

> CALL YOUR COACH, LA SOLUTION ANTI-STR

Déprimé, courbaturé, irritable, hyperactif, insomniaque... et si vous mettiez un nom sur tous ces symptômes ? Le STRESS est sans doute le mal du siècle et les salariés des centres d'appels n'échappent pas à la règle. En permanence devant leur ordinateur et souvent au téléphone à communiquer avec des personnes elles-mêmes souvent stressées, les téléopérateurs doivent à tout prix conserver leur sang froid. Casqués, écoutés, gérant la voix et l'écrit, le téléconseiller absorbe une charge de stress réelle. Réunirait-il toutes les conditions pour être victime de ce fléau universel du monde industrialisé ? Pour résister à la pression, certains libèrent leurs chakras, d'autres se bourrent de Lexomil. Qu'importe la méthode pourvu qu'on ait le résultat... et le bon coach !

“ **R**éponse de l'organisme aux facteurs d'agression physiologiques et psychologiques ainsi qu'aux émotions qui nécessitent une adaptation » : telle est la définition du stress selon Le Larousse. Dans un centre de contacts, les facteurs d'agressions physiologiques et psychologiques ne manquent pas pour les téléopérateurs. Entre les remontrances voire les insultes des clients ou des prospects, la surveillance (certains diraient le flicage...) exercée par les superviseurs, la pression de la part du management pour obtenir des résultats, les rythmes de travail soutenus, le bruit ambiant, ... il faut être solide pour ne pas craquer. En 2004, Christian Tontin, économiste français de l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), constatait dans un entretien au *Nouvel Observateur* que le coût annuel du stress en France pour les entreprises se situait entre 830 millions et 1,3 milliards d'euros. Absentéisme, manque de productivité voire contre-productivité... les entreprises ont tout intérêt à réduire la facture. En effet, le bien-être de leurs salariés n'est pas totalement étranger à la santé de leur entreprise et à la satisfaction de leurs clients.

Reconnaître le stress pour mieux le combattre

Ecoute, développement personnel, amélioration des performances... les cabinets de coaching surfent sur la vague du mieux-vivre, la culture de la performance est même devenue une manne financière pour les consultants qui proposent des formations à la gestion du stress. La première étape, incontournable : identifier les facteurs de stress. « *Le stress est personnel. Il est donc*

indispensable dans un premier temps de dresser le portrait-robot de stressé de chaque individu, de déterminer les facteurs et les signes de stress. Ce n'est que dans un second temps que l'on travaille sur les stratégies anti-stress », explique Dominique de Lécluse, consultante coach au sein de la société Pilotis spécialisée dans le conseil en ressources humaines. Selon l'INRS, les facteurs de stress peuvent être liés à l'environnement de travail (luminosité, bruit, travail sur écran, position assise...), à la nature de l'activité (travail répétitif, monotonie, insatisfaction des clients...), à l'organisation du travail et aux rela-

« En France, la notion de stress est floue. Le stress a souvent une connotation positive : bien souvent, être stressé signifie être actif »

Fabrice Guez, SFGS

tions interpersonnelles (marge d'autonomie, style de management, niveau de responsabilité). « *Plus la charge de travail et émotionnelle est lourde, plus le stress est important* », expliquent Vincent Grosjean et Corinne Van de Weerd, chercheurs à l'INRS qui ont mené depuis cinq ans des études sur la gestion du stress dans les centres d'appels. Sur le modèle du capital soleil, le capital stress – à la fois physique et mental – ne doit pas être dépassé sous peine de dépression, de troubles du sommeil, de fatigue ou de maladie comme l'hypertension par exemple.

ESS ?



Evacuer la pression en douceur

Relaxation, sophrologie, acupression, massages, yoga, travail sur l'estime de soi... les techniques pour faire redescendre la pression sont nombreuses. Il existe des « stratégies spontanées », explique Dominique de Lécluse, c'est-à-dire des techniques utilisées naturellement par chacun pour se décontracter : marcher, discuter, s'asseoir à une terrasse de café... à chacun sa recette anti-stress. Par ailleurs, des exercices psychologiques et physiques permettent de prévenir le stress avant un appel difficile par exemple ou de se calmer après. La « toilette du samouraï » pour se dynamiser, la respiration thoracique pour libérer son adrénaline... les exercices proposés par les coachs ne manquent pas. « Nous proposons de l'acupression, de la relaxinésie, de la relaxation anti-stress, de la réflexologie plantaire », précise Abderahmane Boutmene, gérant de la société Relaxinergy mais aussi professeur d'arts martiaux. Hormis les

exercices physiques, des exercices psychologiques permettent également de faire redescendre la pression. « J'aide les stagiaires à apprendre à orienter leur esprit vers l'action ou au contraire à se déconnecter totalement de leur environnement de travail », explique Dominique de Lécluse qui prodigue toujours le même conseil : être modeste. « Ce qui paie en matière de gestion du stress, c'est la régularité : mieux vaut marcher chaque jour une demi heure que de faire deux heures de sport par jour pendant un mois puis plus rien ». De petits gestes, des réflexes simples, de l'écoute et adieu le stress ? Encore faut-il que les entreprises permettent à leurs salariés d'identifier et de gérer leur stress...

