

Analyse de secteur

# Les tendances en matière de santé organisationnelle et de mieux-être dans les secteurs du **COMMERCE DE DÉTAIL** et de **L'HÔTELLERIE**

Les constatations du Groupe recherche Shepell



Le Groupe Shepell



# Les tendances en matière de santé organisationnelle et de mieux-être dans les secteurs du commerce de détail et de l'hôtellerie

## SOMMAIRE

Les secteurs du commerce de détail et de l'hôtellerie représentent une part significative et croissante de la main-d'œuvre et de la consommation en Amérique du Nord. Toutefois, comme nous l'avons constaté au cours des dernières années, ces secteurs sont aussi très vulnérables aux événements mondiaux, à la concurrence et aux fluctuations économiques. La santé du commerce de détail et de l'industrie hôtelière est donc étroitement et dangereusement liée à la prospérité et au bien-être de nombreux canadiens.

Les carrières dans ces secteurs peuvent s'avérer socialement enrichissantes et stimulantes, car elles sont principalement axées sur la satisfaction des besoins du client. Cependant, comparée à d'autres secteurs, notre recherche montre que les associés du commerce de détail et de l'hôtellerie sont confrontés à un certain nombre de stressés uniques, tant dans leur vie personnelle que dans leur environnement de travail.

- L'incidence et les risques de vol à main armée sont omniprésents, principalement dans le secteur du commerce de détail.
- Dans leur vie personnelle, les associés de ces secteurs mentionnent plus fréquemment des situations de violence familiale. Une fois de plus, ces problèmes touchent particulièrement le commerce de détail, où le taux de signalement est plus de deux fois supérieur à la norme nationale.
- Les symptômes de stress et de dépression déclarés par les associés du commerce de détail et de l'hôtellerie sont beaucoup plus importants que ceux signalés par les employés œuvrant dans d'autres secteurs.
- Particulièrement dans l'hôtellerie, des indices révèlent que des associés pourraient consommer des substances dans le but de composer avec leur détresse. L'alcool, le tabagisme et l'anxiété, que l'on retrouve plus souvent dans l'hôtellerie que dans d'autres secteurs, signalent la possibilité de sources d'absentéisme et de présentéisme (les associés, même s'ils sont au travail, ne fournissent pas un rendement optimal) liées à un style de vie, lesquelles, en plus d'être coûteuses, peuvent affecter grandement la santé.

Dans ces deux secteurs, la tension générée par le travail, le déséquilibre entre l'effort et la récompense et la crainte d'événements ultérieurs peuvent concourir à créer un environnement où il sera difficile de gérer, motiver et retenir d'excellents associés. Compte tenu du fait que l'utilisation du PAE dans le commerce de détail et l'hôtellerie se situe légèrement sous la norme nationale, la fréquence plus élevée de ces sérieux problèmes psychosociaux et de santé mentale pourrait n'être que la pointe de l'iceberg et représenter un risque significatif pour les employeurs du commerce de détail et de l'hôtellerie.

Au cours des dernières années, des études révolutionnaires se sont penchées sur le lien qui existe entre la satisfaction de l'employé, la satisfaction du client et les bénéfices générés dans ces secteurs de l'économie (par exemple, la chaîne employé-client-bénéfices). Ce modèle peut servir de cadre à nos propres résultats et il pointe vers des domaines précis du développement organisationnel. Dans l'ensemble, compte tenu des tendances dont il est question ici, le commerce de détail et l'hôtellerie sont dans une excellente position pour élaborer et mettre en œuvre des interventions ciblant les problèmes psychosociaux et de santé mentale à l'origine de la grande détresse qui afflige des environnements de travail déjà très vulnérables aux fluctuations de l'économie et des marchés.

## L'INDUSTRIE

Avec plus de 50 pour cent de la consommation totale des familles canadiennes et près de 7 pour cent du produit intérieur brut, le commerce de détail et l'hôtellerie représentent une part considérable de l'économie canadienne. Le commerce de détail en particulier, qui englobe l'alimentation, le vêtement, les articles et les équipements ménagers, emploie plus de 7 pour cent de la population canadienne, soit environ 1,75 million de canadiens. Ce secteur est aussi en croissance. Wal-Mart et d'autres entreprises à succursales multiples projettent des expansions massives au cours des cinq prochaines années. En ce moment, au Canada, les prévisions indiquent qu'un nouveau diplômé sur huit fera carrière dans le commerce de détail.

