

# **L'INFLUENCE DES CONDITIONS DE TRAVAIL SUR LE STRESS PROFESSIONNEL DU PERSONNEL EN CONTACT AVEC LA CLIENTELE : LE CAS DU SECTEUR HOTELIER EN SYRIE**

**Sari MANSOUR**

**Doctorant en sciences de gestion**

**MRM- Université Montpellier II**

[sari.mansour@etud.univ-montp2.fr](mailto:sari.mansour@etud.univ-montp2.fr)

[Sarimansour1982@gmail.com](mailto:Sarimansour1982@gmail.com)

## **Résumé :**

Dans un environnement mondial concurrentiel, les attentes des clients augmentent de plus en plus entraînant ainsi plus d'exigences au milieu de travail. Dans ce contexte, les organisations hôtelières cherchent à se concentrer sur la prestation d'une qualité de service exceptionnelle et de satisfaire les clients afin d'acquérir et conserver une clientèle fidèle et rentable permettant ainsi à l'entreprise hôtelière de survivre et de rester concurrentielle. En effet, compte tenu de l'importance de l'interaction client-employé au sein de l'industrie de service en général et dans l'industrie hôtelière en particulier, le personnel en contact dans le secteur hôtelier a un rôle frontalier clé à jouer pour assurer un niveau élevé de qualité de service [Haynes et Fryer, 2000]. Les employés se doivent donc de se comporter toujours d'une manière empathique, positive et amicale avec les clients afin que ceux-ci soient contents et satisfaits [Lo et Lamm, 2005]. Notre étude tente d'identifier les différentes conditions de travail perçues par le personnel en contact avec la clientèle et d'établir leurs relations avec le stress professionnel. Afin de répondre à cette problématique, une étude qualitative a été menée auprès des différents acteurs (drhs, clients, réceptionnistes, gouvernantes, femmes de chambre) dans le secteur hôtelier en Syrie. Les résultats montrent que les pénibilités tant physiques que mentales, le rythme et le temps du travail constituent des sources importantes du stress professionnel.

**Mots clés :** Conditions de travail, Stress professionnel, Pénibilité, Personnel en contact.

## **Introduction :**

Ces dernières années, les changements économiques et sociaux et la concurrence accrue entre les entreprises ont provoqué un accroissement des exigences en matière de coût, de flexibilité, de qualité et de délai. Développer une stratégie de qualité de biens, des services et de relation client constitue donc une manière de se distinguer dans ce contexte hyperconcurrentiel. En effet, les normes de qualité se multiplient, les exigences à l'égard des salariés se renforcent [Alis, Dumas, Poilpot-Rocaboy, 2010]. Les salariés sont soumis à de nouvelles contraintes : « 70% des salariés européens doivent respecter des normes qualitatives précises et 73% sont amenés à évaluer eux-mêmes la qualité de leur travail » [Paoli et Merllié, 2000, p. 17]. De même, cette préoccupation de la satisfaction des clients impose de nouvelles stratégies de service et donc de nouvelles contraintes face à des clients de plus en plus exigeants et impatientes. Tous les secteurs sont concernés. Le travail est ainsi déterminé de plus en plus par les attentes des clients : 68% des salariés de l'Union européenne voient leur rythme de travail dépendre de la demande directe des clients, du public ou d'élèves [Alis et al., 2010].

Compte tenu de l'importance de l'interaction client-employé au sein de l'industrie de service en général et dans l'industrie hôtelière en particulier, le personnel en contact dans le secteur hôtelier a un rôle frontalier clé à jouer pour assurer un niveau élevé de qualité de service [Haynes et Fryer, 2000]. Dans ce contexte, l'écoute, la compréhension et la gestion des insatisfactions éventuelles deviennent indispensables. Il faut donc continuer à sourire, être serviable et à l'écoute, ne pas répondre à une éventuelle agressivité de la part des clients quelquefois sans scrupule pour répondre à l'objectif imposé : la satisfaction du client [Alis et al., 2010]. Les récentes enquêtes statistiques (SUMMER, DARS..) témoignent d'une détérioration des conditions de travail. Les pénibilités physiques (port de charges lourdes, rester longtemps debout ou dans une posture pénible, exposition à des bruits intenses..) se sont accentuées dans l'industrie, mais aussi dans le tertiaire [Cézard et Hamon-Cholet, 1999a] entre 1984 et 1998 [BOUVILLE, 2009]. Elles ont tendance à se stabiliser ces dernières années [Bué, Coutrot, Hamon-Cholet, Vinck, 2007]. De même, les pénibilités mentales (situation de tension avec le public..) ont progressé [Cézard et Hamon-Cholet, 1999b] entre 1984 et 1998. « Le nombre de salariés en contact avec le public ne cesse d'augmenter et 42 % des salariés en contact avec le public signalent vivre des situations de tension « souvent ou suffisamment pour perturber le travail ». Aussi, 42 % des salariés reçoivent encore « des ordres ou des indications contradictoires » » [Conjard, 2011, p.4].

Ces enquêtes montrent que l'intensité du travail, telle qu'elle est perçue par les salariés, est importante. En 2005, bien qu'elle ait diminué de quatre points entre 1998 et 2005, la part des salariés qui disent se dépêcher dans leur travail est de 48%. Ces enquêtes montrent aussi que le travail dans l'urgence marque les organisations contemporaines, 60 % des salariés doivent « fréquemment abandonner une tâche pour une autre plus urgente » [Conjard, 2011 ; [Bué et al., 2007]. L'intensification du travail est l'un des principaux facteurs d'augmentation du stress cités par les salariés [Bué, Hamon-Cholet, Puech, 2003]. Cette dégradation des conditions de travail

engendre un contexte favorable à la montée des risques psychosociaux, de troubles musculo-squelettique liés au travail, des suicides et du stress au travail [Coutarel, 2011]. Abord de Chatillon [2006a], dans son étude comparative sur l'impact des conditions physiques de travail sur la santé des travailleurs dans 15 pays européennes, a montré que l'impact des conditions de travail sur la santé des travailleurs dépend à une part de leur exposition et du secteur dans lequel ils travaillent, et à contre part du contexte culturel et de protection social dans lequel ils s'inscrivent. C'est la raison pour laquelle nous avons l'ambition d'étudier les relations entre les conditions de travail et le stress professionnel dans un contexte non occidental, à savoir, le secteur hôtelier en Syrie.

Notre recherche exploratoire tente donc d'apporter des éléments de réponse au questionnaire suivant : **Quelles sont les différentes conditions de travail ressenties comme stressantes par le personnel en contact avec la clientèle dans le secteur hôtelier en Syrie?**

Dans un premier temps, un état de l'art sur les conditions de travail, et le stress professionnel sera exposé et dans un second temps, la méthodologie et les résultats seront présentés.

## **1. Revue de la littérature :**

### ***1.1. Les conditions de travail : De quoi parle-t-on ?***

Ce n'est pas le travail qui est pénible en lui-même, mais plutôt certaines conditions de son exercice. Le concept de conditions de travail nous renvoie à des réalités diverses dans le temps et l'espace : celles d'aujourd'hui ne sont pas celles de demain ; celles d'ailleurs sont bien différentes des nôtres [Abord de Chatillon, Bachelard, Moscarola, 2006b]. Plusieurs auteurs ont décrit les composants des conditions de travail [Savall, 1989 ; Trépo, 1997 ; Igalens, 1999]. Igalens [1999] définit les conditions de travail comme étant composées des conditions d'ambiance physique du travail et des charges de travail. Selon la définition de Trépo [1997], les conditions de travail sont composées des aspects physiques (la charge du travail et l'environnement physique), les aspects psychosociologiques (initiative, statut social, communications) et le temps de travail (durée hebdomadaire et type d'horaire), d'après la grille d'analyse du LEST<sup>1</sup>. Savall [1979] à son tour, distingue trois niveaux d'analyse des conditions de travail : Les conditions intrinsèques de travail : posture, bruit, éclairage, technologie ; les conditions extrinsèques : horaires, rémunération, promotion, relations hiérarchiques ; et l'environnement du travail : transport, législation, logement, environnement géographique et sociale. La méthode de diagnostic de l'ANACT<sup>2</sup> comporte aussi quatre thèmes [Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg, Kerguelen, 2001 ; Peretti, 2002] : Les sollicitations physiologiques et l'environnement physique ; le contenu et l'organisation du travail ; les perspectives d'avenir et les relations d'encadrement.

