont très hautes. Mais si on prend l'hôtellerie indépendante par exemple, je pense que c'est un secteur qui peut être stressant. J'ai eu une toute petite expérience dans le milieu, et c'est vrai que ça peut être stressant là-bas aussi. Non vraiment, je préfère les ambiances de travail dans les hôtels de chaînes qu'indépendants, mais c'est mon avis ça.

Étudiante : Le fait que cela soit de l'hôtellerie de chaîne, je suppose que vous avez des standards et procédures à respecter. Donc vous saviez clairement dans quelle direction aller.

Individu 3 : Oui totalement, et je dirai que c'est plus organisé comme type d'organisation, et c'est assez facile à suivre. Mais je pense que c'est un bon point, vous savez vers où aller et je trouve ça moins stressant ! Le fonctionnement est un peu plus facile... Mais oui, je pense que c'est moins stressant, c'est facile à apprendre et à faire (*rires*).

Étudiante : Êtes-vous pleinement satisfaite de ce que peut proposer le groupe actuellement, ou vous aimeriez proposer certaines idées ? Apporter quelque chose d'autre ?

Individu 3 : Ah... Quelque chose que je ferais différemment... Oui probablement, parce que comme je vous l'ai dit, ma position c'est du front desk, donc moi à mon niveau ce que j'aimerais c'est qu'il y ait un peu plus de personnel. Qu'on augmente l'équipe. Je sais qu'il y a une limite de budget, mais il y a juste 2 réceptionnistes par équipe, les équipes c'est en fonction des heures : par exemple 7 heures du matin à 3 heures de l'après midi, 3 heures de l'après midi à 11 heures, et après le night. Et parfois, il peut arriver qu'il y ait des problèmes et qu'une personne quitte le desk. Du coup, il y en a une qui se retrouve toute seule à tout gérer, et ça c'est très stressant. Surtout si beaucoup de clients arrivent, pour un check-in, une question, de l'assistance, ou pour faire une réservation, ça peut être très vite écrasant. Et c'est une situation qui peut arriver de temps en temps. Mais à cause du budget, ils ne prennent personne. Après, bien évidemment si le manager est juste à côté, il va venir aider celui qui est tout seul au desk... Mais voilà, si je devais changer une chose, ça serait ça. Augmenter le staff, pour qu'on soit plus confortable !

Étudiante : Vous faites beaucoup d'heures supplémentaires donc ?

Individu 3 : Heu... Oui, parce que par exemple, lorsque mon collègue arrive pour me remplacer à 3 heures, souvent comme c'est l'heure des check-in, il va y avoir une grande file de clients. Et ça, ça arrive souvent, je dois finir les check-in, et je fais donc du travail supplémentaire. Parfois, je peux avoir une charge de travail un peu plus lourde, donc je reste pour la finir. Ça m'arrive aussi qu'on me téléphone pendant un day off pour que je remplace quelqu'un qui est malade. Ce sont des choses qui arrivent, mais après je suis payée, donc voilà. Ça, être payée de mes heures supplémentaires, c'est vraiment bien !

Étudiante : Très bien. Pour finir, pensez-vous que le sujet du stress en hôtellerie est un sujet qui va prendre encore plus d'importance plus tard ?

Individu 3 : Et bien, honnêtement, avec les deux expériences que j'ai eu avec le groupe, je remarque que tout devient de plus en plus automatique. Et je pense que beaucoup de postes et de positions sont en train de disparaître, parce que maintenant vous avez plein de machines qui vont être là pour faire le check-in, le check-out, donner des infos etc... Je trouve que maintenant beaucoup d'hôtels se dirigent vers l'automatique, et donc le stress est un peu moins présent, puisque celui qui travaille au front desk va juste discuter avec les clients à propos, par exemple, des services qu'il y a dans la chambre, donner une clé... Bref, je pense que les nouvelles technologies sont en train de changer la donne et d'augmenter, donc voilà. Les nouvelles technologies vont sans doute aider à ce qu'il y ait moins de stress peut-être ? Je ne sais pas... on va voir ce que le futur nous réserve !

Étudiante : Très bien ! Y a t-il quelque chose que vous tenez à rajouter qui n'aurait pas été dit ?

Individu 3 : Je pense que c'est ok (*rires*) !

Étudiante : D'accord, donc j'ai fini ! Merci d'avoir répondu à mes questions !

Individu 3 : Oh très bien, merci !

Annexe J - Retranscription entretien avec un employé en hôtellerie du groupe Marriott

Le : 18 janvier 2017

À : Toulouse

Durée de l'entretien : 27 minutes

Étudiante : Bonjour à vous et merci de bien vouloir réaliser cette entretien. Je suis étudiante à l'ISTHIA en première année de Master Management en Hôtellerie Restauration et je réalise un mémoire sur le stress au travail. Pour réaliser au mieux ce mémoire, je désire vous poser quelques questions. Dans un premier temps, pourriez-vous vous présenter s'il vous plaît ?

Individu 4 : Tout à fait, bonjour et c'est un plaisir de répondre à vos questions. Donc je suis ... , j'ai eu un licence management hôtellerie internationale, j'ai 31 ans, et je travaille donc en tant que chef de réception dans un Courtyard Hotel en France, donc qui appartient au groupe Marriott. Marriott a beaucoup de marques en fait, mais principalement dans le haut de gamme et aussi le luxe. Moi, ça fait 2 ans à peu près que je travaille dans cet établissement et donc, je supervise les activités de mon équipe, je prévois, tout ce genre de choses... Mais je participe aussi chaque jour aux activités comme peuvent le faire les réceptionnistes, comme par exemple les check-in, les check-out, la prise de réservation entre autres. Donc je fais autant de back office que de front office en fait. En tout, nous sommes 9 si on compte le réceptionniste de nuit, et moi en plus. Donc voilà. C'est un assez grand hôtel, nous avons plus de 110 chambres standards jusqu'au suites, un espace réunion, un restaurant, un espace fitness donc évidemment, beaucoup de clients et toujours beaucoup de travail. Mais c'est un milieu passionnant, j'apprends beaucoup de choses chaque jour comme c'est un métier assez polyvalent. Avant ça, j'ai eu de l'expérience dans de l'hôtellerie indépendante. Mais maintenant je suis chez Marriott.

Étudiante : Très bien ! Et de votre point de vue, comment définissez-vous le stress ?

