

## Combattre le stress pour mieux motiver les salariés

Écrit par Tribune Orléans

16-07-2009



Le stress nuit à la productivité du travail. En région, depuis plusieurs années déjà, des entreprises telles que la laiterie de St-Denis-de- L'Hôtel, IBM ou encore le Crédit Agricole prennent en charge le problème. «Depuis deux ou trois ans, des sociétés sollicitent des appuis extérieurs », confirme Patrice Laur, directeur de l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) à Orléans. Les secteurs les plus touchés sont «la santé, les finances mais pas tellement l'artisanat», remarque Fabienne Bardot, médecin du travail à Saran. Et les cadres moyens : «ils reçoivent la pression de leur hiérarchie et doivent la transmettre, du coup ils sont accusés d'être à l'origine du stress», explique Patrice Laur. Parmi les entreprises citoyennes qui montrent l'exemple : la laiterie de St-Denis-de-L'Hôtel (LSDH). En 1998, Emmanuel Vasseneix, le PDG, assiste à la finale de la Coupe

de monde de football. Le manager, membre du bureau national du Centre des Jeunes Dirigeants, est un habitué des séminaires consacrés aux relations humaines dans l'entreprise. Assis dans les gradins du Stade de France, le PDG est stupéfait par la motivation commune des dizaines de milliers de spectateurs.

Le lendemain, de retour dans l'unité de St-Denis-de- L'Hôtel, Emmanuel Vasseneix observe le ballet ronronnant des salariés en train d'accomplir leur tâche. Il se pose alors une question simple : comment insuffler aux collaborateurs de LSDH l'envie d'aller plus loin ? Le passage aux 35h, la frustration ressentie par de très nombreux salariés, est un élément déclencheur : «ils voulaient de l'argent et ils ont eu du temps.» Ce qui impose à Emmanuel Vasseneix de monter au créneau. D'abord : multiplier les entretiens individuels pour comprendre. «Dire bonjour, ça a l'air banal mais combien de gens peuvent passer une mauvaise journée parce qu'un supérieur a omis un simple bonjour.» L'attention aux autres est une valeur affichée par LSDH. Et ça fonctionne. L'entreprise familiale n'en finit plus de grossir avec près de 350 salariés pour un chiffre d'affaires de 190 millions d'euros et aujourd'hui trois sites (dont une unité en Alsace reprise en 2008 et qui emploie 200 salariés pour un CA de 120 millions d'euros). La démarche d'Emmanuel Vasseneix se veut pratico- pratique. Rien de révolutionnaire, une attention accordée à tous les collaborateurs, une information partagée, une stratégie expliquée et un intéressement aux résultats.

Plus original, l'appel à un consultant extérieur : «**Tout a commencé par une rencontre avec Philippe Rodet, médecin urgentiste, spécialiste du stress.**» Une amitié. Et puis un jour dans l'entreprise, problème : quatre salariées demandent de travailler en open-space. Les cloisons sont démontées et au bout de six mois, rien ne va plus : les gens ne veulent plus travailler ensemble, les infos ne circulent plus. **Le médecin parisien entre en piste avec une mission : faire baisser le niveau de stress. Sa méthode ? Des entretiens individuels et confidentiels.**

Et une conviction : motiver c'est développer le plaisir et avec le plaisir c'est notre cerveau qui se met à sécréter des hormones qui atténuent le stress. Il s'agit aussi d'encourager «l'altruisme égoïste». En clair, Emmanuel Vasseneix a fait sien le principe «quand on fait du bien, on se fait du bien». Concrètement, cela donne une entreprise qui se mobilise sur des actions de solidarité: la reconstruction d'un village de pêcheurs au Sri Lanka, la construction d'écoles au fin fond de l'Afrique, aider les enfants du monde pour une entreprise spécialisée dans la fabrication de jus de fruits qui réalise encore 30% de son activité sur l'embouteillage de lait. Il y a une vraie cohérence et tout le monde est gagnant. **Les salariés sont pris en charge par un médecin, ni psy ni gourou, juste bienveillant. En interne, les conflits au travail s'apaisent, l'image de l'entreprise s'améliore. Du coup, l'attractivité de LSDH croît. «Le turn-over dans nos équipes a considérablement chuté. Même chose pour l'absentéisme. »** D'autres sociétés ont compris que la recette

antistress est payante. Ainsi le groupe IBM dispose d'un plan de prévention du stress depuis trois ans. Des prestataires extérieurs sont sollicités, des réunions de groupes organisées et d'importants moyens financiers sont déployés. De l'ordre de plusieurs centaines de milliers d'euros. Le site de Boigny-sur-Bionne (500 salariés) fait office de précurseur. Une réflexion y est initiée depuis cinq ans, de nouveaux espaces de détente ont été créés avec des bornes wifi : «cela permet aux salariés de se détendre et de bouquiner des revues ou de la documentation sur leur temps de travail», souligne Marc Dumas, chargé des relations sociales chez IBM. «Mais nous restons humbles, notre entité "bench marking" regarde ce qui se fait ailleurs. » Au Crédit Agricole Centre Loire, un psychologue est mis à disposition de l'entreprise dans chaque département. La pause du midi est relativement importante, dans un restaurant d'entreprise paysager, pour préserver l'aspect détente. Quant à la sieste au travail, Fabienne Bardot reste sceptique : «elle ne touche pas à la cause du stress : le rythme de travail.»