



## CAS D'ÉCOLE

### L'ENJEU

■ **POUR REDRESSER**  
la rentabilité, la direction  
de l'hôtel Dolce Frégate  
devait améliorer  
la qualité du service.

### LA SOLUTION

■ **METTRE EN PLACE**  
une politique  
de prévention  
pour faire baisser  
le niveau de stress



*A cause du niveau requis d'excellence du service et des exigences de la clientèle, les salariés d'un établissement de luxe sont plus que d'autres exposés au stress.*

# Gérer le stress pour un service sans faute

Confronté à des équipes sous tension, l'hôtel Dolce Frégate a lancé une action de prévention du stress. Démarche récompensée par le Grand Prix Axa Santé.

**HOMMES D'AFFAIRES, GOLFEURS, RICHES TOURISTES** Pour sa clientèle individuelle en quête de luxe et de confort, le Dolce Frégate, un hôtel 4 étoiles niché dans le vignoble au-dessus de la baie de Bandol, doit impérativement être un havre de paix. Hélas, la vie de palace n'est pas une sinécure pour tout le monde. Exigences des clients, coups de feu en cuisine, volonté d'excellence à tous les niveaux... « Travailler pour le luxe, c'est stressant », constate

Jean-Marc Gohard, intendant des deux golfs de l'hôtel. « Notre patron, c'est le client. Son exigence constitue notre stress principal », décrypte Frédéric Gues, employé à la maintenance et délégué syndical CGT. « Le plus dur, reconnaît le DRH, Jean-Christophe Dalstein, est de conjuguer l'excellence de l'établissement et la sérénité des salariés. » Lorsque Denis Amsellen prend la direction de l'hôtel, en 2003, sa priorité est financière : changer de stratégie pour

améliorer les résultats. Seulement voilà, alerté par le médecin du travail d'un niveau élevé de stress dans l'équipe, il doit admettre que, pour atteindre son objectif, il va falloir modifier les habitudes de management. Place donc à une politique de prévention à tous les étages. « Il s'est attaqué au stress dès 2005, avec l'aide d'un spécialiste des risques psychosociaux », se souvient Jean-Christophe Dalstein. Une centaine d'entretiens ont été nécessaires pour

PHOTOS : OLIVIER THOMAS POUR L'ENTREPRISE



## MANAGEMENT



Une meilleure prise en charge des questions d'hygiène et de sécurité liées à l'entretien des golfs et de l'hôtel contribue à la sérénité du personnel.

### Hôtel Dolce Frégate

Localisation :

Saint-Cyr-sur-Mer (Var)

Activité : 133 chambres, 4 restaurants, 13 salles de conférences, 2 golfs

Chiffre d'affaires 2007 : 12 millions d'euros

Effectifs : 130 salariés permanents

(200 en haute saison)

Groupe Dolce Hotels and Resorts : hôtels,

centres de conférences,

lieux de vacances

de grand standing

faire un diagnostic complet : dégager les différents profils de postes, identifier les origines du stress, faire la distinction entre le bon stress, qui permet de se dépasser, de tendre vers un but commun, et le mauvais stress, qui paralyse les comportements. Surprise ! L'analyse révèle que les facteurs de stress sont souvent extérieurs à l'hôtel. Ce qui n'a pas dissuadé Denis Amsellen de poursuivre l'expérience.

### Nouvelles habitudes de management

Pour mieux maîtriser son propre stress, le directeur de l'hôtel s'est soumis à un exercice de coaching d'une vingtaine d'heures. Puis, à leur tour, pendant deux jours, les 15 responsables de l'établissement ont été sensibilisés, en groupe, aux méthodes les plus efficaces pour garder leur sérénité. Ils ont notamment été initiés à la cohérence cardiaque, une pratique qui permet de contrôler sa respiration et la variabilité des battements de son cœur. « La technique m'a aidé à mieux gérer les moments de fortes tensions et à ne pas transmettre le mauvais stress à mes collaborateurs, note Catherine Jenoudet, la directrice com-

merciale. J'accorde désormais une plus grande attention à la façon dont je communique avec mon équipe. »

Au fil du temps, la pratique a été déclinée à tout l'hôtel, chaque salarié bénéficiant au minimum d'une demi-journée de formation. Objectif : faire comprendre dans ses grandes lignes l'origine biologique du stress et apprendre à le contrôler. « Le personnel maintenant les moyens de répondre aux exigences des clients tout en sachant prendre de la distance », constate Frédéric Gues. Dans le même temps, il est vrai, un gros effort de communication a contribué à détendre l'atmosphère. « Les réunions mensuelles organisées entre les différents services de l'hôtel ont appris aux salariés à trouver des solutions pour régler les blocages et dissiper les malentendus », explique le délégué CGT qui, à la demande de la direction, s'est impliqué dans l'animation de ces réunions. Il espère d'ailleurs que le nouveau directeur, nommé récemment, poursuivra cet effort d'écoute et de dialogue. Après ses premiers succès, l'équipe s'est enhardie. Les problèmes de sécurité et d'hygiène, à l'origine de bien des tensions, ont fait

l'objet d'une évaluation. Le personnel a pu ainsi être sensibilisé aux risques d'accidents les plus courants, dans les travaux d'entretien des golfs ou de manutention dans les cuisines. Désormais, pour assurer la sérénité des employés et des clients, rien n'est laissé au hasard. En 2007, après l'entrée en vigueur de la loi antitabac dans les entreprises, une formation sur les conduites addictives a été dispensée au personnel fumeur de l'hôtel. Enfin, plus récemment, une action sur la nutrition des salariés a été lancée par le CHSCT...

### Turnover stabilisé et résultats en hausse

Le coût de toutes ces actions ? 25 000 euros sur trois ans. Le jeu en valait la chandelle. Certes, du côté des indicateurs sociaux, le DRH juge peu significative l'évolution du taux d'absentéisme. En revanche, il souligne la stabilisation du turnover. Et, s'il est difficile de mesurer les effets financiers directs de la démarche, force est de constater que le redressement est là : « Notre résultat opérationnel est passé de 1,2 million d'euros en 2005 à 2,1 millions d'euros en 2008 », rappelle le DRH. Une bonne raison de passer à l'étape suivante : lancer, comme le souhaite l'intendant des golfs, des programmes adaptés aux différents services (cuisine, étages, réception). Certes, quelques collaborateurs ne voient toujours pas l'intérêt de la démarche. « J'aime être speed », assure Roxanna, chef de rang, un métier qui ne peut s'exercer sans coup de feu. Pour elle, la priorité, ce sont les investissements et elle regrette que leur déblocage tarde. Mais ce n'est pas l'avis de tout le monde. « Quand vous parlez du stress, on ne jette plus le discrédit sur vous, constate le DRH. Progressivement, les salariés ont admis qu'il n'y avait aucune raison de le nier ou de le minimiser, mais qu'il fallait au contraire le gérer et le maîtriser. » Pour le plus grand bien-être des clients.

■ GAËLLE PICUT

redaction@lentreprise.com