Au cours des dernières années, le commerce de détail et l'hôtellerie ont été affectés par des pertes financières. Ces deux

secteurs sont les premiers à souffrir d'un ralentissement de l'économie, comme en témoignent ces deux dernières années. De plus, les événements du 11 septembre et le SRAS ont eu un impact sérieux, particulièrement en ce qui touche le transport aérien et les contacts humains. Dans un contexte de concurrence mondiale, des entreprises canadiennes œuvrant dans ces secteurs ont eu du mal à répondre aux exigences de plus en plus grandes de leurs clients. Eaton et Woolco ont disparu, tandis que Wal-Mart, GAP et Future Shop ont proliféré et prospéré. Ensemble, ces facteurs ont entraîné un grand nombre d'acquisitions, de rationalisations et de restructurations dans l'industrie. Le commerce de détail et l'hôtellerie ont été fortement secoués. En raison de leur importance, les problèmes économiques de ces secteurs affectent l'économie canadienne en général.

## L'EXPÉRIENCE DE L'EMPLOYEUR ET DE L'EMPLOYÉ

Dans le commerce de détail, l'environnement de travail est particulièrement stressant. Les heures de travail sont longues et le travail par quarts est normal. L'industrie compte surtout des travailleurs à temps partiel, ce qui se traduit par un salaire moyen moins élevé, peu d'avantages sociaux et moins de sécurité d'emploi. Les associés du commerce de détail sont souvent moins dévoués. C'est pourquoi, les détaillants éprouvent autant de difficulté à intéresser et à retenir les meilleurs qu'à créer un environnement de travail qui soit sain et productif. Cependant, les gérants sont souvent jeunes. Après s'être démarqués, ils se retrouvent responsables d'un personnel très difficile, dans un environnement non moins difficile. Les salaires n'étant pas très élevés, s'ils veulent réaliser leurs objectifs de vente, les gérants doivent trouver des moyens de motiver et de former les associés. À cela s'ajoute la difficulté de libérer un associé assigné aux ventes pour le former ou le gérer. En raison de ces difficultés, certains détaillants se sont avérés des normalisateurs en matière de pratiques exemplaires lorsqu'il s'agit de susciter le dévouement, l'esprit d'équipe et la loyauté - c'est-à-dire de promouvoir le plaisir du travail d'équipe.

Le travail dans l'hôtellerie possède certaines caractéristiques du commerce de détail. La satisfaction du client et la loyauté sont la cheville ouvrière de ces deux industries. Le client est donc la raison d'être des associés. Ces derniers doivent, en tout temps, assurer l'entière satisfaction de la clientèle et être le reflet constant d'une image de marque. Rencontrer et servir les clients peut être un aspect intrinsèque de satisfaction au travail.

Toutefois, il faut en payer le prix. Le fait d'être toujours en contact avec les clients, particulièrement ceux qui sont difficiles, peut devenir épuisant et causer du stress, une dépression ou une attitude négative chez l'associé (par exemple, du cynisme). On ne soulignera jamais suffisamment l'importance de l'attitude de l'associé. Comme l'a si bien démontré chez Sears la chaîne employé-client-bénéfices, la satisfaction de l'associé affecte le bénéfice net en passant par la satisfaction de la clientèle<sup>1</sup>. Même si ces constatations préoccupent un grand nombre d'employeurs, il est difficile de dire combien d'entre eux effectuent les vastes changements qui, selon les chercheurs, pourraient améliorer le bien-être des associés.

Le travail dans le commerce de détail est souvent mal perçu. Un grand nombre de jeunes travailleurs y voient un moyen de se faire un peu d'argent ou un point de départ vers une meilleure situation. D'autres travailleurs, c'est-à-dire les personnes plus âgées ou qui en sont à une deuxième carrière, les nouveaux immigrants ou les personnes qui réintègrent le marché du travail, ne considèrent pas le commerce de détail comme un choix de carrière. Par contre, les associés de l'hôtellerie sont plus portés à

considérer leur travail comme un choix de carrière. Cette façon de penser pourrait contribuer à amortir les stressés du milieu de travail. Cependant, elle pourrait aussi entraîner des problèmes chez les employeurs qui cherchent à retenir les meilleurs employés. La recherche indique que les plus talentueux s'en iront lorsque leur environnement de travail ne leur permettra plus de fournir un rendement optimal<sup>2</sup>.