Individu 4 : Hé bien, pour moi, le stress c'est quelque chose d'assez négatif surtout s'il devient trop présent. Enfin, je veux dire, si vous vous sentez tous les jours très stressé quand vous travaillez, ça ne peut qu'être mauvais, vous faites un travail de mauvaise qualité et au final, vos collègues se retrouvent dans des situations difficiles et les clients sont mécontents. Donc je dirais que le stress au travail est pas bien. En revanche, si nous arrivons à nous gérer, ça peut être quelque chose de bien, qui va nous motiver pour la journée. Mais il faut que cela soit dans une certaine limite. Mais je préfère bien évidemment me sentir bien et peu stressée quand je travaille... Enfin, je pense que tout le monde est comme ça non (*rires*) !? Mais aussi, ça dépend si c'est nous qui nous mettons le stress, si l'on est de nature très stressé, ou si c'est l'entreprise qui de par des conditions, des obligations, des objectifs pas clairs par exemple, ou aussi de mauvaises relations... Et aussi le désir de fournir aux clients un service de qualité qui correspond à notre gamme d'hôtel. Quand on est dans du quatre

étoiles, le client s'attend à une certaine qualité que nous devons lui fournir, et ça peut être stressant, on peut avoir peur de ne pas être capable de fournir cette qualité. Enfin, tout ça va faire que l'on va être stressé sans que pour autant cela vienne de nous. Donc oui, soit c'est nous qui nous stressons, soit c'est l'entreprise qui peut être stressante en elle-même... Ou même les deux. Mais je ne pense pas être très sujet au stress actuellement dans mon travail... Non, pas trop. Je me sens plutôt bien dans mon travail, même si je me mets la pression toute seule !

Étudiante : Ok, donc si je comprends ce que vous me dites, l'hôtellerie est quand même un domaine où l'on ressent du stress actuellement, à cause de certains facteurs ?

Individu 4 : Oui, oui bien sûr ! Malgré le fait que je sois bien dans mon travail, on est quand même, je pense, un milieu exposé au stress. On est en contact avec des clients, on veut leur donner un bon produit et un bon service, les conditions de travail peuvent être un peu difficile, on doit être très polyvalent et les heures de travail sont parfois intensives... Donc tout ça, cela y contribue... Mais ça fait aussi partie du jeu ! On sait qu'en hôtellerie c'est comme ça, et moi, j'en suis plutôt satisfaite et j'aime ça ! Alors oui, c'est pas la joie tous les jours, mais on vit avec. Mon boulot c'est aussi de trouver des solutions face à des problèmes, donc... C'est un challenge tous les jours, mais un bon challenge au final. Et malgré tout, je suis contente d'être dans cet établissement, parce que même si en hôtellerie, on est d'accord il y a du stress, on se sent plutôt bien... Du moins avec l'expérience que j'en ai !

Étudiante : Donc je retiens que vous vous sentez bien dans votre travail et que vous êtes une personne motivée ?

Individu 4 : Oui ! Totalement ! Je me sens bien... Même si je suis une personne de nature un peu stressée, je suis très satisfaite de l'établissement dans lequel je travaille. Je suis tous les jours motivée, et je fais de mon mieux pour accomplir mon travail et faire en sorte que du côté de la réception avec les personnes que j'ai à mes côtés, tout se passe bien, qu'on fasse un bon travail. Que le client soit content à la fin quoi ! Enfin, moi, ça me rend heureuse de savoir que le client a passé un bon séjour chez nous et qu'il s'y est plu !

Étudiante : L'ambiance de travail vous satisfait ?

Individu 4 : Oui aussi ! On est, je dirais, une bonne équipe ! On essaye chaque jour de faire de notre mieux... Et puis, l'ambiance de travail, c'est quelque chose de super important si vous voulez bien travailler. Je préfère avoir une bonne ambiance, bien m'entendre avec les gens et être un tout petit peu moins payé par exemple, que plutôt avoir un salaire un peu plus élevé, mais à côté, une ambiance complètement pourrie ! C'est très important d'être dans un environnement bon pour vous ! Et j'estime que ce que fait le groupe est satisfaisant et la manière dont nous nous comportons du côté réception est très bien (*rires*) ! Non, franchement, l'atmosphère est bonne et on avance bien ! Ça n'empêche pas qu'il peut y avoir des accrochages, mais dans l'ensemble, c'est très bien !

Étudiante : Des accrochages ?

Individu 4 : Oui, des fois, il peut y avoir des petites disputes. Parce que un à pas fait ça, ou à mal fait ça, parce qu'il n'a peut-être pas suivi correctement les procédures... Mais on règle ça assez vite.

Étudiante : Vous avez parlé d'environnement bon pour vous, cela se compose t-il que de l'ambiance de travail?

Individu 4 : Non, bien sûr, il y a aussi tout ce qui est les règles pour notre sécurité, et aussi... des outils de travail bien à utiliser ! Bon l'ambiance, aussi un bon équilibre de vie et du soutien dans le travail... quoi !

Étudiante : Et chez Marriott, c'est plutôt bien à ce niveau là ?

Individu 4 : Oui, très bien je trouve ! Et je trouve que c'est quelque chose qui va nous aider à être un peu moins stressée, quand tu es dans un milieu pas top, ben tu es pas bien et tu fais pas du très bon travail !

Étudiante : Est-ce que vous vous sentez souvent confrontée à des situations stressantes dans votre travail ?

Individu 4 : Hé bien... Pas énormément, mais quand même un peu ! Déjà, je suis quelqu'un de stressée de nature, donc je suis plus stressée que la moyenne on va dire... Et puis il y a des jours où ça peut être stressant. L'exemple classique est quand une personne est absente pour X ou Y raisons. Forcément, on est moins en réception, et pour peu qu'il y ait beaucoup de clients, ben c'est la course pour ceux qui se retrouvent à travailler ce jour là, moi la première ! Donc ça c'est stressant, courir partout et si l'on fait toute une journée à la réception comme ça, à rester debout, avec des contraintes physiques, c'est un peu fatigant. On a beaucoup de travail aussi. Ensuite, dans le cas du poste que j'occupe, ça peut aussi être un jour où je vais avoir une charge de travail plus lourde, un objectif à atteindre, je vais avoir plus de choses à faire, sur les fins de mois par exemple. Donc oui, je vais faire un travail supplémentaire qui peut être fatigant et stressant. Ce qui peut me stresser aussi c'est quand il y a un nouvel employé et qu'il faut tout lui expliquer... J'espère qu'il sera capable de faire la mission que je lui confie en fait... Mais vraiment, je vous prends quelques exemples, mais je le répète, je n'ai pas trop à me plaindre... Sans parler aussi des compensations que l'on peut avoir.

Étudiante : Vous avez des compensations ? Quel type ?