#### *1.1.1. Une typologie des conditions de travail :*

Étant donné les plus consensuelles pour définir les conditions de travail [Gollac et Volkoff, 2006, 2007 ; Igalens, 1999] les pénibilités physiques (posture pénible,

---

<sup>1</sup> Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST) du CNRS.

<sup>2</sup> ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

mouvement douloureux ou fatigants, vibrations, port de charges lourdes), les pénibilités mentales (dimensions psychiques et cognitives), les risques professionnels (l'exposition directe ou indirecte à des produits ou des techniques dangereuses) et les nuisances de l'environnement physique de travail (chaleur, bruit, humidité, éclairage, aération, poussière) sont intégrées dans les conditions de travail [Bouville, 2009]. De même, la charge mentale fait référence en ergonomie à la seule charge cognitive [Darese et De montmollin, 2006], alors que le concept de pénibilité mentale permet d'englober non seulement une dimension liée à la charge cognitive<sup>3</sup> mais aussi une dimension liée à la charge psychique [Bouville, 2009]. En effet, des études en ergonomie ont montré que le coût de la charge cognitive pour l'opérateur est lié au traitement de l'information lors de l'exécution d'une tâche [Leplat, 2002]. Certains considèrent aussi que devoir apprendre des choses nouvelles constitue une charge cognitive [Gollac et Volkoff, 2007]. D'autres considèrent que c'est une source d'épanouissement dans le travail qui participe aux possibilités de développement offertes par le travail [Karasek, 1979]. La charge psychique, appréhendée par l'approche ergonomique, est définie comme résultante d'un état d'agression de l'environnement du travail [Darses et De Montmollin, 2006]. Ces deux types de pénibilités mentales peuvent mutuellement se cumuler [Bouville, 2009]. Cette conception des conditions de travail prend aussi en compte le cadre temporel de travail sous deux angles, d'une part celui des conditions horaires du travail, dans leurs aspects de durées de travail longues, d'horaires atypiques et d'horaires flexibles, et d'autre part celui des pressions temporelles dans le travail en termes d'intensité du travail et d'interruptions imprévues dans le travail [Valeyre, 2006].

### ***1.2. Les approches du stress professionnel :***

Selon l'Agence européenne de sécurité et de santé au travail, le stress est le problème de santé le plus répandu dans le monde du travail. Les enquêtes menées au sein de l'Union Européenne fournissent des chiffres alarmants : 22 % des salariés souffrent du stress au travail. Pour cette agence, « *un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas, eux, uniquement de même nature. Ils affectent également la santé physique, le bien être et la productivité* ». Moisson [2008] s'est entretenue avec de nombreuses infirmières aux urgences des hôpitaux marseillais. Celles-ci doivent faire face à l'angoisse du patient, quelques fois à sa violence et à celle des accompagnants. Les conditions physiques de travail sont souvent difficiles caractérisées par le manque de place, le bruit, la chaleur. La pression, le manque de temps et le travail en sous-effectif sont souvent prégnants. Au-delà de ces activités particulières à forte charge émotionnelle, l'INRS<sup>4</sup> distingue cinq grandes catégories de facteurs professionnels pour expliquer le niveau de stress perçu.

✓ Le contenu du travail et la tâche à effectuer : exigences qualitatives et quantitatives (charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations

---

<sup>3</sup> Parfois dans la littérature ergonomique, la charge cognitive est dénommée charge mentale, ce qui prête à confusion.

<sup>4</sup> INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité.

à traiter, vigilance..), caractéristiques de la tâche (monotonie, absence d'autonomie, répétition, fragmentation...), risques inhérents à l'exécution même de la tâche.

✓ L'organisation du travail : contrôle ou absence du contrôle sur la répartition et la planification des tâches, précision des missions, contradictions éventuelles entre les exigences du poste (comment faire vite ET bien ?), horaires et rythmes de travail, flexibilité du travail (flux tendu, polyvalence..) et type de contrats de travail.

✓ Les relations humaines et les facteurs psycho-sociaux : soutien des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques, style de management, reconnaissance du travail accompli.

✓ L'environnement physique et technique de travail : facteurs d'ambiance (bruit, chaleur, éclairage..), conception des espaces et/ou des postes de travail (manque d'espace...).

✓ L'environnement socio-économique de l'entreprise : santé de l'entreprise, exigences financières, résultats attendus...

Nous allons rappeler brièvement les principales théories développées dans la littérature sur le stress au travail.

### **L'approche physiologique :**

Elle est celle la plus ancienne. Elle définit le stress comme la réponse de l'organisme à toute demande qui lui est faite, dans une finalité d'adaptation. Cette réponse est appelée le « **syndrome général d'adaptation** ». Selon Selye [1956], il est caractérisé par trois étapes : une réaction d'alarme, une phase de résistance et une phase d'épuisement. Cette perspective physiologique est assez mécaniste : des changements objectifs (dits « stressseurs ») se traduisent par des réactions physiologiques (alarme, résistance et épuisement) chez l'animal comme chez l'homme.

### **Le modèle «exigences du travail-maîtrise du travail» :**

Le modèle le plus connu et le plus utilisé dans la littérature est celui du psychologue allemand Karasek [1979] « demande-autonomie » (qui parle davantage de « tension au travail » ou job-strain que de stress). Le modèle de Karasek est essentiellement utilisé dans les études épidémiologiques sur le stress au travail. Il permet d'appréhender le croisement des différents facteurs conduisant à des situations de stress. Karasek [1979] a exposé que les exigences ne suffisaient pas à expliquer la montée du stress. Le stress naît plutôt d'une forte exigence professionnelle (demande) associée à une faible autonomie (latitude décisionnelle). Dans certains métiers, les exigences fortes ne sont pas un problème car elles s'accompagnent d'une forte autonomie de décision. En revanche, de fortes exigences associées à une faible autonomie constituent une source de tension importante, pouvant conduire à l'épuisement. Karasek [1979] a défini la « latitude décisionnelle » comme la « maîtrise potentielle dont dispose un travailleur par rapport à ses tâches et sa conduite durant la journée de travail ». Il a défini les « exigences du travail » comme les « facteurs de stress psychologiques intervenant dans l'exécution de la charge de travail ».

Le modèle de Karasek a soulevé des critiques. Par exemple, on a affirmé qu'il était trop simple et qu'il passait sous silence l'effet régulateur du soutien social sur les variables principales. Johnson [1989] et Johnson, Hall, Stewart, Fredlund, et Theorell

[1991] ont développé le modèle de Karasek en lui ajoutant une troisième dimension, formant un modèle «exigences-maîtrise-soutien». La dimension «soutien social» renvoie à l'ensemble des interactions sociales utiles que l'on peut trouver sur le lieu de travail auprès des collègues et des supérieurs. Le «soutien social» semble jouer un rôle essentiel dans la gestion du stress au travail. Il sert de protection contre les effets négatifs sur la santé de demandes psychologiques excessives [Theorell, 1997].

#### **L'approche transactionnelle de Lazarus et Folkman [1984] :**

Cette approche est centrée sur l'individu, et ses propres capacités à gérer son stress. En effet, leur approche s'appuie sur deux concepts : l'évaluation et le coping (ou stratégie d'adaptation). L'évaluation réside dans l'idée que l'individu évalue quel risque représente la situation problématique à laquelle il est confronté. Lazarus définit le coping comme «l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu ». Elle prend en compte l'individu et marque un déplacement de l'objectif vers le subjectif. Selon le psychologue Lazarus [1991], la personne ressent du stress lorsqu'elle perçoit un déséquilibre entre les contraintes imposées par son environnement et ses ressources pour y faire face. Ce modèle met l'accent sur « la double évaluation » que fait la personne de la situation de stress.