Le stress encore tabou en France

« En France, la notion de stress est floue. Le stress a souvent une connotation positive : bien souvent, être stressé signifie être actif. Dans les entreprises

QUELQUES RECOMMANDATIONS DE L'INRS POUR RÉDUIRE LE STRESS :

- ✓ Organiser des réunions ou des groupes de parole
- ✓ Faire participer les salariés à l'élaboration de leur planning
- ✓ Instaurer des pauses de 15 minutes toutes les deux heures
- ✓ Réduire le niveau de bruit (moins de 85 db(A) dans le casque)
- ✓ 10m² d'espace par personne
- ✓ Consacrer chaque jour une heure à une autre activité que le téléphone (email, courrier...) afin de réduire la monotonie du travail
- ✓ Mettre à la disposition des salariés des espaces de pause.

RESSOURCES
HUMAINES

La toilette du samouraï :
se frotter pour moins stresser



américaines et asiatiques en revanche, le stress n'est pas tabou car la notion de bien-être est bien ancrée dans les mentalités », explique Fabrice Guez, directeur de la SFGS (Société Française de Gestion du Stress). « Dans les entreprises américaines, les formations à la gestion du stress sont obligatoires alors que le stress est encore tabou en France : les entreprises ne le reconnaissent pas et les salariés ont peur d'avouer qu'ils sont stressés », remarque quant à elle Dominique de Lécluse. Pourtant, aux dires de Vincent Grosjean, le stress commence à être reconnu dans les entreprises françaises qui cessent de boudier le modèle anglo-saxon : « Aujourd'hui, on constate que les entreprises, attentives à la satisfaction de leurs clients, tentent de remédier aux problèmes de perte de motivation et de turn over en cherchant des moyens de fidéliser leurs salariés. Dans les centres d'appels français, les conditions de travail

se sont améliorées car les tâches à faible valeur ajoutée sont de plus en plus souvent externalisées à l'étranger », observe-t-il. (Précision importante : les études menées par Vincent Grosjean et Corinne Van de Weerd ont porté exclusivement sur des centres d'appels internalisés et non sur la situation chez les outsourcing).

Coachier les entreprises

« Nous intervenons dans les entreprises pour identifier les causes de stress et proposer des remèdes », explique Corinne Van de Weerd. Absentéisme fréquent, turn over important, démotivation... les signes de stress des salariés sont nombreux. Mais combien sont-ils les chefs d'entreprises qui, suivant les recommandations de l'INRS, acceptent les baisses de régime ou admettent que les problèmes qui interviennent dans la vie personnelle de leurs salariés puissent influencer sur l'efficacité de leur travail ? Dans la course effrénée à la productivité, les lièvres dépassent toujours les tortues, les absents ont toujours tort, et les recommandations des chercheurs de l'INRS (cf. encadré) ne sont certainement pas affichées dans les bureaux de tous les directeurs de centres d'appels ou de services clients.

«Des espaces déconnectés
permettent de se ressourcer»
Bruno de Fromont, Steelcase

Un environnement propice à la « zen attitude »

« La première cause d'arrêt maladie en France, c'est le mal de dos. Il convient donc de s'intéresser à l'ergonomie du poste de travail », estime Bruno de Fromont, directeur de clientèle chez Steelcase, société leader de l'immobilier de bureau et premier fournisseur mondial de mobilier pour centres d'appels. Experte es sièges, la société a récemment lancé un produit révolutionnaire, le siège Think qui se règle automatiquement en fonction du poids et de la morphologie de la personne. Outre le confort de l'assise, Steelcase recommande l'aménagement d'espaces personnels au sein des open spaces, de lieux séparés par des panneaux mobiles où chacun se sent un peu chez soi et peut aménager comme bon lui semble, en disposant par exemple des photos sur son bureau, dans la limite du raisonnable bien sûr. (Pour certains directeurs de centres de contacts, cette limite est rapidement atteinte...). Steelcase encourage également les entreprises à oser les couleurs vives, propices à la détente et au bien-être. « Pourquoi l'environnement de

travail devrait-il forcément être triste ? », questionne Bruno de Fromont en arpentant les allées de son showroom et en jetant un regard amusé sur le billard Nicolas, le baby foot et le punching ball accroché dans l'espace détente. « Ces espaces déconnectés permettent de se ressourcer. L'idéal est de travailler le plus en amont possible avec les architectes pour construire des espaces homogènes ou au contraire des lieux bien différenciés en fonction des postes ou des clients ». Des bureaux modulables, des lieux « entre deux » prévus pour les rencontres aléatoires dans les allées, une lumière naturelle qui provient d'un puits de lumière et éclaire l'ensemble des salariés installés confortablement sur leurs sièges à contact permanent, les conditions de travail sont exceptionnelles. Chez Steelcase, ce sont les usages et non de la position hiérarchique qui déterminent l'aménagement du bureau. Ainsi, le PDG n'a qu'un bureau de passage car il est très souvent en déplacement ; en revanche, du fait de la sédentarité de leur travail, les assistantes ont les bureaux les mieux aménagés et les sièges les plus confortables. Toute une philosophie. Pour le bien-être de leurs salariés stressés, combien de directeurs de centres d'appels seront prêts à franchir le pas et à céder leur bureau aux téléopérateurs ? ■



Photo Steelcase

Le centre d'appels anti-stress selon Steelcase

Pascale Decressac