Individu 4 : Hé bien, déjà, les heures supplémentaires vont être payées ! Alors vous me direz, oui mais c'est un grand groupe etc... Mais il n'empêche qu'il faut le souligner. Après, il y a les avantages en nature avec les repas. Ensuite, il y a des systèmes de récompenses chaque

année, en fonction de si vous avez fait un bon travail, de comment s'est débrouillé votre département. Bref, il y a une reconnaissance de ce que vous faites, de tout le bon travail et les loyaux services (*rires*), que vous avez apporté à l'hôtel. Je trouve ça vraiment génial qu'on vous reconnaisse dans votre travail, ça fait tellement plaisir de savoir que vous êtes apprécié et que vous faites un bon travail ! Vous pouvez aussi avoir droit à des primes si vous travaillez bien ! Dans mon hôtel aussi, vous avez le pressing qui est pris en charge, donc je peux laisser mes vêtements à laver. Bon après ça dépend aussi dans l'établissement dans lequel vous êtes, mais je trouve qu'il y a quand même des efforts qui sont faits pour que le personnel se sente à l'aise !

Étudiante : Donc malgré tout, la GRH et le fait d'être bien dans votre travail est quelque chose que le groupe Marriott a compris selon vous ? On s'occupe plutôt bien de tous les employés ?

Individu 4 : Oui, vraiment oui ! Il y a des efforts qui sont faits et que j'apprécie ! Bon, bien sûr, je reste humaine avant tout, et des fois j'en aimerais plus. J'aimerais que mon travail soit encore plus confortable, j'aimerais des fois que la charge soit un peu moins lourde et des conditions de travail plus faciles, j'aimerais des fois avoir un salaire un peu plus élevé (*rires*) ! Mais c'est le propre de l'homme non ? Non, mais même si je vous dit ça, je reste quand même très contente. La gestion des salariés est bien, même bien ! On fait en sorte que l'équipe soit bien et soudée... Et de l'endroit où je travaille, j'essaie de faire en sorte qu'on se sente bien en communiquant ou en échangeant... J'ai de la chance d'être dans un bon environnement de travail, et nous avons peu de difficultés de communication. Vous savez, c'est quand il y a des problèmes de communication dans une entreprise, que ça peut rapidement devenir le bazar, ça cause des problèmes et on n'est pas efficace. Bien entendu, il y a des jours avec et des jours sans, mais la plupart du temps, ça roule ! ... Je pense aussi à autre chose, ce sont les formations et les programmes que peut offrir l'établissement, enfin le groupe en général.

Étudiante : Quels types de formations ?

Individu 4 : Alors, évidemment, il y a des formations lorsque vous arrivez et que vous intégrez l'entreprise. On ne vous laisse pas tout seul dans un coin sans que vous sachiez clairement ce qu'il s'y passe et ce que vous devez faire. Mais après, de manière générale, on peut vous proposer des formations pour vous spécialiser dans ce que vous faites, pour que vous puissiez améliorer votre savoir et augmenter vos compétences, afin que vous soyez à l'aise dans votre travail, afin que vous puissiez fournir un service de qualité. C'est assez divers en fait, et ça dépend ce que vous visez. Bon, y en a pas des tonnes après, mais voilà, tout ça pour dire que je sais que le groupe en propose ! Et je pense que ça, les formations, ça aide à être un peu moins stressé, non ? Mais pas que... Le fait d'être bien, d'avoir de bonnes relations de travail et d'être dans un bon cadre est aussi très utile pour vous pousser et vous faire sentir bien !

Étudiante : Donc pour vous, ces choses que peut mettre en place l'établissement vont aider à ce que vous vous sentiez bien et moins stressée ?

Individu 4 : Oui je pense ! Attention, ça ne veut pas dire que le stress n'existe plus, ça c'est une utopie ! Mais ça contribue à se sentir mieux, moins stressé et surtout euh... plus efficace. Vous voyez, ce sont des petits détails comme ça, qui font la différence ! Et puis, là, je vous parle de Marriott, mais par exemple, j'ai des expériences dans de l'hôtellerie indépendante, et là aussi il y a du stress, parfois même plus selon moi. Ce n'est pas un milieu très facile je pense l'hôtellerie indépendante... Enfin, c'est différent !

Étudiante : Pour quelles raisons ?

Individu 4 : Et bien, si je fais une comparaison avec mon hôtel, on est pas du tout sur les mêmes modes de fonctionnement, on est bien d'accord. Déjà rien qu'au niveau de la structure qui est souvent plus petite, ça peut être un avantage, tout le monde se connaît et on est une équipe... mais c'est aussi un lieu où tout repose sur les épaules d'un seul manager bien souvent, et parfois le management n'est pas le meilleur, les discussions sont un peu plus difficiles je trouve... Les heures supps aussi dans un petit hôtel, faut pas s'amuser à compter. Une fois de plus c'est mon avis et mes expériences... Les possibilités d'évolution ne sont pas les mêmes aussi ! Mais après, c'est aussi un cadre de travail différent, agréable, avec une équipe avec laquelle on est peut-être plus soudé ! Il y a des avantages et des inconvénients comme partout, mais c'est vrai que ça peut être stressant sur certains points dans ce type de structures. Bref, ce n'est pas facile partout, que ça soit chez un indépendant ou une chaîne ! Voilà !

Étudiante : Donc le stress serait moindre pour vous dans votre établissement et chez Marriott en général que dans d'autres types d'hôtellerie ?

Individu 4 : Moindre... Heu, je sais pas, sans doute ! Si je prends l'hôtellerie de luxe, les problématiques et les facteurs de stress ne sont pas les mêmes, si je prends l'hôtellerie économique et d'entrée de gamme, les problématiques sont différentes aussi. En hôtellerie de luxe vous avez le stress de devoir offrir quelque chose d'absolument parfait car le client paye et s'attend à ça. Donc la dose de stress est forte. En hôtellerie d'entrée de gamme, il n'y a pas forcément cet impératif, mais je pense que peut-être le suivi des salariés sur leur bien-être n'est pas forcément quelque chose de très fort, et aussi, tout doit être fait très vite et ça peut-être très stressant, avec des conditions parfois précaires, surtout pour les femmes de chambres... Dans l'indépendant, ça peut être d'autres facteurs. Il y en a pleins, mais ça dépend des efforts que fait l'établissement pour que vous vous sentiez bien ! Mais ça reste mon opinion, et ça dépend de ce que vous recherchez quand vous travaillez. En fait, avec les arguments que j'ai dit tout à l'heure, pour moi, ça montre que grâce à des moyens mis en place, il y a un peu moins de stress.

Étudiante : Si je comprends bien, vous diriez que les conditions de travail dans l'établissement sont plutôt bien ?

Individu 4 : Oui, je n'ai pas à m'en plaindre ! On s'entend bien et même si je peux rencontrer des difficultés pour réaliser mes tâches et que j'ai beaucoup de travail, que des fois je me fous la pression toute seule pour atteindre les objectifs fixés, et que des fois bien sûr on se retrouve dans des situations pas très drôles, je dirais qu'on est dans un bon environnement, dans des conditions pas trop mal, mais ça peut toujours être mieux !

Étudiante : Et le fait que les conditions soient assez bien, savez-vous ce qu'il en est du turn-over et de l'absentéisme dans cet hôtel ?