#### **Le modèle de Siegrist "Effort-Reward Imbalance" [Siegrist ,1996] :**

Ainsi, dans son modèle transactionnel du «déséquilibre entre l'effort et la récompense», Siegrist [1996] affirme que la meilleure définition de l'état de stress chronique consiste à le décrire comme une disparité entre les efforts consentis et les gains obtenus. Les efforts extrinsèques sont définis par Siegrist comme des contraintes professionnelles telles que les contraintes de temps, les interruptions, les responsabilités, la charge physique et une exigence croissante du travail. Les efforts intrinsèques, ou « sur-engagement », correspondent à des attitudes et motivations associées à un engagement excessif dans le travail allié à un fort désir d'être approuvé et estimé [Siegrist ,1996] En ce qui concerne les récompenses, trois dimensions de la récompense sont importantes: les satisfactions monétaires, la récompense socio-émotionnelle et le contrôle sur le statut professionnel (c'est-à-dire les possibilités de promotion et la sécurité de l'emploi).

Les travaux relatifs au modèle de Siegrist ont souvent fait l'objet d'études dans le domaine médical [Hollet, 2006] en mettant notamment l'accent sur le déséquilibre et les maladies cardiovasculaires [Siegrist ,1996] , l'hypertension et le cholestérol [Siegrist et al., 1997]. Siegrist et certains autres chercheurs [2004] ont validé le modèle du déséquilibre effort-récompense avec les résultats d'une étude menée en 2004 auprès d'une population provenant de cinq pays d'Europe. Cette recherche comporte certains volets transversaux et d'autres longitudinaux. Les résultats abondent dans le même sens que leur modèle puisque sur 14 analyses effectuées, 12 permettent de valider le modèle du déséquilibre effort-récompense. Plus précisément, les auteurs ont observé que les travailleurs qui obtiennent un score élevé au niveau du déséquilibre effort-récompense ont aussi un risque significativement élevé d'avoir une mauvaise santé psychologique.

Virginie Moisson [2008] dans sa thèse a choisi une population d'infirmières en France pour étudier les antécédents du stress au travail et les conséquences induites par celui-ci d'une part pour le travailleur, et d'autre part pour l'organisation. L'auteur a cherché à valider le modèle le déséquilibre effort/ récompense développé par Siegrist

[1996]. Les résultats ont vérifié l'influence du milieu de travail sur les attitudes et comportements des infirmières. Ils ont pu démontrer que le stress a un rôle de médiateur à travers lequel l'environnement de travail influe sur les attitudes et comportements au travail des infirmières.

### **Le modèle (« Job Demands-Resources », modèle JD-R) :**

Demerouti, Bakker, Nachreiner, et Schaufeli [2001] ont proposé et testé avec succès ce modèle, selon lequel l'épuisement professionnel apparaît, indépendamment du type de profession exercée, quand les exigences de l'emploi sont élevées et que les ressources de l'emploi sont limitées en raison de mauvaises conditions de travail, qui conduisent à des pertes d'énergie et qui réduisent la motivation des salariés. Selon le modèle E-R, le développement de l'épuisement professionnel suit deux processus, un processus de stress qui est déterminé par les exigences professionnelles et qui résulte dans la fatigue, et un processus motivationnel qui repose sur la disponibilité des ressources et qui a pour conséquences les sentiments de dévouement [Bakker, Arnold, Demerouti et Verbeke, 2004, p. 98].

Les exigences de l'emploi (Job Demands) sont les aspects physiques, sociaux ou organisationnels de l'emploi qui requièrent des efforts mentaux ou physiques soutenus, tandis que les ressources de l'emploi (Job Resources) désignent les aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels de l'emploi qui ont une des trois conséquences suivantes : elles réduisent les exigences de l'emploi et les coûts physiologiques et psychologiques qui leur sont associés, elles stimulent la croissance, l'apprentissage et le développement personnel et elles contribuent à atteindre les objectifs professionnels. Les ressources peuvent se trouver à différents niveaux : au niveau de l'organisation (salaires, perspectives de carrières, sécurité de l'emploi), au niveau interpersonnel ou social (soutien du supérieur et des collègues, ambiance de l'équipe de travail), au niveau de l'organisation du travail (clarté de rôle, participation à la prise de décision) ou au niveau de la tâche (retour sur expérience, diversité des tâches, intérêt des tâches, autonomie) [Bakker, Arnold, Demerouti et Verbeke, 2004].

Demerouti et al. [2001, p. 510] considèrent que ce modèle est une extension des modèles précédents de stress et d'épuisement professionnel, tel que le modèle exigences-contrôle de Karasek [Job Demands-Control Model, 1979] et le modèle exigences-soutien-contrôle (Job Demands-Support-Control Model.). Selon Demerouti et al. [2001], ce modèle peut inclure une grande variété de ressources et d'exigences et il doit ainsi permettre d'éviter la fatigue et d'encourager l'engagement dans l'emploi par la définition appropriée des tâches et des conditions de travail. Nous trouverons notamment des exigences classiques telles que la charge de travail et les demandes physiques [Bakker, Demerouti et Euwema, 2005], ainsi que des exigences liées aux demandes émotionnelles ou à l'interface vie professionnelle-vie personnelle [Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009] ou encore au harcèlement [Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli et Schreurs, 2003]. Les ressources regrouperont, par exemple, l'autonomie, le support social, la qualité des relations [Bakker, Demerouti et Euwema, 2005], le contrôle du temps [Bakker, Demerouti, Schaufeli, 2003].

Ainsi, le modèle exigences / ressources émerge bien comme un dispositif ouvert, que chaque étude mobilise en fonction des contraintes particulières de la population observée. L'ouverture du modèle bien que ne permettant guère la cohérence des différentes analyses menées apparaît ainsi comme une garantie de pertinence [Abord de Chatillon, Vernhet, Desmarais, 2010]. Selon Bakker et al (2004), une étude qualitative exploratoire permet de générer des connaissances inattendues sur des

exigences et des ressources spécifiques à une organisation qui seront ignorées par des approches standardisées. Par exemple, il est concevable que dans une organisation (par exemple, une entreprise de production), les employés sont exposés à de fortes exigences physiques du travail, alors que dans une autre entreprise (par exemple, une compagnie d'assurance), les employés ne sont pas du tout exposés à de telles demandes. En outre, dans certaines entreprises, les employés sont confrontés à des fusions, qui peuvent causer l'insécurité d'emploi et de l'ambiguïté de rôle. Ces demandes d'emploi spécifiques à une organisation peuvent être retrouvées dans la phase qualitative exploratoire.

Pour ces raisons que nous venons d'exposer, nous avons décidé de mener une étude qualitative en se portant sur le modèle de JDR comme un cadre théorique du stress au travail.

### ***1.3. La relation entre conditions de travail et le stress professionnel :***

La plupart des études sur les relations entre les conditions de travail et le stress au travail sont exclusivement réalisées par les chercheurs en médecine du travail et sont publiées dans des revues médicales. Les revues de littérature de Johns [1997] et d'Allebeck et Masterkaasa [2004b] nous laissent penser que la frontière entre chercheurs en sciences de gestion et chercheurs en médecine du travail est assez close, puisque très peu d'études issues de l'autre discipline sont citées dans chacune des revues de littérature [Bouville, 2009]. De plus, Allebeck et Masterkaasa [2004b] ont souligné que peu de recherches analysent simultanément les différentes dimensions des conditions de travail. De même, très peu d'études distinguent ce qui a trait à l'environnement physique de travail et ce qui a trait à la charge physique de travail. Des études médicales ont ainsi montré un lien significatif entre les conditions de travail, et la santé physique et mentales [Blank et Diderichsen, 1995 ; Boedeker, 2001 ; Houtman, Bongers, Smulders, Kompier, 1994 ; Trinkoff, Storr, Lipscomb , 2001]. [Houtman et al., 1994] et [Trinkoff et al., 2001] ont trouvé que les postures douloureuses, la manutention manuelle de charges physiques, les vibrations mécaniques sont des déterminants des problèmes de santé. Concernant la pénibilité mentale, et plus particulièrement, la charge psychique (situation de tensions avec le public, agression, risque d'agression, harcèlement moral), [Mikkelsen et Einarsen ,2001] et [Hansen, Hogh, Persson, 2006] montrent un lien significatif entre l'harcèlement moral et les problèmes de santé.