### L'âge et le sexe

Les associés du commerce de détail forment deux groupes : le premier se compose d'associés plus jeunes que la moyenne (et comprend les étudiants), qui peuvent être soit des hommes soit des femmes; le deuxième regroupe les associés plus âgés, qui seront souvent des femmes.

### Les études

Le commerce de détail et l'hôtellerie sont en pleine croissance. Cependant, des chercheurs ont remarqué que cette croissance se limite principalement aux emplois peu rémunérés de première ligne dans le commerce de détail, l'hébergement et la restauration. En raison du fait que le niveau d'études du travailleur canadien moyen augmente, il pourrait devenir plus difficile d'intéresser, de motiver et de retenir des associés dans ces secteurs. De plus, comme le commerce de détail et l'hôtellerie continuent de croître aux dépens d'autres secteurs et que les employeurs canadiens continuent de transformer en temps partiel, temporaires ou contractuels une grande partie de leur main-d'œuvre, les associés actuels qui possèdent compétences et éducation pourraient réaliser que les alternatives sont peu nombreuses et commencer à se sentir piégés dans des postes qui offrent peu de récompenses intrinsèques ou extrinsèques. Il est bien connu que le fait de posséder des compétences et de l'éducation dans un environnement qui ne peut les utiliser ou qui ne les utilisera pas constitue un facteur d'épuisement professionnel.

### La syndicalisation

Habituellement, les associés du commerce de détail ne sont pas syndiqués. Les grands magasins de détail à succursales tels que Wal-Mart sont fortement opposés à la syndicalisation. Les entreprises d'alimentation à succursales sont souvent syndiquées (par exemple, TUAC Canada ou l'Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce). Un grand nombre de travailleurs de l'hôtellerie sont aussi représentés par des syndicats (par exemple, l'Union internationale des employés d'hôtels et de restaurants).

### La langue / la culture / l'origine ethnique

Les organisations œuvrant dans le commerce de détail et l'hôtellerie ont une main-d'œuvre très diversifiée. Il est bien

connu que ces secteurs permettent aux nouveaux immigrants d'acquérir une expérience de travail au Canada. De nombreux postes dans le commerce de détail et l'hôtellerie ne requièrent pas de connaissances techniques très approfondies ou autres habiletés spécifiques. C'est pourquoi ils intéressent les néo-canadiens en leur permettant d'entrer sur le marché du travail. L'hôtellerie, avec son emphase sur les voyages et le tourisme, est très multiculturelle. Elle offre donc un environnement où l'aptitude à communiquer dans plus d'une langue est très estimée.

#### La formation

Dans le commerce de détail et l'hôtellerie, la formation s'avère être un défi de taille. Combinée au désir de rendre plus attrayante l'image du commerce de détail et d'y valoriser l'option carrière, cette considération a incité le Conseil canadien du commerce de détail à établir un programme de formation et

d'accréditation qui, en rehaussant la norme professionnelle dans le secteur, améliore les compétences des travailleurs actuels et suscite l'intérêt des personnes à la recherche d'un emploi. La formation au travail s'avère difficile car, aussi bien dans le commerce de détail que dans l'hôtellerie, les gérants doivent libérer les associés et beaucoup d'entre eux travaillent à temps partiel. Le taux élevé de rotation du personnel peut rendre la formation inutile si cette dernière s'effectue ailleurs. S'ils veulent régler ces problèmes, les employeurs devront adopter une approche novatrice en matière de formation, c'est-à-dire considérer la formation en ligne et payer pour des programmes de formation fondés sur le rendement ou la permanence. En principe, la mise en œuvre d'un bon programme de formation et de perfectionnement, incorporé à l'image de marque de l'employeur, serait un excellent moyen d'intéresser et de retenir les employés dans ces secteurs.

## LES TENDANCES DANS LE DOMAINE DU PAE

#### L'utilisation moyenne

Dans le commerce de détail et l'hôtellerie, l'utilisation du PAE se situe légèrement sous la norme nationale (la moyenne sur trois ans est de 5,32 % alors que la moyenne nationale est de 7,89 %). Comme dans les autres secteurs, le commerce de détail et l'hôtellerie ont connu en 2001 une forte hausse d'utilisation, probablement due en partie aux événements du 11 septembre. Ces deux secteurs ont été plus touchés que les autres par les répercussions du 11 septembre en raison des achats reportés et des annulations de vacances et de voyages.