Individu 4 : Alors, je dois dire qu'au niveau du turn-over, c'est moyen sur notre poste ! Nous sommes en hôtellerie, un endroit assez confronté à ce problème, mais dans notre établissement, il n'y en a pas tant que ça...Enfin, ça dépend... Alors oui, des fois, il peut y avoir du turn-over, parce que les gens veulent changer d'horizon, ou tout simplement parce que personnellement ça ne leur va pas. Mais au niveau réception, je dois dire qu'on est plutôt bien ! Je crois par contre pour les étages qu'il y en a plus... Et je pense que c'est important pour un établissement qu'il n'y ait pas beaucoup de turn-over, parce que sinon, ça entraîne du travail à chaque fois pour chacun, le temps d'expliquer au nouveau venu son travail, ses missions et le temps qu'il intègre tout ça. S'il y a trop de turn-over, ça prend beaucoup de temps, donc on a tout intérêt à ce qu'il n'y en ait pas. Et le fait que toutes les mesures mises en place par l'établissement dont on a parlé, je pense que c'est censé encourager à rester. En tous cas, je compte continuer à rester là ! Pour l'absentéisme, évidemment, un malade ou un retard, ça arrive, mais comme partout j'ai envie de dire. Après, il peut y avoir des personnes qui ne vont pas être investies dans leur travail et qui "sèchent" si je peux dire ça comme ça. De plus, comme l'équipe s'entend bien, il n'y a pas vraiment de raisons que quelqu'un ne vienne pas. Donc, s'il n'y a pas beaucoup de problèmes à ce niveau-là, on est performant et on offre un service de qualité au client, et ça s'est l'essentiel !

Étudiante : Oui, et en retour, ça encourage le client à revenir si le service est de qualité.

Individu 4 : Oui, c'est une évidence. Je pense que c'est une donnée que les hôtels ont parfaitement intégré. Que si on est moins stressé, qu'on se sent bien, on est efficace en équipe, et donc le client en retour est heureux du service et revient. Ça participe à la fidélisation quoi ! Je me souviens plus la phrase de philosophie exacte du groupe, mais c'est un truc du genre : occupe-toi bien des employés, ils s'occuperont bien des clients... Donc voilà !

Étudiante : De par cet environnement de travail sain, vous recommandez ce groupe hôtelier ?

Individu 4 : Cela dépend de ce que vous cherchez. Si vous aimez l'hôtellerie de chaîne, oui ! Je trouve qu'il y a de vrais efforts qui sont faits, et qu'on vous prend en compte. Vous n'êtes pas une personne parmi tant d'autres, vous êtes un humain. Donc je recommande ce groupe parce qu'il met des choses en place. Mais si vous aimez pas les standards et ce genre de chose, je vous déconseille, il y en a beaucoup. Il faut aimer les grosses structures Après, c'est sûr qu'il y a toujours des choses à modifier (*rires*), mais ça s'est mon esprit critique !

Étudiante : Justement, qu'aimeriez-vous apporter de plus ?

Individu 4 : Déjà, je pars du principe que même si les choses se passent plutôt bien, il y a toujours des choses à améliorer pour que l'hôtel fournisse toujours de la qualité, non seulement aux employés, mais aussi aux clients. Par exemple, j'aimerais augmenter l'effectif aux étages, parce que des fois, je sais qu'ils sont un peu short. Ce n'est pas facile de faire une chambre, surtout avec le nombre important que l'on a dans notre établissement. Mais ça s'est pour notre hôtel, je ne sais pas comment c'est pour les autres. Ensuite, une chose que j'aimerais bien, c'est qu'on augmente un petit peu mon salaire (*rires*). Non mais je fais ma difficulté là ! Mes heures supps sont payées et on peut toucher des primes si on travaille bien, mais c'est vrai que j'aimerais encore avoir plus. Après, je compte évoluer dans ma hiérarchie, donc le salaire viendra avec le temps ! Une autre chose aussi, vous savez, quand vous êtes dans de l'hôtellerie de chaîne en général, vous avez des standards à respecter, qu'on vous donne et que vous devez appliquer. D'un côté, je me dis que c'est rassurant parce qu'on vous donne ce que vous avez à faire et vous ne vous posez pas de question. Donc dans un sens, c'est très pratique. Mais dans un autre, ça ne vous donne pas une marge de manœuvre très large, que des fois j'aimerais avoir. Parfois, ça peut être un peu trop strict, ou alors, j'aimerais y ajouter du mien. Je pense qu'il faudrait trouver un juste milieu.

Étudiante : D'accord ! Avant de clôturer cet entretien, j'aimerais avoir votre avis quant à l'avenir du stress en hôtellerie. Est-ce pour vous, un sujet qui va prendre d'autant plus d'importance dans les années futures ?

Individu 4 : Alors, c'est une bonne question. Oui... C'est certainement un sujet qui va prendre encore plus de place. Déjà, je pense que c'est quelque chose dont les entreprises hôtelières sont conscientes, c'est sûr. Il faut être complètement à l'ouest pour ne pas se rendre compte que c'est un domaine assez stressant. Après, il y en a qui décident d'agir dessus, comme par exemple Marriott dans une certaine mesure, et d'autres qui ne font rien et qui ne feront rien. Tout va dépendre de l'implication des gens dans l'avenir en fait. Est-ce que pour eux, le stress, le fait de se sentir bien dans son travail, ça les touche ? Est-ce une problématique pour eux ? Si beaucoup de gens se posent, et je pense que c'est pas mal le cas, se posent et continuent à se poser cette question et décident pleinement de s'investir dedans, le marché hôtelier pourrait complètement changer... Peut-être que s'il y a une prise de conscience, notamment avec la génération Y qui commence à arriver dans le marché du travail et dans les postes à responsabilités, et qui, je pense est sensible à ces notions, peut-être que le marché va définitivement changer ?... Oui, je pense que c'est une notion qui va devenir plus

prégnante, et pas que en hôtellerie. De manière générale, la question du bien-être dans son boulot n'a jamais été aussi présente, donc il n'y a pas de raisons que cela ne continue pas à prendre de l'ampleur et que dans les années à venir, des modifications globales se passent concrètement... Pour que tout le monde se sente bien...En tous cas, ce serait bien que le marché hôtelier et aussi de la restauration soit définitivement dans l'ensemble des milieux épanouissants pour chacun, pour qu'on soit super efficaces... Enfin, je pense... ça va dépendre de plein de choses en fait (*rires*) ! En tout cas, c'est quelque chose qui va évoluer, j'en suis sûre !

Étudiante : Très bien ! Je crois que nous avons fait le tour ! Peut-être désirez-vous rajouter quelque chose qui n'aurait pas été soulevé ?

Individu 4 : Oh non non ! Je pense que c'est bon ! Ça m'a fait plaisir de répondre à vos questions et j'espère que cela va pouvoir vous être utile pour écrire votre mémoire !