Les études qui utilisent des index généraux de l'environnement physique de travail ont montré que les nuisances de l'environnement physique de travail et les risques professionnels sont corrélés positivement aux problèmes de santé, tels que le stress et les symptômes somatique [Hendrix, Robert, Steel, Leap, Summers, 1991 ; Houtman et al., 1994 ; Smulders et Nijhuis, 1999]. Galambos et Walters [1992] et Maruyama et Moritomo [1996] établissent une relation significative entre une durée longue de travail et un niveau de stress élevé. Suwazono, Dochi , Kobayashi (2008) montrent un lien significatif entre une durée longue de travail et la fatigue. Galambos et Walters [1992] concluent que le manque de liberté accordée au travailleur pour organiser ses horaires de travail est un facteur de stress. Nous avons cité quelques études qui ont traité des conditions de travail dans l'hôtellerie. Faulkner et Patiar [1997] ont trouvé que le rythme et la densité de travail ainsi que le travail répétitif du personnel d'étage constituent des sources importantes de stress au travail. Lo et Lamm [2005] ont, à leur tour, montré que les mauvaises conditions de travail dans l'hôtellerie telles que la charge de travail, les contraintes de temps et la difficulté d'interagir avec les clients

entraînent un niveau élevé du stress. Cleveland, O'Neill, Himelright, Harrison, Crouter, Drago [2007] ont également montré que les heures longues et imprévisibles de travail ainsi que le travail pendant les jours fériés sont des facteurs importants du stress professionnel.

## 2. Méthodologie de la recherche :

### 2.1. La composition de l'échantillon :

Nous avons choisi d'étudier le personnel en contact avec la clientèle dans le secteur hôtelier. C'est un secteur relativement inexploré dans les services. Dans cette étude exploratoire, notre échantillon est constitué de deux clients et de 18 personnels travaillant au sein de trois hôtels, un indépendant de quatre étoiles et deux hôtels de chaîne de cinq étoiles en Syrie. Nous avons retenu une approche multi acteurs : Différentes personnes (réceptionnistes, veilleurs de nuit, concierges, femmes de chambre, gouvernantes... voir tableaux ci-après) ont été interrogées.

### Les caractéristiques des personnes interrogées :

Numéro de l'entretien	Sexe	Age	Ancienneté	Spécialité
1	Homme	50	6	Directeur Général (Manager)
2	Homme	40	5	DRH
3	Femme	35	5	DRH
4	Femme	26	3	Réceptionniste Team Leader
5	Femme	25	5	Réceptionniste Opérateur
6	Femme	24	3	Réceptionniste
7	Homme	25	4	Veilleur de nuit
8	Femme	26	5	Réceptionniste
9	Homme	27	2	Concierge
10	Homme	25	3	Concierge
11	Homme	26	5	Concierge
12	Femme	30	3	Gouvernante
13	Homme	40	5	Gouvernante
14	Homme	26	3	Femme de chambre
15	Homme	25	2	Femme de chambre
16	Homme	25	1	Femme de chambre
17	Femme	27	4	Femme de chambre

18	Femme	26	3	Femme de chambre
19	Homme	50	-	Client
20	Homme	45	-	Client

## 2.2. La réalisation des entretiens :

Nous avons réalisé 20 entretiens individuels semi-directifs afin de collecter des données primaires entre les mois de juillet et d'août 2011. Cette technique privilégiée d'accès à l'information permet à l'interrogé de répondre librement sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur [Wacheux, 1996]. Nous avons posé, entre autres, la question clef suivante: *Pourriez vous me parler de vos conditions de travail ?* Tous les entretiens se sont déroulés dans le Hall de réception des trois hôtels visités. Nous avons précisé à chaque début d'entretien que la direction n'avait pas connaissance de cette recherche et que l'anonymat était garanti afin de laisser les répondants s'exprimer librement. Les interviews ont eu une durée comprise entre une heure et deux heures au cours desquelles nous avons soumis le même guide d'entretien. Dans notre étude exploratoire, tous les répondants se sont exprimés en langue arabe. Chaque entretien a été enregistré avec l'accord du répondant et retranscrit dans son intégralité de manière exhaustive. Après avoir retranscrit les entretiens, nous avons procédé à une traduction intégrale du corpus qui a constitué 80 pages. Les données ont été traitées à l'aide d'une analyse de contenu thématique [Bardin, 1996]. Notre plan de codage a été élaboré à l'aide des thèmes de la grille d'entretien [Huberman et Miles, 1991]. Puis, nous avons catégorisé les unités d'analyse retenues selon le critère de l'analogie [Bardin, 1996]. Dans un troisième temps, nous avons opéré des allers retours entre les concepts mobilisés et le matériel empirique afin de proposer une interprétation du contenu des entretiens. Cette analyse a révélé l'importance de certains thèmes dans les discours.

## 2.3. Résultats de l'étude qualitative:

### ➤ Le personnel en contact avec la clientèle : un métier pénible physiquement et mentalement :

Les discours des répondants ont révélé des mauvaises conditions de travail dans l'hôtellerie. Dans notre recherche, les interviewés s'accordent pour affirmer que ce métier est physique et fatigant, très désagréable, pas assez valorisé. Or, c'est également un métier décisif pour la fidélisation de la clientèle : *« C'est un métier très pertinent pour la clientèle mais il est peu valorisé .C'est l'un des métiers les plus fatigants, et qui influencent le plus souvent sur la santé du personnel » (DRH)* ; *« C'est le post clé dans l'hôtel pour fidéliser les clients, mais il n'est pas valorisé » (Réceptionniste)* ; *« Je crois que le travail de femme de chambre n'est pas un boulot qui plaît forcément. Vous devez tenir toujours le rythme. C'est un boulot très dur et physique. Mais comme je dois travailler, alors je dois faire des efforts pour pouvoir survivre... je n'ai pas d'autres choix. Et ce n'est pas toujours facile » (Femme de chambre)*. La saleté et le désordre sont ressentis comme une charge physique de travail, mais aussi comme un manque de respect de la part du client à leur égard : *« Quand on trouve du désordre partout, quand il y en a sur le lit, sur le meuble, par terre, la salle de bain et les toilettes qui sont trop sales ... ça demande un effort et on se rend compte que ce sont des clients qui se disent que la femme de chambre s'en*

*occupera ! Ils sont là pour qu'on se charge d'eux... ils payent pour être bien servis... » (Femme de chambre).*

En effet, l'érosion physique pèse sur l'activité des personnels hôteliers. Il s'agit plus particulièrement, **des postures debout maintenues longtemps et des déplacements à pieds**. La position debout est une caractéristique essentielle du personnel en contact avec la clientèle dans le secteur hôtelier : « *Concernant les personnels de la réception, la position debout leur gêne beaucoup. Ils sont toute la journée debout. Dans d'autres hôtels, ils peuvent s'asseoir, mais chez nous c'est un « stand office » (DRH) ; « C'est un métier difficile qui demande beaucoup d'énergie. Pour les réceptionnistes, c'est un grand effort physique. On reste debout tout le temps » (Réceptionniste) ; « (...) C'est un travail long, difficile et fatiguant, il nécessite un grand effort physique. Position debout, aller-retour, porter les bagages, mais c'est un métier plaisant en même temps » (Concierge) ; « De plus, il y a une pénibilité physique parce que nous sommes tout le temps debout et l'aller-retour au parking qui est extérieur de l'hôtel. On faisait parfois 5 à 6 kilomètres par jour... C'est très difficile » (Concierge) ; « La position debout est très dur, surtout lorsque vous êtes 9h ou 10h debout, c'est trop dur » (Réceptionniste).*