Comme c'est le cas pour la norme nationale, la plupart des utilisateurs de ces secteurs accédaient au PAE pour la première fois. Cependant, lorsqu'ils sont comparés à la norme nationale, ces nouveaux accès représentent une part plus élevée de l'utilisation (la moyenne sur trois ans est de 68,42 % tandis que la moyenne nationale est de 62,39 %). Le taux d'accès est donc en hausse dans ces secteurs (c'est-à-dire la proportion des associés ayant consulté au PAE).

Considérés de façon positive, ces chiffres peuvent indiquer qu'un plus grand nombre d'associés demandent de l'aide lorsqu'ils en ont besoin. Ils peuvent aussi souligner la détresse qui affecte un plus grand nombre d'employés œuvrant dans ces secteurs. Si l'on tient compte de la sous-utilisation du PAE dans le commerce de détail et l'hôtellerie par rapport à la norme nationale, il est possible que les cas de détresse présentés au PAE représentent une infime partie de la réalité. Cependant, il est aussi possible que cette hausse soit un sous-produit anodin d'une rotation constante de personnel. Une plus ample recherche permettra de clarifier la nature de cette tendance manifeste.

#### Le rapport d'utilisation entre le PAE de base et les services travail et vie personnelle

En ce qui concerne le ratio entre le counseling de base et les services travail et vie personnelle et autres, le commerce de détail et l'hôtellerie montrent un léger écart. Les associés accèdent à un moins grand nombre de services de base (la moyenne sur trois ans est de 73,36 % et la moyenne nationale est de 76,34 %). Cette baisse de ratio provient presque entièrement de l'hôtellerie, dont la moyenne sur trois ans est de 69,50 %. Dans les deux secteurs, la consultation juridique représente la plus large part des services travail et vie personnelle et elle excède même la norme nationale (sur trois ans, elle est de 17,29 % alors que la norme nationale est de 14,66 %). Les associés de l'hôtellerie accèdent également aux services de nutrition à un rythme près de trois fois supérieur à la norme nationale (4,54 % sur trois ans comparativement à 1,55 %).

#### Les problèmes faisant l'objet de counseling

Dans le commerce de détail et l'hôtellerie, tout comme au niveau de la norme nationale, les difficultés conjugales ou relationnelles sont les problèmes le plus souvent énoncés au PAE. Cependant, le stress personnel et l'épuisement professionnel forment la tendance qui se dégage de ces secteurs. Dans le commerce de détail et l'hôtellerie, le stress personnel vient au deuxième rang des problèmes le plus souvent cités au PAE alors que la norme nationale le situe au troisième rang (sur trois ans, la moyenne combinée est de 10,11 % comparativement à une norme nationale de 8,84 %). Les symptômes de dépression représentent 6,59 % des problèmes présentés au PAE dans les deux secteurs alors que la norme nationale est de 6,07 % (sur trois ans).

Tableau 1 : Stress personnel (détail et hôtellerie)

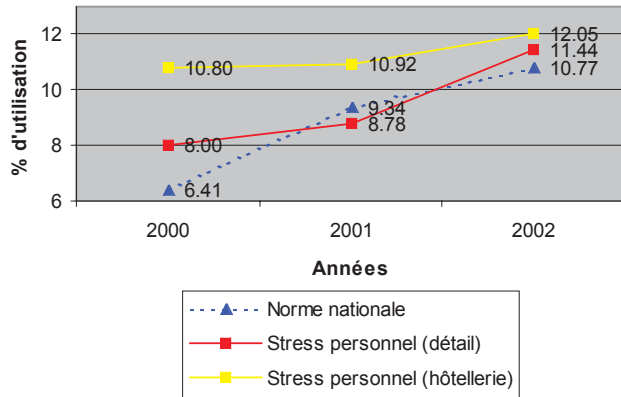
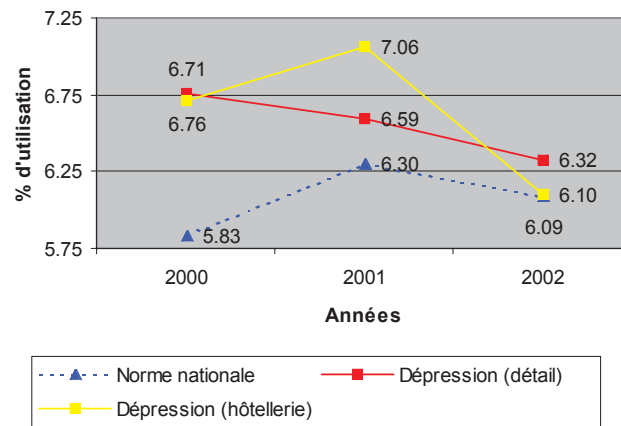


