

Portrait-PME: Wellness- & Spa-Hotel Ermitage-Golf



«Dans la branche hôtelière, une image équilibrée en matière de santé devrait conférer aux hôtes/ses le droit de recevoir et non seulement le devoir de servir.»

Laurenz Schmid, membre de la direction

Portrait de l'entreprise

Nom de l'entreprise:
Wellness- & Spa-Hotel Ermitage-Golf;
www.ermitagegolf.ch

Siège:
3778 Schönried-Gstaad (dans la même propriété: Wellness- & Spa-Hotel Beatus Merligen)

Branche professionnelle:
Hôtellerie/restauration

Nombre de collaborateurs/trices:
90

Activités pour l'hôte:
Programme journalier de randonnées et d'excursions, programme de sport, aquagym et gymnastique de relaxation

Ne pas gâter uniquement les clients

PME-vital, une voie permettant de mieux valoriser les qualités du personnel.

Avant les investigations internes, Laurenz Schmid, membre de la direction de l'hôtel Ermitage-Golf de Schönried, était certain que son entreprise fonctionnait à l'entière satisfaction de son personnel. Or, dès la première étape d'analyse, le sondage auprès des cadres a déjà révélé des domaines où des mesures de promotion de la santé s'avéraient judicieuses. Il est vrai que dans certains secteurs, des mesures de plus ou moins grande portée avaient d'ores et déjà été entreprises. Il s'agissait dès lors d'intégrer des espaces de développement tels que par exemple dans l'encadrement et le développement du personnel, dans l'organisation du travail et l'agencement des horaires ou dans l'aménagement ergonomique des postes de travail. Une image identique se dessinait à travers le sondage auprès des employés/es: le personnel émettait des évaluations plutôt négatives en ce qui concerne les efforts physiques, les conditions environnementales au poste de travail et la situation en matière de locaux et d'espace de travail. Les employés/es évoquaient aussi la pression du temps, les horaires irréguliers ou la difficile compatibilité entre le travail, les loisirs et la famille. Ces problèmes, qui ont également été confirmés par les cercles de santé, la direction les a ressentis comme un défi à relever. Par conséquent, elle a mis l'accent sur deux aspects, soit ceux abordés par les modules *Ergonomie* et *Travail en équipe*. A l'Ermitage Golf, deux groupes (la réception et la cuisine) ont traité des questions relatives à la collaboration; les points faibles en matière d'ergonomie ont été abordés avec un membre de la direction.

Dans les entreprises hôtelières, qui doivent fonctionner pratiquement 24 heures sur 24, il n'est pas très facile de réunir une équipe au complet. Durant la

journée, la plupart des membres d'une équipe sont absorbés de manière contraignante par les différentes tâches qui leur incombent. Il ne reste souvent que le soir – parfois uniquement après 22 heures – pour un échange concernant d'éventuels problèmes quotidiens. De manière un peu provocatrice, on pourrait dire que la moitié du problème serait déjà résolue si l'on réussissait à réunir régulièrement le personnel en un lieu calme. Le seul fait qu'un échange plus intense entre la direction et le personnel ait vu le jour et ait été encouragé grâce à PME-vital, a déjà une grande valeur pour Laurenz Schmid.

Par conséquent, les résultats du second sondage auprès des employés/es, réalisé après la mise en place des mesures, ont révélé des valeurs nettement plus positives, notamment en ce qui concerne l'ambiance de travail et les relations humaines (au sein de l'équipe, meilleurs rapports de confiance entre l'équipe et les supérieurs) et une légère amélioration concernant les charges physiques et le contexte de travail. Des modifications positives ont également été enregistrées concernant les instruments de travail et la situation en matière de locaux et d'espace à disposition au poste de travail. Par bonheur, les résultats ont été particulièrement favorables dans les deux domaines où les modules à choix de PME-vital avaient été appliqués.

En revanche, certaines réalités de l'entreprise – en partie typiques de la branche – ne peuvent être modifiées que difficilement ou uniquement à long terme. Des effets moindres, en partie même des valeurs moins bonnes, ont été observés dans plusieurs domaines (par ex. quant aux fréquentes répétitions d'activités identiques, à l'effort physique, à la course contre la montre, aux heures supplémentaires, mais aussi quant à l'incompatibilité entre le travail, les loisirs et la famille). Dès lors, les responsables de l'entreprise sont-ils déçus? Il est vrai que, lors de la discussion des résultats, il a fallu constater un certain



désenchantement, parce que les succès ne sont pas aussi rapides ni aussi complets qu'ils l'auraient escompté. Deux raisons importantes, essentiellement valables pour des entreprises saisonnières, permettent néanmoins de déclarer que les résultats sont satisfaisants.