De plus, **la nécessité de soulever des charges lourdes** (pour faire les lits ou déplacer du mobilier par les femmes de chambre, mais aussi, le port des bagages par les concierges) constitue aussi un autre aspect de la pénibilité physique de ce métier : « *Pour cette catégorie d'employé, l'effort physique est présent, ils souffrent d'une pénibilité physique... soulever des matelas, pousser des chariots ....etc »(Manager) ; « (...) C'est un travail long, difficile et fatiguant ... il nécessite un grand effort physique. Position debout, aller-retour, porter les bagages » (Concierge) ; « Le plus difficile pour moi, c'est l' « extra-bed » qu'on doit soulever et monter au 2 étage. Ça demande un grand effort physique. De plus, on risque de tomber sur l'escalier » (Femme de chambre).* Parmi les tâches jugées comme plus pénibles physiquement, figurent le nettoyage des baignoires, qui impose **des postures difficilement supportables**, ainsi que la confection de grands lits (king size) dotés de couettes et de matelas de plus en plus épais : « *Une autre difficulté, c'est la posture difficile pour nettoyer le baignoire dans la salle de bain » (Femme de chambre)*. Il s'agit également d'une exposition aux risques professionnels. **Des maux de dos ou des allergies aux produits d'entretien** sont des troubles fréquents au sein de la profession : « *L'odeur des produits de nettoyage nous gêne beaucoup. Moi, je tousse beaucoup quand je nettoie la salle de bain. Ça fait d'allergie chez certaines personnes » (Femme de chambre) ; Les exigences dans le métier de l'hôtellerie peuvent aggraver les conditions de travail. Il s'agit d'une belle présentation et d'avoir une tenue soignée* (jupe, maquillage discret) puisque le personnel en contact avec la clientèle est un poste clé de l'entreprise hôtelière et constitue la vitrine de l'établissement. En effet, le port d'un uniforme est exigé dans certains établissements de chaîne et de cinq étoiles. Ces hôtels peuvent aussi imposer une présentation homogène (tout le monde en noir par exemple) : « *On leur demande de respecter une certaine étiquette professionnelle, Pour les filles, une tenue soignée, une chaussure à talon, qui gêne quand on est en position debout tout le temps, et...on leur demande de garder un standard particulier différent de ce qu'on demande aux autres (maquillage, jupe..etc » (DRH) ; « Avant de travailler dans ce métier, je portais toujours décontractée, je ne portais pas de jupe ou de talon tous les jours, mais là avec ce poste, je suis obligé de changer un peu d'habitudes. C'est le talon qui me gêne le plus parce que ça fait mal au dos et aux pieds, puisque on est tout le temps debout » (Réceptionniste).*

➤ **Le contact avec les clients : Source de pénibilité mentale :**

Ce sont des **conditions pénibles physiquement, mais aussi mentalement**. On perçoit dans le discours des répondants la difficulté de satisfaire leur clientèle dans un environnement très concurrentiel. Cette préoccupation de la satisfaction des clients impose de nouvelles stratégies de service et donc de contraintes nouvelles face à des clients de plus en plus exigeants et impatient. Nous avons remarqué dans leur propos qu'ils sont confrontés à **la contrainte de répondre rapidement aux attentes et besoins diversifiés des clients venant des milieux culturels et sociaux différentes** : « (...) *l'autre chose difficile psychologiquement, c'est le traitement des clients. Chaque client a un caractère différent, une spécificité différente ou bien une qualité différente. Les clients...ils ne pensent pas de la même façon, ils ont des exigences particulières donc c'est trop dur ... c'est impossible de satisfaire tout le monde. Vous voyez ! Ça....c'est une situation très difficile qu'on en souffre beaucoup dans notre travail*» (Concierge) ; « *Avec la diversité des clients venant des milieux différents avec des goûts différents, des pensées différentes ... des personnalités différentes. C'est dur...C'est stressant* » (Concierge). La problématique des clients difficiles et exigeants se traduit ainsi par de nombreuses tensions ressenties par le personnel. La culture de la qualité et du client roi [Du Gay et Salaman, 1992] place systématiquement le salarié en situation d'infériorité vis-à-vis du client et favorise ces tensions.

Dans ce contexte, il faut continuer à sourire, être serviable et à l'écoute, ne pas répondre à une éventuelle agressivité de la part des clients [Alis, 2010]. On observe dans les propos des répondants qu'ils confrontent **un risque d'agressivité verbale ou physique de la part des clients** et la difficulté qu'ils ont pour y faire face : « *Il faut que vous supportiez leur cri et leur colère, il y a des clients qui sont agressifs. La nature de notre travail nous demande de respecter la personne devant nous quel que soit son point de vue... s'il a tort ou non, vous devez le satisfaire. Ce n'est pas du tout facile* » (Concierge) ; « *Des fois il y a des clients « guests » trop durs, mais là, ils ont un discernement, ils savent ce que veut les clients, ils les comprennent et les traitent calmement, mais il existe toujours des clients avec des attentes que vous avez du mal à satisfaire* » (DRH) ; « *Parce que vous devez trop parler et comprendre très vite. Et pour chaque demande de la part du client « Guest », vous devez être sympathique, compréhensible. Même si actuellement on ne peut pas répondre à sa demande, il faut savoir le satisfaire, être plus gracieux ...Et si le client est en colère, vous devez absorber sa colère. Votre façon de réagir face au client domine son impression. S'il est fâché et vous lui répondez calmement, ça va le tranquilliser un peu. La chose la plus importante, c'est que vous soyez vif d'esprit et contrôlez bien toutes les lignes* » (Réceptionniste-opérateur) ; « *Parfois, au moment où il est en colère, là... j'ai peur qu'il me frappe* » (Réceptionniste).

➤ **Une longue durée, des horaires imprévisibles, un rythme de travail soutenu et éprouvant :**

Il s'agit d'un travail sans fin et **certaines périodes de l'année seraient plus chargées que d'autres** : « *Dans ce poste, on ne peut pas compter nos heures. Pendant l'été, on est tout le temps débordé, trop de clients, ça veut dire trop de travail. Ça n'arrête jamais. Il n'y a pas de fin*» (Concierge). **Les journées sont souvent interminables** et

leur durée peut varier selon les saisons. En effet, certains commencent leur journée très tôt le matin et la finissent très tard le soir : « *La difficulté la plus importante concerne les veilleurs de nuit. Ils travaillent la nuit et pour une longue durée. La durée de notre travail est plus longue que celle dans les autres professions en Syrie et les gens n'ont pas encore l'habitude. C'est pour cette raison que les gens trouvent le travail dans l'hôtellerie très dur* » (DRH) ; « *Il y a aussi la durée de travail. Nous, on travaille 9h par jour et 5 jours par semaine, et des fois on dépasse ce « standard ». Selon le besoin de travail, on travaille une heure ou deux heures en plus. C'est lourd à mon avis* » (Concierge) ; « *Pour nous les concierges c'est très dur (..), on travaille 13 ou 14 h par jour, mais ça c'est pendant l'été. En hiver, c'est différent parce qu'il n'y a pas beaucoup de travail à faire pendant cette période* » (Concierge) ; « *Il y a aussi d'autres pressions comme la durée de travail. On travaille 9h par jour. C'est long et fatigant. C'est notamment en été pendant 4 ou 5 mois où on souffre le plus. On passe souvent toute la journée à l'hôtel de 7h du matin jusqu'à 7h du soir* » (Réceptionniste team leader).