Tableau 2 : Dépression (détail et hôtellerie)



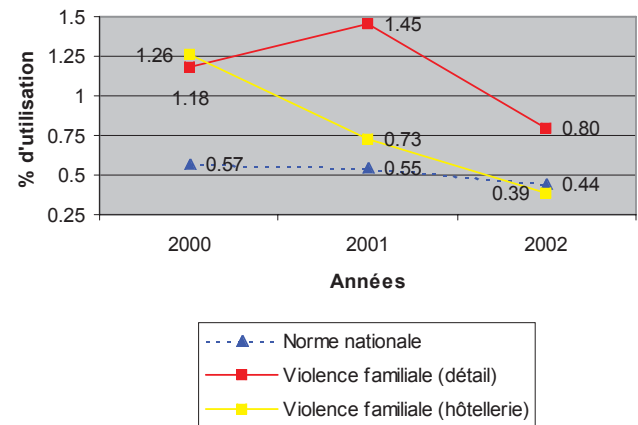
Le Tableau 1 illustre le plus haut niveau de stress déclaré, en particulier, par les associés de l'hôtellerie (une moyenne de 11,26 % sur trois ans), tandis que le Tableau 2 illustre les symptômes de dépression (une moyenne de 6,62 % sur trois ans), lesquels se situent au troisième rang des problèmes. Cependant, la hausse la plus rapide de stress personnel (il est près d'une fois et demie supérieur au pourcentage de 2000) se retrouve chez les associés du commerce de détail.

Les associés du commerce de détail et de l'hôtellerie présentent également un taux plus élevé de problèmes au niveau des relations interpersonnelles au travail et des conflits (la moyenne est de 4,02 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 3,07 %), et c'est particulièrement vrai dans le cas des associés de l'hôtellerie (moyenne de 4,27 % sur trois ans).

Il est particulièrement troublant de constater une hausse de la violence familiale dans les deux secteurs (la moyenne sur trois ans est de 1,01 % alors que la norme nationale est de 0,52 %). Le commerce de détail, en particulier, (moyenne de 1,14 % sur trois ans) a été touché par des événements de ce genre

particulièrement traumatisants. Les actes de violence sont habituellement dirigés contre des associées et ils sont commis par le conjoint. Les causes de ce comportement inquiétant qui affecte le commerce de détail sont inconnues. Cependant, les associés de ce secteur signalent un plus grand nombre de traumatismes individuels et un niveau de stress plus élevé que chez les associés de l'hôtellerie. Ces facteurs pourraient contribuer à aggraver des relations conjugales déjà tendues. De plus, parmi les problèmes présentés au counseling, la toxicomanie d'un être cher est aussi légèrement en hausse chez les associés du commerce de détail (une moyenne de 0,79 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 0,56 %). Ces

Tableau 3 : Violence familiale (détail et hôtellerie)



données suggèrent la possibilité que la toxicomanie soit en hausse dans le réseau social des associés du commerce de détail. La plus grande fréquence des cas de violence familiale pourrait aussi s'expliquer par le fait que la plupart des associés du commerce de détail sont des femmes (habituellement, dans une situation de violence familiale, l'homme s'en prend à la femme).

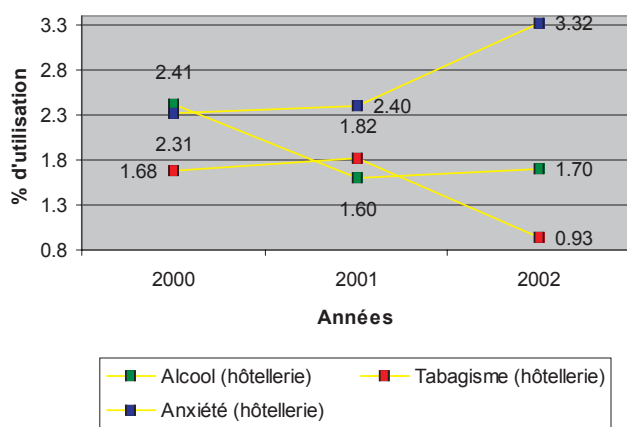
Dans l'ensemble, même si le taux de violence familiale dans les deux secteurs est très faible comparé à la norme nationale, il serait bon de se pencher sur le problème en raison des conséquences physiques et émotionnelles dévastatrices qu'il génère.