Étudiante : Oh oui, j'en suis certaine ! C'est très gentil de votre part d'y avoir participé ! Merci encore !

Annexe K - Retranscription entretien avec une responsable des ressources humaines

Le : 26 janvier 2017

Par : Rapide entretien skype + Échanges d'e-mails

Étudiante : Je m'appelle Camille et je suis une élève en première année de Master Management Hôtellerie et Restauration à l'ISTHIA à Toulouse. Dans le cadre de ma formation, je dois réaliser un mémoire et celui-ci porte sur le stress dans le domaine de l'hôtellerie. Le but de ce travail est de savoir en quoi la prise en compte du stress au travail est un facteur d'amélioration des performances d'une entreprise hôtelière. Dans un premier temps, pouvez-vous vous présenter ?

Individu 5 : Je suis donc HR Supervisor au sein d'établissements du groupe Marriott en Belgique. Donc à la fois le Renaissance Hotel B... et le Marriott G... . J'ai 26 ans, je suis une femme d'origine française. Pour mon parcours scolaire, j'ai fait 2 ans Baccalauréat Commerce International, puis 3 ans de Management Hôtellerie. J'ai une expérience professionnelle assez variée puisque j'ai eu l'occasion de faire différents stages dans divers hôtels, donc que ce soit dans des hôtels indépendants, mais surtout de l'hôtellerie de chaîne, du type Marriott. Et j'ai aussi travaillé dans plusieurs départements, donc je connais un peu toutes les fonctions qu'il peut y avoir dans un établissement ! Pour mon intégration au sein de Marriott, j'ai, en fait, fait 3 mois de stage en RH au Renaissance Hotel B... Mon travail les a satisfait et j'aimais beaucoup ce que je faisais, c'est pourquoi j'ai été engagée ensuite au sein du cluster, donc Marriott et Renaissance Hotel, en tant que HR Coordinator. Donc à la fois deux hôtels. Finalement, il y a 18 mois de cela, j'ai eu une promotion et me voilà devenue HR Supervisor.

Étudiante : En ce qui concerne les établissements pour lesquels vous travaillez, pouvez-vous me les décrire ?

Individu 5 : Le Marriott G... est un hôtel quatre étoiles, situé à B... Il y a 221 chambres et différentes catégories. Les normales, les suites juniors, les suites executives et les suites présidentielles. Il y a un centre de remise en forme, un restaurant bar et tous les équipements pour faire des réunions ou meetings. Il y a bien d'autres services aussi et on est en plein centre-ville. Nous avons pas mal de clientèle affaires. Pour le Renaissance Hotel B..., c'est aussi un 4 étoiles, situé à B... Donc ici 262 chambres, et aussi de différentes catégories : Normale, suite junior, suite executive et suite royale renaissance. Idem, nous avons un centre de remise en forme avec sauna et piscine, un restaurant aux spécialités belges, un espace pour les réunions et meetings. Pareil, on est sur de la clientèle affaires. Sachant que sur le Renaissance, nous sommes à peu près à 120 employés, et c'est sensiblement pareil pour le Marriott G...

Étudiante : Comment définissez-vous le stress au travail selon vous ?

Individu 5 : Il y en a dans notre domaine ! Il peut être source d'angoisse mais aussi peut pousser à motiver dans une moindre mesure. Il ne faut pas que cela soit quelque chose qui nous bloque. Et il peut être lié à pleins de choses. Par exemple, un manque d'organisation ou alors quand il n'y a pas de time management. Quand on ne sait pas dans quelle direction aller. Quand on a plusieurs tâches à faire en même temps, ça nous demande de courir partout, c'est épuisant et forcément, cela devient stressant. Enfin, le manque de concentration.

Étudiante : Pour vous, pourquoi est-ce un sujet autant soulevé à l'heure actuelle ?

Individu 5 : De nos jours, les personnes ont des horaires qui sont beaucoup plus étendus, elles travaillent donc davantage. Ce fait de travailler plus ne donne pas la possibilité aux personnes d'extérioriser leur stress à travers des activités. C'est également un sujet qui a été beaucoup médiatisé et forcément, les gens y sont plus sensibles. Aujourd'hui, les gens ont plus tendance à rechercher un lieu de travail qui soit agréable et où ils puissent être bien.

Étudiante : Oui, c'est vrai que nous sommes plus attentifs à un lieu de travail qui soit agréable et convivial.

Individu 5 : Oui, les gens y prêtent plus attention qu'avant. On ne vient plus travailler rien que pour un salaire maintenant. Il y a des notions au-delà du salaire à prendre en compte. Un cadre de travail agréable, accueillant, où l'on puisse apprendre et évoluer, de bons collègues et une bonne équipe, ou alors avoir des avantages qui vont au-delà de tout ça. C'est important pour les personnes.

Étudiante : C'est vrai. Mais malgré tout, est-ce un sujet encore peu abordé pour vous, dans le secteur de l'hôtellerie ?

Individu 5 : C'est vrai que c'est un sujet sur lequel c'est un peu difficile d'agir en entreprise et qui donc reste peu abordé. Mais il faut savoir qu'il y aura toujours du stress et ce, dans n'importe quels secteurs. Cela ne concerne pas que l'hôtellerie, même si on y est un peu plus sujet. Nous, en tant qu'employeur et manager, c'est à nous d'essayer de faire la part des choses.

Étudiante : Qu'est-ce qui pour vous, dans le secteur de l'hôtellerie, favoriserait le stress ?

Individu 5 : En premier, les heures importantes. C'est un milieu dans lequel nous travaillons beaucoup, on fait beaucoup d'heures, et souvent il n'y a pas énormément de pauses, qui pourraient nous aider à décompresser. Des fois, cela peut être les horaires décalés. Ensuite, c'est un domaine dans lequel les employés et nous-mêmes avons beaucoup de tâches à accomplir chaque jour, donc on essaye de toujours faire vite et bien et ça peut être stressant.

Ensuite, il y a la pression des chefs de service, qui vont exiger que telles ou telles choses soient faites. Et la pression du côté du client, à qui l'on doit offrir un service de grande qualité. Nous ne voulons pas que le client soit insatisfait, donc cela engendre un stress supplémentaire. Et enfin, cela rejoint le client, ce sont les plaintes clients.

Étudiante : Les plaintes apportent du stress ?

Individu 5 : Oui, car forcément par derrière on va devoir chercher une solution pour combler le manque. Et on peut avoir peur par la suite de mal faire son travail par exemple, et de ne pas satisfaire le client. Il y a toujours un enjeu derrière.

Étudiante : En ce qui concerne le groupe pour lequel vous travaillez, pouvez-vous me le définir et me parler de l'image qu'il défend ?