Nous avons constaté dans les discours que **le rythme de travail du personnel dans ce secteur est soutenu et éprouvant**. Des répondants ont rapporté des situations où ils considéraient ne pas disposer du temps nécessaire pour accomplir leurs rôles compte tenu de la quantité d'activités à réaliser. Ainsi, lors des entretiens, les participants disent **manquer de temps pour accomplir toutes leurs tâches** : « *Des contraintes... il y en a beaucoup, mais c'est surtout en haute saison, lorsque tout le monde arrive en même temps... C'est là où vous ne pouvez pas rattraper tout ce que vous avez à faire...Des clients qui entrent et d'autres qui sortent. Donc vous ne pouvez pas être au même niveau d'accueil. On ne peut pas servir 10 clients ensemble comme si c'était un seul client, vous comprenez ? On ne peut pas offrir le même niveau d'hospitalisation* » (Concierge) ; « *C'est fatigant ...C'est très fatigant quand vous arrivez à la fin de la journée et vous avez vingt chambres ou plus à faire tout seul, je peux vous dire que je ressens plus mon dos, mes bras... Je me sens que mon corps a pris un coup* » (Femme de chambre) ; « *Moi je trouve que le temps qu'on nous donne pour chaque chambre ne suffit pas du tout. On nous donne entre vingt et trente minutes par chambre. Pour qu'une chambre soit bien faite, pour que tout soit bien propre, il faut au minimum quarante cinq minutes. Trente minutes, c'est...juste pour faire la poussière et le lit* » (Femme de chambre) ; « *C'est le département de la réception qui nous stresse. Parfois, quand on est en train de nettoyer une chambre, deux ou trois clients appellent en demandant le nettoyage de leurs chambres (..) et là, c'est au dessus de ma capacité...* » (Femme de chambre).

Les répondants dans notre étude exploratoire ont souligné la nécessité d'effectuer **des heures supplémentaire pour pouvoir tenir le rythme imposé par l'établissement** : « *Parfois, on effectue des heures supplémentaires non rémunérées pour pouvoir terminer le travail* » (Concierge) ; « *Le stress est là dans ce poste... dans les chambres. Comme l'hôtel est très grand, parfois, on est en train de nettoyer une chambre et on nous demande après avoir terminé de se déplacer à l'autre côté de l'étage qui est loin. On nous fait perdre du temps déterminé pour terminer un certain nombre de chambres ...Et si vous ne finissez pas votre travail pendant ce temps, vous devez travailler, en plus de votre fatigue, des heures supplémentaires non rémunérées pour pouvoir nettoyer les chambres demandées. C'est énorme. C'est très dur* » (Femme de chambre).

➤ **Le stress au travail : Un risque lié aux mauvaises conditions de travail :**

Il s'agit dans les entretiens d'envisager les différentes perceptions du stress au travail et d'identifier les situations professionnelles qui y sont associées. Dans les discours, les participants mentionnent le terme stress attaché à leur métier : « *Aujourd'hui je marche avec un certain stress. Mais à un moment donné on devient de plus en plus stressé .C'est un des métiers les plus stressants* » (Réceptionniste) ; « *Bon, c'est toujours un métier stressant, mais on a aujourd'hui plus d'expérience, c'est plus facile maintenant. Dans ce métier on apprend tout le temps des choses nouvelles* » (Réceptionniste) ; « *C'est un métier stressant parce que dans ce métier on vous demande de beaucoup travailler*» (Concierge). Nous avons constaté que les employés ressentent plus du stress particulièrement **en pleine saison** : « *C'est un métier fatiguant physiquement et moralement. Pendant la haute saison, tout le monde dans l'hôtel souffre physiquement et moralement* » (Concierge) ; « *On souffre du stress pendant la haute saison « High Season » On reçoit une quantité considérable d'appels, ce n'est pas seulement de l'extérieur, mais également de l'intérieur de l'hôtel. C'est là le stress et la fatigue psychologique* » (Réceptionniste- opérateur) ; « *Pendant la haute saison, tous les départements travaillent dur et tout le monde est exposé au stress. Quant à moi, quelques fois je pense à quitter le travail à cause de stress, mais vous n'avez pas toujours le choix* » (Réceptionniste) ; « *Nos conditions de travail sont dures. Parfois, je me dis, je ne peux plus supporter, j'en ai marre .C'est très stressant. Mais je sais que j'ai la période de l'hiver où on ne travaille pas fort. Il faut alors supporter. Quand vous choisissez ce travail, il faut avoir une idée de ses difficultés*» (Réceptionniste).

Des répondants évoquent **les relations interpersonnelles ainsi que la relation avec les clients** comme une source essentielle du stress au travail : « *Je ne sais pas jusqu'à quel niveau on souffre de ce phénomène, mais évidemment cela existe et je ne peux pas vous dire non on n'a pas ce problème chez nous... Vous savez, on est des êtres humains. Comme je vous l'ai dit, l'humeur des clients vous stresse, les relations entre les employés, la relation employé- superviseur...ou bien la relation avec le manager s'il n'y a pas d'égalité dans la manière dont on traite du personnel. Cela cause du stress au travail* »(Manager) ;« *Avec la diversité des clients venant des milieux différents, avec des goûts différents, des pensées différentes...des personnalités différentes...c'est dur...c'est stressant*»(Concierge) ;« *C'est un métier épuisant psychologiquement. C'est notamment les clients qui nous stressent* » (Concierge) ; « *(...) le contact avec les clients, c'est parfois fatiguant mais il y a des rapports qui sont parfois vraiment fabuleux* » (Réceptionniste) ; « *Notre travail à nous est très accablant et stressant. On travaille dans des conditions pénibles. La difficulté la plus embarrassante c'est la satisfaction des clients... C'est trop laborieux même impossible* » (Réceptionniste) ; « *Cela provoque du stress chez nous parce qu'on n'est pas en contact direct avec le client. C'est, à mon avis, une tâche plus difficile parce qu'au téléphone vous devriez lui expliquer et le convaincre... C'est aussi dur qu'en contact direct, à mon sens* » (Réceptionniste- opérateur).

D'autres personnes mentionnent **des facteurs physiques, le rythme et le temps de travail** comme étant liés au stress : « *Il y a la pénibilité physique, la durée de travail, tous ça vous rend fatigué et stressé, mais partout dans le monde le système est le même, ce n'est pas le premier hôtel qui fait travailler ces employés 9 heures par jour ou le premier dans lequel le travail de réception s'effectue en position debout* »(DRH) ; « *Parfois, cette pénibilité physique me stresse* »(Concierge) ; « *Je trouve que c'est la longue durée de travail et les horaires non standards sont les facteurs les plus pertinents de stress* »(Réceptionniste) ; « *La peur de ne pas tenir le rythme*

*imposé par l'hôtel nous rend stressés »(Concierge);« Ça arrive souvent qu'une femme fasse vingt deux chambres. Nettoyer vingt deux chambres est si impressionnant, si difficile, si stressant » (DRH) ; « Ne pas tenir le rythme face à l'objectif temps et le nombre de chambres est une source de stress pour nous » (Femme de chambre).*