Le commerce de détail et l'hôtellerie présentent certaines divergences qui valent la peine d'être soulignées. Les associés du commerce de détail signalent un pourcentage remarquablement plus élevé de risque de suicide (la moyenne est de 1,04 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 0,66 %). De plus, dans ce même secteur, les rapports de traumas liés au suicide sont élevés. Même si cette différence semble peu importante comparativement à la norme nationale, il faut comprendre qu'environ huit associés de plus par année sont à risque. Les idées suicidaires et d'autres facteurs de risque laissent entrevoir

sérieusement une tentative de suicide. Un seul suicide aura des effets dévastateurs non seulement sur les proches de la personne en cause, évidemment, mais aussi sur ses collègues.

Dans l'hôtellerie, le nombre de problèmes liés à la carrière est plus élevé que la norme nationale (une moyenne de 3,34 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 2,23 %). C'est compréhensible puisqu'un grand nombre d'associés dans ce

Tableau 4 : Alcool, tabagisme et anxiété dans le secteur de l'hôtellerie



secteur s'identifient étroitement à leur carrière. Les associés du secteur de l'hôtellerie signalent également un taux plus élevé de toxicomanie où l'alcool (une moyenne de 1,90 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 1,15 %) et le tabagisme (une moyenne de 1,48 % sur trois ans alors que la norme est de 0,41 %) sont en cause. Dans l'hôtellerie, le taux d'anxiété est légèrement supérieur à la norme (une moyenne de 2,68 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 2,37 %), avec une augmentation de 40 % de 2001 à 2002.

Une fois de plus, il est tentant de faire des conjectures sur les causes de ces taux élevés d'humeurs négatives et de consommation de substances chez les associés du secteur de l'hôtellerie dont le travail s'effectue en général par équipes et selon un horaire variable. L'abus de substance est peut-être un mécanisme destiné à les aider à composer avec un stress personnel très élevé, l'anxiété, ainsi que les symptômes de dépression qui pourraient se manifester. Une humeur négative plus grande et la consommation de substance pourraient aussi refléter la volatilité de ce secteur. Tandis que le commerce de détail vend essentiellement des produits (par exemple, de la nourriture), le secteur de l'hôtellerie vend plutôt des produits de luxe et des services. C'est précisément là que les consommateurs réduisent leurs dépenses lorsque l'économie faiblit. Le stress qui en découle pourrait prendre la forme d'une plus grande consommation de substance ou de tabac ou d'une plus grande

anxiété. Finalement, ces excès pourraient refléter aussi bien les valeurs personnelles (c'est-à-dire que ces personnes transposent leur style de vie au travail) qu'une acculturation de l'employé à l'environnement social de son milieu de travail (par exemple, spectacle, casino).

#### Le trauma

Présentement, il n'existe pas suffisamment de données pour établir une norme nationale sur le trauma. De plus, en raison du peu de traumatismes signalés, il est impossible de comparer la fréquence des divers types de traumatismes afin d'en obtenir une interprétation significative. Cependant, les pourcentages associés à certaines formes de traumatismes continuent de se maintenir et-ou ont augmenté ces dernières années, indiquant ainsi des tendances significatives.

Dans les deux secteurs, le décès d'un employé est le trauma le plus fréquent (une moyenne de 23,89 % sur trois ans). Une augmentation en 2002 est largement attribuée à une hausse chez les associés de l'hôtellerie (57,69 %). En 2001, les deux secteurs ont connu des hausses importantes des cas mentionnant un accident de train, d'avion ou d'auto (18,58 % des traumatismes signalés en 2001), particulièrement dans le secteur de l'hôtellerie (34,62 % de traumatismes signalés en 2001). Ces rapports sont le plus souvent liés aux événements du 11 septembre dont les conséquences ont beaucoup plus affecté les associés du secteur de l'hôtellerie (par exemple, l'effondrement de l'industrie du tourisme, la peur chez le personnel des transporteurs aériens). Selon toute attente, en 2001, les associés de ce secteur ont signalé un plus grand nombre de traumatismes liés à des rationalisations, des restructurations et des cessations d'emploi.