Individu 5 : Je vais vous faire passer le règlement intérieur de l'hôtel Renaissance afin que vous puissiez en savoir plus, c'est un règlement assez classique que vous vous engagez à respecter quand vous êtes embauchés. Mais pour vous résumer déjà le groupe, c'est un très grand groupe mondial, et le premier maintenant. Il y a des établissements partout dans le monde, sur tous les continents, et principalement en Amérique, puisque c'est le pays d'origine. Mais ils souhaitent continuer à être présent sur d'autres territoires, notamment en Europe. Il propose des hôtels principalement haut de gammes, donc autour du 4 et 5 étoiles. La gamme luxe est aussi une des spécialités. Après, il y a aussi des hôtels 3 étoiles. Il y a beaucoup de marques, vous pouvez toutes les voir sur internet. Au niveau des valeurs, vous pouvez les retrouver sur le site de Marriott, mais c'est surtout autour de l'humain et du personnel donc bien s'en occuper. Aussi être toujours moderne et proposer des offres et expériences uniques au client, et aussi offrir un service excellent pour les clients. Donc derrière, on défend une image de qualité de service. Pour les établissements pour lesquels je travaille, c'est pareil. On essaye de pousser au mieux les salariés pour qu'ils défendent cette image.

Étudiante : Quelles sont les conditions de travail imposées ?

Individu 5 : Vous pouvez vous référer au règlement de travail que je vous fais passer. C'est assez général. Le contrat inclus généralement 38 heures de travail par semaine, sur 5 jours. Au niveau des horaires, cela dépend des services, de la charge. Il est possible de devoir faire des heures supplémentaires. Mais après, tout dépend du service de travail.

Étudiante : Pensez-vous qu'au sein d'établissements comme les vôtres, il y ait des problématiques liées au stress ?

Individu 5 : Oui, même si le groupe met des choses en place, il y en a, pour les mêmes raisons que je vous ai évoquées avant, donc principalement :

- Beaucoup d'heures

- Pas beaucoup de pauses
- Conditions de travail
- Beaucoup de tâches
- Pression des chefs de service + clients
- Plaintes clients

Étudiante : C'est donc une problématique qui se pose dans l'hôtellerie haut de gamme comme celle où vous travaillez ?

Individu 5 : Oui, comme partout. Car au final, les employés font le même travail qu'un employé dans l'hôtellerie d'une autre gamme. Ils font beaucoup d'heures et beaucoup de choses. Il y a peut-être du stress lié au fait que le groupe Marriott impose des standards et que les employés sont obligés de les suivre à la lettre. Il n'y a pas beaucoup de liberté dans ce type d'hôtellerie.

Étudiante : J'ai lu dans un article que votre groupe était qualifié et reconnu pour ses initiatives exemplaires en matière de bien-être au travail et ses efforts pour améliorer la santé et l'environnement de travail des employés. Pouvez-vous expliquer pourquoi et quelles sont les initiatives prises ?

Individu 5 : Oui, c'est vrai, puisqu'une de ses valeurs est de s'occuper correctement de ses employés et qu'ils aient un bon environnement. Marriott a mis en place un programme « Take care » qui justement fait en sorte de réduire le stress des employés à travers des activités et des programmes. Par exemple avec le sport, apprendre à gérer le stress, la nourriture, des activités de groupe. Grâce à ça, on sensibilise aux risques potentiels et on fait en sorte d'offrir un environnement de travail correct, c'est important si on veut qu'ils soient efficaces. Après même si ça reste basique, on met à disposition des salariés un matériel de travail correct et facile d'utilisation, les nouvelles technologies pour faciliter la gestion quotidienne etc... On fait en sorte qu'ils soient bien.

Étudiante : Est-ce le groupe qui impose des règles pour favoriser le bien-être de chacun ou à votre échelle, vous mettez en place une démarche ?

Individu 5 : Oui, avec le programme "Take care" qui justement fait en sorte de réduire le stress des employés est donné par le groupe. Par exemple avec le sport, apprendre à gérer le stress, la nourriture, des activités de groupe. Après, de notre côté, nous ne mettons pas spécialement un programme en place, sauf ceux qui nous sont donnés. Nous essayons en plus de favoriser la communication entre les salariés et les chefs de secteurs, afin de parler de ce qui va ou ne va pas, pour trouver des solutions ensemble. On essaye d'être attentifs.

Étudiante : Le management des ressources humaines est donc important pour le groupe ?

Individu 5 : Oui, le groupe et nous-mêmes travaillons dessus, car nous sommes persuadés que c'est en améliorant et en s'occupant correctement des salariés qu'ils pourront bien travailler.

Étudiante : Un outil d'évaluation du stress existe t-il dans vos structures ?

Individu 5 : Non nous n'avons pas ce type d'outil. Nous n'évaluons pas le stress que peuvent ressentir les salariés. Nous savons que le stress existe dans notre secteur, surtout à cause des conditions. Nous mettons donc plutôt en place des actions réelles (avec le programme "Take care" ou en favorisant la bonne ambiance ou la reconnaissance des salariés ou aussi à une plus petite échelle avec les managers des établissements qui mettent eux même des choses en place à leur niveau) qui vont alors aider à limiter le stress et favoriser le bien-être des salariés.

Étudiante : Serait-il intéressant d'en mettre un en place selon vous ?

Individu 5 : Si cela peut concrètement nous aider et nous apporter des solutions nouvelles, je ne suis pas contre. Si il est adapté à nos métiers qui sont particuliers, je pense que cela pourrait aider le groupe.

Étudiante : Pouvez-vous me dire comment la direction des ressources humaines du groupe s'occupe réellement de ses employés ?

Individu 5 : Chez Marriott, afin de fidéliser le salarié et qu'il puisse être productif mais avant tout qu'il soit bien, nous mettons en place diverses politiques. En premier, le programme "Take care". Ensuite, nous allons mettre en place des formations, que cela soit à l'arrivée pour bien lui expliquer les tâches et les missions, mais aussi pendant toute sa carrière professionnelle, en fonction de ses besoins. Donc, la formation. Ensuite, nous essayons de favoriser l'esprit d'équipe en mettant en place des activités. Par exemple il y a la Associates Week, les staff parties ou encore célébrer l'anniversaire d'un employé. C'est très important pour nous de fédérer les équipes et de faire en sorte que cela soit dynamique. Ensuite, chaque année, nous organisons des awards, afin de féliciter les employés pour leur investissement et remettre des prix aux meilleurs départements ou au meilleur employé de l'année par exemple, et nous pouvons donner une prime, un système de récompense tout simplement. Ensuite, plus vous êtes ancien et plus vous aurez de chance d'avoir un cadeau d'ancienneté, en fonction du nombre d'années d'exercice. Donc on essaye vraiment de récompenser et fidéliser avec ça. Enfin, vous pouvez aussi en temps que salarié, bénéficier d'avantages et de tarifs réduits sur beaucoup d'hôtels du groupe durant vos vacances si vous voulez dormir dans un hôtel Marriott. Voilà, ce sont les exemples auxquels je pense et sur lesquels Marriott travaille. Et en mettant en place ça, les employés sont dans un bon milieu, un bon environnement, car ils sont accompagnés et dans une bonne ambiance ! Notre job c'est de faire en sorte que ça se passe bien.