D'une part, les résultats du premier sondage ont pu apparaître en partie plus positifs parce que l'enquête a eu lieu au début de la saison. En revanche, le second sondage est tombé en plein milieu d'une saison fatigante. D'autre part, l'importante fluctuation de personnel, typique de la branche, semble aussi jouer un rôle. Ainsi, par exemple, un nombre supérieur à la moyenne des personnes interrogées était mal informé sur PME-vital. Par conséquent, on peut supposer que, lorsque la fluctuation de personnel est au-dessus de la moyenne, il faut davantage de temps pour que de nouvelles habitudes s'installent dans une entreprise et que de nouveaux modèles de comportement s'y établissent. L'exemple de l'hôtel Ermitage-Golf montre aussi que la promotion de la santé en entreprise n'entre pas «dans les têtes» une fois pour toutes. Elle doit être accompagnée de mesures concrètes,

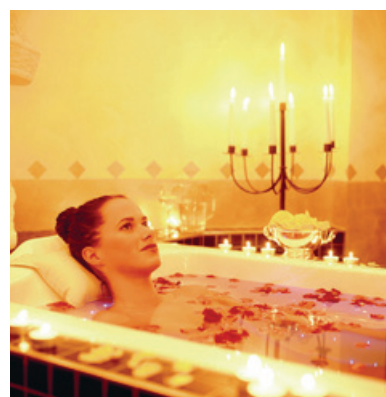
que ce soit au niveau technique, en posant et en appliquant des principes d'encadrement, ou dans le cadre d'une confrontation régulière du personnel avec le thème de la santé et du travail.

«L'idée de la promotion de la santé en entreprise ne vivra pas par un ancrage dans les têtes une fois pour toutes; elle doit être suivie régulièrement, notamment par des mesures concrètes et tangibles.»

Laurenz Schmid, membre de la direction

Finalement, il ne faut pas sous-estimer le mécanisme qui veut que la recherche des domaines qui posent problèmes au travail éveille généralement de très grands espoirs. Les interpréter et les classer correctement constitue en partie la tâche de la personne qui accompagne le processus de promotion de la santé en entreprise. Pour Laurenz Schmid, il est néanmoins indispensable de prendre au sérieux les mesures élaborées et proposées dans le cadre des

cercles de santé et d'y apporter des réponses propres à la direction qui tiennent compte des aspects techniques du fonctionnement de l'entreprise. Les témoignages de certains membres du personnel montrent combien il est important de rendre accessible les mesures de PME-vital le plus largement possible au sein de l'entreprise. Le constat de la direction, qui considère la participation à PME-vital aussi comme une voie permettant de mieux valoriser les qualités du personnel, crée les conditions propres à assurer le succès à long terme de la promotion de la santé en entreprise à l'Ermitage-Golf.



Activités de promotion de la santé en entreprise (PSE)

Date	Activité	Participant/es	PME-vital
avril 02	Atelier de sensibilisation	Direction et responsables de département (7 personnes)	✓
mai – juin 02	Sondage auprès des cadres	Direction et responsables de département (7 personnes)	✓
mai – juin 02	1 ^{er} sondage auprès des employés/es	Tous les collaborateurs/trices (84 personnes)	✓
juillet – sept. 02	Cercle de santé	9 collaborateurs/trices (cuisine, service, étage, réception, thalasso-thérapie)	✓
mars 03	Aspects ergonomiques	Co-directeur	✓
mars – juin 03	Collaboration en équipe	Equipe de réception (10 personnes y.c. supérieur hiérarchique, animation externe); équipe de cuisine et service (application autonome)	✓
janv. – mars 04	2 ^{ème} sondage auprès des employés/es	Tous les collaborateurs/trices (84 personnes, dont 1/5 qui avaient participé à la 1 ^{ère} enquête auprès du personnel)	✓

Revue de presse: (d'autres articles peuvent être consultés sur le site www.pme-vital.ch sous "revue de presse")

- > Flexibel und krank; Teamwork statt Totschweigen. Der Bund, décembre 2003.
- > «Aus Arbeitskräften werden Menschen», reportage e.a. au sujet du Wellness- & Spa-Hotel Ermitage-Golf. Emission "Doppelpunkt" Radio DRS 1, 23 janvier 2003.
- > Wohlbefinden dank Gesundheitszirkel. HR-Today, décembre 2002.
- > Ein gutes Arbeitsklima ist Chefsache. Basler Zeitung, octobre 2002.