Les signalements de vols à main armée (une moyenne de 8,52 % sur trois ans) et de vols (une moyenne de 4,86 % sur trois ans) demeurent stables dans le commerce de détail. Trois éléments forment une combinaison pouvant être mortelle : dispenser des services au public, travailler de nuit et manipuler de l'argent. Les répercussions de ce problème peuvent s'avérer catastrophiques pour les individus et pour le milieu de travail. La possibilité qu'il se produise un vol est vraisemblablement un stress constant. Le commerce de détail signale également un plus grand nombre de traumatismes liés à des actes représentant un danger pour la vie, y compris le suicide (une moyenne de 7,54 % en 2000-2001), le meurtre et-ou le suicide (une moyenne de 8,40 % en 2000-2001) et le meurtre (une moyenne de 4,86 % sur trois ans). Même si de tels signalements semblent augmenter d'une année à l'autre, il est important de comprendre que le traumatisme psychologique qui s'en suit ne se limite pas uniquement aux années durant lesquelles ils sont signalés. Des événements de ce genre peuvent entraîner un certain nombre de problèmes émotionnels sous-jacents (par exemple, un trouble dysthymique).

De plus, au fil du temps, des rapports constants de rationalisations ou de restructurations (une moyenne de 13,18 % sur trois ans) et de cessations d'emploi (une moyenne de 9,19 % sur trois ans) sont associés au commerce de détail. Ce roulement de personnel involontaire évoque un industrie en pleine effervescence, vraisemblablement sous l'effet d'une concurrence acharnée pour obtenir une part de marché face à la concurrence mondiale.

#### Les autres tendances remarquées

Les associés du commerce de détail et de l'hôtellerie ont signalé à l'accueil des niveaux de stress plus élevés que la moyenne nationale (une moyenne de 43,78 % sur trois ans alors que la norme nationale à son plus haut était de 40,88 %. C'est particulièrement le cas pour le commerce de détail où le pourcentage dépasse de près de 5 pour cent la norme nationale (une moyenne de 45,51 % sur trois ans alors que la norme nationale est de 40,88 %). Cela peut se comprendre pour les deux secteurs, si l'on tient compte de la grande fréquence des contacts avec des clients (généralement associés à un plus grand stress).

## LES TENDANCES ET LES APPROCHES EN MATIÈRE DE SANTÉ ORGANISATIONNELLE

Dans le commerce de détail et l'hôtellerie, la chaîne employé-client-bénéfices est peut-être le modèle le plus complet, pertinent et subtil permettant d'évaluer les tendances en santé au travail. Les excellentes conclusions du travail effectué par Sears sont parmi les premières à démontrer un lien entre l'attitude des associés, la satisfaction du client et le rendement financier dans le secteur du commerce de détail<sup>6</sup>. Même si ces résultats ont pu être constatés dans des douzaines d'industries<sup>7</sup>, la leçon est particulièrement critique pour le commerce de détail et l'hôtellerie, en raison de la connexion sociale intime qui existe entre les associés et les clients. Parmi ses recommandations visant à améliorer la satisfaction des associés, l'équipe de Sears suggérait d'expliquer en détail aux associés le rôle qu'ils jouent dans la chaîne employé-client-bénéfices et comment ils doivent s'y prendre pour travailler différemment. L'équipe recommandait aussi d'effectuer plusieurs changements afin d'assurer que le travail favorise la croissance et le perfectionnement de l'associé. Établir un lien entre le travail de l'associé et la vision globale et redéfinir les emplois pour qu'ils stimulent le perfectionnement sont deux moyens de donner plus de sens au travail. Si les associés du commerce de détail pouvaient percevoir que leur travail a du sens, ce choix de carrière serait peut-être moins déprécié.

Le PAE a un rôle important à jouer dans la chaîne employé-client-bénéfices. Premièrement, les employeurs du commerce de détail et de l'hôtellerie ne seront pas tous capables de mettre en œuvre les initiatives d'envergure suggérées par l'équipe de Sears. Deuxièmement, entre le moment de la mise en œuvre et la

Les associés du commerce de détail signalent également un plus vaste éventail de traumatismes individuels, y compris ceux qui sont directement dangereux pour les associés (par exemple, un vol à main armée). Si les taux de stress signalés personnellement sont comparables à ceux de l'hôtellerie, certains associés du commerce de détail semblent à bout de résistance, comme le suggèrent les risques plus élevés de suicide et de comportement abusifs (par exemple, la violence familiale). Bien que les associés de l'hôtellerie puissent être affectés par les traumatismes signalés, de fortes valeurs professionnelles, un engagement plus fort et une meilleure instruction peuvent avoir un effet tampon (par exemple, des programmes d'hôtellerie).