Étudiante : Et le fait que vous mettiez tout ça en place permet donc de contribuer à rendre efficace et à fidéliser les employés ?

Individu 5 : C'est ça, et ça marche plutôt bien.

Étudiante : Vous ne rencontrez donc pas trop de problèmes en ce qui concerne le turn-over et l'absentéisme dans vos hôtels ? Vous avez des données concrètes ?

Individu 5 : Je ne dis pas que nous n'avons pas de problème avec ça. Nous sommes dans un secteur sujet à ça. Du turn over, il y en a, mais Marriott et tous les directeurs de gestion des ressources humaines tentent de travailler sur le sujet. Et puis, de mon côté, tout dépend des périodes, comme ça, je ne peux pas vous dire exactement et cela reste confidentiel et je peux pas vous en dire plus ou vous transmettre des données. Donc oui, il y en a en fonction des périodes. Et puis nous sommes dans une très grande ville. Pour l'absentéisme, même si cela arrive, surtout dans de si grosses structures, il y en a, mais nous ne sommes pas si mal et nous arrivons à bien gérer.

Étudiante : Proposez-vous des démarches pour sensibiliser le personnel sur le sujet du stress au travail ?

Individu 5 : Mis à part les avantages ou le programme "Take care", il n'y a pas spécialement d'autres démarches. Mais nos employés sont quand même satisfaits.

Étudiante : Moins de stress permettrait un meilleur travail et une fidélisation des salariés ?

Individu 5 : Bien sûr que moins de stress contribue à la performances de tous. Mais après, chez nous, ce n'est pas spécialement à cause du stress que les personnes partent, mais plus parce qu'il s'agit d'un secteur continuellement en évolution et un secteur qui aura du turn-over à cause des évolutions, des conditions et des envies de chacun.

Étudiante : Que peut entraîner le fait de ne pas agir sur de tels problèmes ?

Individu 5 : Cela peut engendrer des frais monétaires, vu que si il y a du turn-over, ou même des grosses problématiques en général liées au stress, cela nous coûte forcément par derrière. Parce qu'il faut trouver des solutions pour pallier. Et puis, cela nous coûte peut être de l'énergie sachant que nous essayons de traiter les petits problème de stress de chaque employé en interne.

Étudiante : Mais alors, agir dessus vous serait bénéfique ?

Individu 5 : Oui, c'est évident, si les salariés se sentent mieux, ils seront aussi plus efficaces et le service délivré au client sera bon. Et c'est pourquoi le groupe fait un travail dessus. Afin qu'ils se sentent mieux et ensuite ils seront productifs. Mais ça peut commencer à une petite

échelle pour traiter les soucis, par exemple les travailleurs ont la possibilité de venir nous voir au bureau afin de nous parler de leurs problèmes, ceci est aussi une possibilité pour eux de s'extérioriser. Mais oui, au final, cela rapporte.

Étudiante : Au cours de 2015, le groupe a fusionné avec Starwood, savez-vous si cela aura un impact sur la gestion des ressources humaines ?

Individu 5 : Nous n'avons pas eu de récentes informations par rapport à ça pour le moment. Je ne peux donc rien vous dire sur le sujet. Mais il est sûr que cela va changer des choses !

Étudiante : Une dernière question, le sujet du stress au travail en hôtellerie va t-il prendre de l'importance dans les années à venir pour vous ?

Individu 5 : Je pense que oui car nous travaillons de plus en plus et que nous n'avons plus trop de temps pour nous occuper réellement de nous, ce qui amène à une vraie remise en question. Bien sûr, cela va dépendre de pleins de facteurs, par exemple économiques, politiques... Mais comme c'est une question qui est d'actualité et qui nous concerne, il est certain qu'il va falloir continuer à se poser les bonnes questions pour répondre aux nouvelles attentes des individus.

Étudiante : Je vous remercie d'avoir répondu à mes questions

Annexe L - Ébauche de questionnaire à destination des salariés

Étudiante en Master Hôtellerie Restauration, j'effectue une recherche sur le stress en hôtellerie. Le but de ce questionnaire est d'en savoir plus quant à votre perception du stress dans votre activité de travail au quotidien. Cet entretien ne vous prendra que 5 minutes et me permettra d'obtenir des données précieuses pour mon étude. Les réponses que vous fournirez resteront anonymes.

1) Êtes-vous :

Un homme

Une femme

2) Vous avez :

Entre 18-30 ans

Entre 30-40 ans

Entre 40-50 ans

Entre 50-60 ans

Entre 60-70 ans

Plus de 70 ans

3) Dans quel département exercez-vous votre profession :

Étages

Direction

Logistique

Marketing/commercial/ Événementiel

Réception

Restauration

4) Vous qualifieriez vos conditions de travail de :

①	Très difficiles	②	Difficiles	③	Moyennement faciles	④	Faciles	⑤	Très faciles
---	-----------------	---	------------	---	---------------------	---	---------	---	--------------

5) Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant le plus faible et 5 étant le plus fort) à combien évalueriez-vous la présence de stress dans votre activité :

1 2 3 4 5

6) Votre cadre de travail est agréable :

❶	Pas du tout d'accord	❷	Pas d'accord	❸	Plutôt d'accord	❹	D'accord	❺	Totalement d'accord
---	----------------------	---	--------------	---	-----------------	---	----------	---	---------------------

7) Votre matériel de travail est satisfaisant :

❶	Pas du tout d'accord	❷	Pas d'accord	❸	Plutôt d'accord	❹	D'accord	❺	Totalement d'accord
---	----------------------	---	--------------	---	-----------------	---	----------	---	---------------------

8) Vous êtes satisfait de l'atmosphère générale de travail :

❶	Pas du tout d'accord	❷	Pas d'accord	❸	Plutôt d'accord	❹	D'accord	❺	Totalement d'accord
---	----------------------	---	--------------	---	-----------------	---	----------	---	---------------------

9) Vous entretenez de bonnes relations avec vos collègues et supérieurs hiérarchiques :

❶	Pas du tout d'accord	❷	Pas d'accord	❸	Plutôt d'accord	❹	D'accord	❺	Totalement d'accord
---	----------------------	---	--------------	---	-----------------	---	----------	---	---------------------

10) Votre avis est suffisamment pris en compte au quotidien par vos collègues et supérieurs hiérarchiques :

❶	Pas du tout d'accord	❷	Pas d'accord	❸	Plutôt d'accord	❹	D'accord	❺	Totalement d'accord
---	----------------------	---	--------------	---	-----------------	---	----------	---	---------------------