### **Discussion des résultats :**

Les conditions de travail apparaissent, à la lumière de nos résultats comme très diverses. De fait, il n'existe pas de conditions de travail au sens large, il n'existe que des conditions bien spécifiques d'exercice d'une activité [Abord de Chatillon, 2006]. Les propos des répondants ont montré des mauvaises conditions de travail dans l'hôtellerie. Au regard du temps du travail, nos résultats montrent que la longue durée du travail ainsi que les horaires irréguliers sont des facteurs importants du stress professionnel. Ces résultats semblent identiques à ceux d'autres recherches antérieures. Par exemple, Cleveland et al. [2007] ont montré que les heures longues et imprévisibles de travail ainsi que le travail pendant les jours fériés sont des facteurs importants du stress professionnel. Galambos et al. [1992], Maruyama et Moritomo [1996] ont aussi montré un lien significatif entre, d'une part, une durée longue de travail et, d'autre part, un niveau de stress élevé. Galambos et al. [1992] concluent que le manque de liberté accordée au travailleur pour organiser ses horaires de travail est un facteur de stress. Lo et Lamm [2005] ont, à leur tour, montré que les mauvaises conditions de travail dans l'hôtellerie telles que les contraintes de temps entraînent un niveau élevé du stress. Enfin, Bouville [2009] a trouvé que plus la durée du travail est importante, plus la chance d'avoir une santé dégradée est élevée sans préciser s'il s'agit du stress ou d'autres problèmes de santé. Notre étude a également indiqué que le rythme de travail du personnel dans ce secteur est soutenu et éprouvant. Ce rythme influence, d'après les répondants, sur le stress professionnel. Faulkner et Patiar [1997] ont eu le même résultat en confirmant que le rythme de travail constitue une source importante de stress provenant probablement des niveaux élevés d'urgence exigés. Outre le rythme et le temps de travail, l'usure physique semble peser sur l'activité des personnels hôteliers. Les répondants ont mentionné la difficulté relative à des postures maintenues longtemps, à des déplacements à pieds et à soulever des charges lourdes. En revanche, les personnes interrogées ont mentionné la pénibilité physique comme une source du stress professionnel, mais les résultats n'ont pas pu prouver un lien précis entre chacun de ces indicateurs et le stress.

Des recherches précédentes comme celles de Houtman et al. [1994] et Trinkoff et al. [2001] ont trouvé que les postures douloureuses, la manutention manuelle de charges physiques, les vibrations mécaniques sont des déterminants des problèmes de santé. Contrairement à ces résultats, Bouville [2009] a souligné que le lien entre postures douloureuses et la santé au travail n'est pas significatif. Des études ont montré que les nuisances de l'environnement physique de travail et les risques professionnels sont corrélés positivement aux problèmes de santé, tels que le stress et les symptômes somatique [Hendrix, Robert, Steel, Leap, Summers, 1991 ; Houtman et al., 1994 ; Smulders et Nijhuis, 1999]. Bouville [2009] a affirmé que les risques toxiques ont un impact significatif et négatif sur la santé au travail. Dans notre étude, il s'agit de l'allergie aux produits d'entretien qui est ressentie par les répondants comme une condition difficile, mais qui n'a pas de lien avec le stress. Enfin, en ce qui concerne la pénibilité mentale, et plus particulièrement la charge psychique (agression, risque d'agression, tensions avec le public et le harcèlement moral), nos résultats concourent avec ceux des études antérieures. Selon Bouville [2009], les métiers les plus touchés

par les agressions sont ceux dont l'activité de travail peut générer des risques dans les relations avec les patients ou les clients. Cet auteur a trouvé que les agressions et les risques d'agressions verbales et physiques ainsi que les rapports avec le public augmentent la possibilité d'avoir une mauvaise santé au travail. Toutefois, l'auteur a utilisé une mesure générale de la santé au travail, et de ce fait, on ne peut pas établir un lien direct avec le stress professionnel. Lo et Lamm [2005] ont aussi montré que la difficulté d'interagir avec les clients entraîne un niveau élevé du stress. Même s'ils apprécient parfois des rapports qui sont fabuleux avec la clientèle, les personnes interrogées dans notre étude ont souligné que le fait d'être en contact avec le client, que ce soit de vive voix ou par téléphone, et de devoir le satisfaire constitue une source essentielle du stress professionnel.

### **Conclusion :**

*Afin de rentrer dans la finesse d'analyse que l'on obtiendrait en étudiant un seul secteur ou une seule pathologie [Abord de Chatillon, 2006a], nous avons réalisé une étude qualitative dans le secteur hôtelier en Syrie. L'objectif de cette étude exploratoire est de proposer rapidement un état des conditions de travail et de leurs conséquences sur la santé physique et psychologique, et plus spécifiquement, sur le stress professionnel des agents en contact avec la clientèle. Les résultats ont montré une détérioration des conditions de travail du personnel (pénibilité physique et mentale, longue durée de travail, rythme de travail soutenu, horaires imprévisibles). Nous avons aussi pu constater que les contextes de différents métiers (réceptionnistes, concierges, femmes de chambre) ne sont pas les mêmes. Par exemple, la nécessité de soulever des charges lourdes (pour faire les lits ou déplacer du mobilier par les femmes de chambre, et aussi, le port des bagages par les concierges) n'a pas été perçue comme une difficulté de la part des réceptionnistes. En revanche, la charge mentale, provenant du contact avec les clients, et les postures debout maintenues longtemps, ont été perçues comme une contrainte par les réceptionnistes et les concierges, mais non pas par les femmes de chambre. Seul la longue durée de travail semble constituer une contrainte pour tous les métiers. Même si nous n'avons pas pu établir un lien significatif entre les différentes dimensions des conditions de travail et le stress au travail, ces mauvaises conditions de travail sont, en général, perçues par les répondants comme difficiles, fatigantes et stressantes. En fait, ce type d'analyse apparaît comme une première étape pertinente de diagnostic des problèmes psychosociaux au travail dans toute entreprise. En effet, compte tenu du lien potentiel entre le niveau de stress du personnel et la qualité du service et, en définitive, la fiabilité commerciale de l'entreprise hôtelière, il apparaît urgent d'engager de réelles réflexions au sein des entreprises et de développer de réelles politiques de santé et de sécurité, tout en améliorant les conditions de travail de manière continue.*

Enfin, afin de fournir une meilleure compréhension des effets des mauvaises conditions de travail sur la santé du salarié et celle de l'entreprise et donc de pouvoir proposer des modalités d'intervention concrètes permettant de gérer les problèmes de la santé et de la sécurité au travail, il nous semble qu'un approfondissement par une étude quantitative des relations entre conditions de travail et stress professionnel et de leurs conséquences en termes de qualité de service et de satisfaction des clients, prend toute importance.

## **Bibliographie:**

Abord de Chatillon E., Bachelard O. (2006a), *Management de la santé et de la sécurité au travail : un champ de recherche à défricher*, Paris, L'Harmattan.

Abord de Chatillon E., Bachelard O., Moscarola J. (2006b), « Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingences sectorielles et personnelles », *Revue management et avenir*, N° 10, p. 101-114.

Abord de Chatillon E., Vernhet A.C., Desmarais C. (2010), « Peut-on comprendre la souffrance psychosociale des salariés sans qu'ils ne s'en rendent compte ? », *Acte du 21ème Congrès AGRH*, Saint-Malo.

Alis D. (2010), « Le travail émotionnel des salariés en contact avec le public : prévenir les risques de dissonance », *Acte du 21ème Congrès AGRH*, Saint-Malo.

Alis D., Dumas M., Poilpot-Rocaboy G. (2010), *Risques et souffrances au travail*, Paris, Dunod.

Allebeck P., Mastekaasa A. (2004b), "Risk factors for sick leave- general studies", *Scandinavian Journal of Public Health*, 32, s 49- 108.

Bakker A.B., Arnold B., Demerouti E., Verbeke W. (2004), "Using the Job-Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance", *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.

Bakker A.B., Demerouti E., Euwema M.C. (2005), "Job resources buffer the impact of job demands on burnout", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 10(2), Apr, 2005. pp. 170-180.

Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B., (2003), "Dual processes at work in a call centre : an application of the job demands-resources model", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 12(4) : 393-417.

Bardin L. (1996). *L'analyse de contenu*, PUF.

Blank N., Diderichsen F. (1995), "Short-term and long-term sickleave in Sweden: relationships with social circumstances, work conditions and gender", *Scand J Soc Med*, 23: 26-72.

Boedeker W. (2001), "Associations between workload and diseases rarely occurring in sickness absence data", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 43, 1081-8.

Bouville G. (2009), « L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme. Analyse quantitative et étude de cas », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Rennes 1.