Dans l'ensemble, cette flambée de signalements de stress dans le commerce de détail et l'hôtellerie ne peut être passée sous silence comme étant la rançon des affaires. Le stress, s'il n'est pas traité, peut avoir, autant pour l'individu que pour l'employeur, des conséquences nuisibles telles que l'absentéisme lié à la maladie<sup>8</sup>, l'abus de substance<sup>9</sup> et, évidemment, un rendement<sup>5</sup> moins élevé, tant au niveau de l'employé que de l'organisation.

hausse des recettes, le délai est long. Troisièmement, le changement requis aura des répercussions sur les associés (par exemple, le stress, l'anxiété). Finalement, les événements ont démontré que le commerce de détail et l'hôtellerie peuvent être affectés hors de proportion par des traumatismes intermittents (par exemple, les vols, les rationalisations, le 11 septembre). La gravité de tels événements et leurs répercussions sur les associés ne peuvent être traités simplement par le biais d'une saine culture organisationnelle.

Le PAE s'inscrit au niveau de la satisfaction de l'employé, en fournissant les services qui traitent la détresse des associés et les aident à retrouver leur fonctionnement normal. Des valeurs organisationnelles telles que l'intégrité, la confiance et le respect de l'individu ont été identifiées comme étant critiques à la réussite de la chaîne employé-client-bénéfices. Ces valeurs sont inspirées et assurées par la prestation de services de PAE. Bien que de nombreux détaillants n'aient pas tiré avantage du PAE en raison de ses coûts apparents et du taux de roulement d'effectifs principalement à temps partiel, les entreprises qui reconnaissent la valeur du PAE l'ont utilisé progressivement et en ont bénéficié. Les entreprises de PAE d'avant-garde doivent offrir des programmes novateurs qui prévoient et surmontent ces obstacles apparents à la mise en œuvre, et cette recherche démontre à la fois le besoin et la valeur de ces services, autant pour les travailleurs que pour les environnements de travail du commerce de détail et de l'hôtellerie.

## NOTES EN FIN D'OUVRAGE

- <sup>1</sup> Rucci, A.J., Kirn, S.P., & Quinn, R.T. (1998) The associate-customer profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, (January-February), 83-97.
- <sup>2</sup> Britt, T.W. (2003) Black Hawk down at work. *Harvard Business Review*, (January), 16.
- <sup>3</sup> Jacobson, B.H. et al. (1996). The relationship between perceived stress and self-reported illness-related absenteeism. *American Journal of Health Promotion*, 11, 54-61.
- <sup>4</sup> Harris, M.M., & Heft, L.L. (1992). Alcohol and drug use in the workplace: Issues, controversies, and directions for future research. *Journal of Management*, 18, 239-266.
- <sup>5</sup> Jex, S.M. (1998). *Stress and Job Performance : Theory, Research, and Implications for Managerial Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- <sup>6</sup> Rucci et al. (1998) ont constaté qu'une amélioration de l'ordre de 5 points dans l'attitude de l'employé entraîne une augmentation de 1,3 points au niveau de la satisfaction du client, qui génère par la suite une augmentation des bénéfices de l'ordre de 0,5 %. Des études de suivi ont indiqué que l'augmentation réelle des ventes était beaucoup plus élevée (Kirn, commentaires personnels).
- <sup>7</sup> Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.

### LE GROUPE RECHERCHE SHEPELL

Le Groupe recherche Shepell a été formé pour recueillir, analyser et fournir des observations sur les tendances qui affectent, dans le domaine de la santé organisationnelle, nos clients, leurs employés et leurs familles. Le Groupe recherche a pour mandat d'aider nos clients et le monde des affaires à mieux comprendre les subtilités d'une mauvaise santé mentale, d'un déséquilibre travail et vie personnelle et des problèmes qui y sont liés, ainsi que leur impact sur nos milieux de travail et nos communautés. Pour ce faire, le Groupe recherche collecte et diffuse des données sur les problèmes de santé mentale, établit des liens avec certains chercheurs et instituts de recherche les mieux cotés et puise dans notre expertise acquise au cours de 24 années au service des entreprises.

Cette étude de recherche a été effectuée par Paul Fairlie, MA et Jennifer Watson, associés du Groupe recherche. Le Groupe recherche Shepell est dirigé par Karen Seward, vice-présidente à la recherche et au développement. Veuillez soumettre vos questions ou vos commentaires à Karen Seward, au 1 800 461-9722.