11) Il y a suffisamment de reconnaissance dans votre travail :

❶	Pas du tout d'accord	❷	Pas d'accord	❸	Plutôt d'accord	❹	D'accord	❺	Totalement d'accord
---	----------------------	---	--------------	---	-----------------	---	----------	---	---------------------

12) Vous estimez votre vie privée/professionnelle suffisamment équilibrée :

❶	Pas du tout d'accord	❷	Pas d'accord	❸	Plutôt d'accord	❹	D'accord	❺	Totalement d'accord
---	----------------------	---	--------------	---	-----------------	---	----------	---	---------------------

13) Votre entreprise met en place des mesures pour que vous soyez moins stressé au quotidien :

❶	Pas du tout d'accord	❷	Pas d'accord	❸	Plutôt d'accord	❹	D'accord	❺	Totalement d'accord
---	----------------------	---	--------------	---	-----------------	---	----------	---	---------------------

14) Pour résumer, vous diriez que vous vous sentez bien dans votre travail :

❶	Pas du tout d'accord	❷	Pas d'accord	❸	Plutôt d'accord	❹	D'accord	❺	Totalement d'accord
---	----------------------	---	--------------	---	-----------------	---	----------	---	---------------------

15) Quelles mesures pour limiter le stress souhaiteriez-vous que votre hôtel mette en place :

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	5
SOMMAIRE.....	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	8
Partie I : Le contexte du stress au travail.....	11
Chapitre 1 : Le contexte et l'histoire du travail.....	11
1) Le travail au travers des époques.....	12
1.1) De l'agriculture à l'Antiquité.....	12
1.2) Du Moyen-Age à la Renaissance.....	14
1.3) Le XVIII ^e siècle et le XIX ^e siècle.....	15
2) L'organisation du travail au XX ^e siècle.....	16
2.1) La Rationalisation : l'Organisation Scientifique du Travail.....	16
2.2) Le Courant des Relations Humaines.....	18
2.3) De l'avènement de la GRH à nos jours.....	19
Chapitre 2 : L'avènement et l'accentuation du stress au travail.....	21
1) Le stress au travail.....	21
1.1) L'état de santé physique et psychique actuel.....	21
1.2) Différence entre risque psychosocial et stress.....	23
1.2.1) Le risque psychosocial.....	23
1.2.2) Le stress.....	25
1.2.3) Les violences internes et externes.....	27
2) Les facteurs de risques et de stress.....	28
3) Les phénomènes accentuatifs.....	31
Chapitre 3 : Le cas du secteur hôtelier.....	34
1) Un sujet encore peu traité.....	34
2) Des évolutions dans les conditions de travail ?.....	36
Partie II : Prise en compte du stress au travail comme facteur d'amélioration des performances.....	40
Chapitre 1 : L'environnement de travail.....	41

1) La notion d'environnement de travail.....	41
1.1) Définition.....	41
1.2) Une affaire publique et privée.....	42
2) Sain versus malsain.....	43
2.1) L'environnement sain.....	43
2.2) L'environnement malsain.....	45
3) L'environnement sain et l'efficience.....	46
3.1) La notion d'efficacité.....	46
3.2) Les coûts cachés.....	48
Chapitre 2 : L'objectivation du stress au travail.....	49
1) Les indicateurs.....	49
1.1) Indicateur primaire.....	49
1.2) Indicateurs secondaires.....	50
2) Les outils d'évaluation.....	52
2.1) L'objectivation par l'auto-évaluation.....	52
2.1.1) Le Modèle Karasek.....	52
2.1.2) Le Modèle Siegrist.....	54
2.2) L'évaluation par des méthodes qualitatives.....	55
3) Les enjeux de l'évaluation.....	56
3.1) Le processus de prévention.....	56
3.2) Les limites de l'outil d'évaluation.....	57
Chapitre 3 : La dimension psychosociale au cœur de la qualité du service.....	58
1) La notion de dimension psychosociale au travail.....	58
2) Un facteur de production.....	59
2.1) Les besoins des individus.....	59
2.2) Les impacts de la réponse au besoin psychosocial.....	60
3) Les impacts d'une non-prise en compte de la dimension psychosociale.....	63
4) La subjectivité de la notion de qualité du service.....	63
Partie III : Méthodologie et terrain d'application.....	67
Chapitre 1 : Méthodologie.....	67
1) Le choix du groupe Marriott.....	67
1.1) L'histoire du groupe.....	68
1.2) L'offre.....	70
1.3) La culture d'entreprise impulsée par le groupe.....	70
2) De la problématique aux hypothèses.....	71

Chapitre 2 : Vérification sur le terrain d'application.....	73
1) Les acteurs interrogés et les guides d'entretien.....	73
1.1) Les acteurs.....	73
1.2) Les guides d'entretien.....	74
2) Collecte et analyse des données.....	75
2.1) Analyse de l'entretien de la psychologue du travail.....	75
2.2) Analyse des entretiens des salariés.....	77
2.3) Analyse de l'entretien de la HR supervisor.....	81
Chapitre 3 : Réponses aux hypothèses et perspectives d'avenir.....	84
1) Affirmation ou infirmation de nos hypothèses.....	84
2) Les limites.....	85
3) Perspectives d'avenir.....	87
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	89
BIBLIOGRAPHIE.....	91
VIDÉOGRAPHIE.....	94
TABLE DES TABLEAUX.....	95
TABLE DES FIGURES.....	96
TABLE DES ANNEXES.....	97
ANNEXES.....	98
TABLE DES MATIÈRES.....	159

RÉSUMÉ

Le stress au travail est devenu un sujet prégnant et bon nombre d'études affirment qu'il s'impose au sein de notre société industrielle moderne. Bien évidemment, le stress n'est pas sans conséquent pour la santé des individus, que cela soit au niveau physique et psychologique, mais aussi pour la santé des entreprises, que cela soit au niveau de la productivité et de l'économie. L'intérêt croissant pour cette pathologie joue à partir de ce moment un rôle important dans le domaine de l'hôtellerie.

L'objectif de ce travail sera donc de savoir quels seront les enjeux de la prise en compte du stress en hôtellerie.

Mots clefs : Stress – Santé – Hôtellerie – Risques psychosociaux – Mal être –
Performance – Management

RESUME

Stress at work is an increasingly important topic, which many studies claim imposes itself in our modern industrial society. Obviously, stress is not without consequence, not only for the health of individuals, both physically and psychologically, but also for the health of businesses, be it in terms of productivity or economy. The growing interest for this pathology plays an important role in the hospitality industry.

The aim of this work will be to know what the stakes of taking into account the stress in hospitality industry.

Key words : Stress – Health – Hospitality – Psychosocial risks – Uneasiness –
Performance – Management