Bué J., Coutrot T., Hamon-Cholet S., Vinck L. (2007), « Conditions de travail : une pause dans l'intensification du travail », *Premières Informations et Premières Synthèses, Dares*, n 1.2, p.1-7.

Bué J., Sandret N. (2007), « Contact avec le public : près d'un salarié sur quatre subit des agressions verbales », *Premières Synthèses, Dares*, n° 15.1, pp. 1-4.

Bué, J., Hamon-Cholet S., Puech I. (2003), « Organisation du travail: comment les salariés vivent le changement », *Premières Synthèses*, n° 24.1, *Dares*, p.1-10.

Cézard M., Hamon-Cholet S. (1999, a), « Efforts et risques au travail en 1998 », *Premières synthèses*, no 16.1.

- Cézard M., Hamon-Cholet S. (1999, b), « Travail et charge mentale », Premières synthèses, no 27.1.
- Cleveland J.N., O'Neill J.W., Himelright J.L., Harrison M.M., Crouter A.C., et Drago R. (2007), "Work and family issues in the hospitality industry: perspectives of entrants, managers and spouses", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 31, No. 3, August 2007, 275-298.
- Conjard P. (2011), « prévenir les risques psychosociaux par le management du travail », *Acte du 22<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Marrakech.
- Coutarel F. (2011), *Quelle reconnaissance du travail réel, des tensions et déséquilibres dans la quête de performance ?* Chapitre II in Chaudat P., Muller R. (2011), *Les nouvelles organisations du travail: entre souffrance et performance*, Paris, L'Harmattan, 278 pages.
- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B. (2001) "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, 86: 499-512.
- Darese F., De montmollin M. (2006), *L'ergonomie*, Paris, La découverte.
- Faulkner B., Patiar A. (1997), "Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry", *Int. J. Hospitality Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 99-117.
- Du Gay P., Salaman G. (1992), "The culture of the customer", *Journal of Management Studies*, 29, 5, 615-33.
- Galambos N. L., Walters B. J. (1992), "Work hours, schedule inflexibility, and stress in dual-earner spouses", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 24(3), 290-302.
- Gollac M., Volkoff S. (2007), *Les conditions de travail*, La Découverte.
- Gollac M., Volkoff S. (2006), « L'analyse des conditions de travail » in *Encyclopédie des ressources humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, coord. Allouche, J., Vuibert, Paris, p.184-190.
- Guérin F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J., Kerguelen A. (2001), « *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie* », ANACT Éditions, Lyon.
- Hansen A.M., Hogh A., Persson R., et al. (2006), "Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response", *J Psychosom Res*, 60 (1): 63-72.
- Haynes P., Fryer G. (2000), "Human resources, service quality and performance: a case study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.12: 4, 240-48.
- Hendrix W.H., Robert P., Steel R.P., Leap T.L., Summers T.P. (1991), "Development of a Stress-Related Health Promotion Model: Antecedents and Organizational Effectiveness Outcomes." *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 6, 141-162.
- Hollet S. (2006), « Une application du modèle de déséquilibre "effort-récompense" à la compréhension des comportements de retrait des commerciaux », *18<sup>èmes</sup> Journées Nationales des IAE*, Montpellier.
- Houtman I., Bongers P., Smulders P., Kompier M. (1994), "Psychosocial stressors at work and musculoskeletal problems", *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 20, 139-45.

Huberman A.M., Miles M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université.

Igalens J. (1999), « Amélioration des conditions de travail », in Le Duff, R.(dir.), *Encyclopédie de gestion et du management*, Paris, Dalloz, P.1234-1235.

Johns G. (1997), “Contemporary research on absence from work: Correlates, causes and consequences”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 115–173.

Johnson J. V., Hall E. M., Stewart W., Fredlund P., et Theorell T. (1991), “Combined exposure do adverse work organization factors and cardiovascular disease: towards a life-course perspective”, dans Fechter, L. D. (ed.), *Proceedings of the 4th International Conference on the Combined Effects of Environmental Factors*, Johns Hopkins University Press, Baltimore.

Johnson J. V. (1989), “Control, collectivity and the psychosocial work environment”, dans Sauter S. L., Hurrell Jr., J. J., Cooper C. L. (eds), *Job Control and Worker Health*, Wiley & Sons, Chichester.

Karasek R.A. (1979), “Job demands, job latitude, and mental strain: Implications for job redesign”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, p. 285-308.

Lazarus R.S., Folkman S. (1984), *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer.

Lazarus R.S. (1991), “Progress on a cognitive – motivational – relational theory of emotion”, *American psychologist*, Vol. 46 (8), p. 819-834.

Leplat J. (2002). *Éléments pour une histoire de la notion de charge mentale* (Chap. 1), dans Jourdan, M., Theureau, J. (Coord.). *Charge mentale : notion floue et vrai problème*. Octarès, Toulouse, p. 27-40.

Lo K., Lamm F. (2005), “Occupational Stress in the Hospitality Industry - An Employment Relations Perspective”, *New Zealand Journal of Employment Relations*, Vol. 30, 1, pg. 23.

Maruyama S., Morimoto K. (1996), “Effects of long workhours on life-style, stress and quality of life among intermediate Japanese managers”, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 22, p.353-359.

Mikkelsen E.G., Einarsen S. (2001), “Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 393-413.

Moisson V. (2008), « Quand les déséquilibres occasionnent le stress : les conséquences individuelles et organisationnelles », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université d’Aix-Marseille III-IAE d’Aix.

O’Neill J.W., Himelright J.L., Harrison M.M., Crouter A.C., Drago R. (2007), “Work and family issues in the hospitality industry: Perspectives of entrants, managers, and spouses”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31: 3, 275-298.

Paoli P., Merllie D. (2000), « Troisième enquête sur les conditions de travail. Dix ans de conditions de travail dans l’Union Européenne », *Rapport pour la Fondation européenne pour l’amélioration des conditions de travail*.

Peretti J.M. (2002), *Ressources Humaines*, Vuibert, 586p.

Savall H. (1989), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, 2e édition augmentée (1<sup>ère</sup> Edition, 1975), Paris, Economica, 275 p.

Schaufeli W.B., Bakker A.B., Van Rhenen W. (2009) "How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30 (7) : 893-917.

Selye H. (1956), *The stress of life*, New York, McGraw-Hill.

Siegrist J. (1996), "Adverse health effects of high-effort / low-reward conditions", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.1, p. 27-41.

Siegrist J., Klein D., Voigt K.H (1997), "Linking sociological with physiological data : the model of effort-reward imbalance at work", *Acta Psychologica Scandinavia*, vol.161, suppl.640, p.112-116.

Siegrist J., Starke D., Chandola T., Godin I., Marmot M., Niedhammer I., et al. (2004), "The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons", *Social Science & Medicine*, 58: 1483-1499.

Smulders P., Nijhuis F. (1999), "The Job Demands-Job Control Model and absence behaviour: Results of a 3-year longitudinal study", *Work & Stress*, 13(2), 115-131.

Suwazono Y., Dochi M., Kobayashi E., et al. (2008), "Benchmark duration of work hours for development of fatigue symptoms in Japanese workers with adjustment for job-related stress", *Risk Anal*, 28(6): 1689-98.

Theorell T. (1997), "Fighting for and losing or gaining control in life", *Acta Physiologica Scandinavica*, 161, suppl. 640, p. 107-111.

Trépo G. (1997), « Conditions de travail et expression du personnel », in *Encyclopédie de Gestion*, Y. Simon P. Joffre (Eds.), Economica, tome 1.

Trinkoff A.M., Storr C.L., Lipscomb J.A. (2001), "Physically demanding work and inadequate sleep, pain medication use, and absenteeism in registered nurses", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 43(4), 355-363.

Valeyre A. (2006), « Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'union européenne : des situations contractées selon les formes d'organisation », Document de travail n°73, *Centre d'Étude de l'Emploi*.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

Sites internet :

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

[www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

<http://www.lest.cnrs.fr>