



PAR
FRANCINE EMSCHWILLER
DIRECTRICE FINANCIÈRE ET
PSYCHOLOGUE¹

Un directeur financier et des collaborateurs en situation de stress : que faire ?

Le stress affecte le travail, le stress n'affecte pas que le travail. Face à une surcharge de travail, comment s'en sortir ? Lorsque le sommeil, l'appétit, le corps sont altérés par le stress, où trouver une oreille bienveillante qui puisse entendre, comprendre et transformer ?

Les sources de bouleversement ne manquent pas : nouvel actionnariat, modifications du cadre législatif, démission d'un collaborateur clé, crainte pour son emploi : le changement est à tous les étages. Une somme considérable d'énergie est requise pour s'adapter à un environnement qui se transforme sans fin. Cette mobilisation autour des changements entrave l'action et supprime tout plaisir au travail.

Un professionnel au travail est avant tout une personne. Le Directeur Financier n'arrive pas dans l'entreprise vierge de toute expérience de vie. En situation de surcharge, les émotions, contenues aussi longtemps que possible, finissent par déborder ou se bloquer, chacun en fonction de son histoire personnelle. L'engrenage qui conduit à l'épuisement est alors engagé.

La démarche d'accompagnement individuel interroge le fonctionnement interne de la personne. Quels repères,

quelles angoisses, quelles défenses le font tenir ? A chacun ses modalités. C'est par l'observation de sa façon d'être au travail et, au-delà du travail, dans la vie, que le travail sur soi peut commencer. Il n'y a pas de démarche standard, mais une écoute singulière. C'est l'adhésion de la personne engagée dans cette démarche qui permet la transformation, pour le présent et pour l'avenir, dans sa vie professionnelle et dans sa vie personnelle.

Cette solution s'appuie sur un vécu de plusieurs années dans des entreprises en restructuration et sur des études en psychologie clinique.

Illustration par un exemple.

LE CHANGEMENT AU CHANGEMENT : EXEMPLE

Une entreprise de distribution travaille depuis dix-huit mois à une transformation radicale de son système informatique. Le système informatique utilisé était complètement obsolète.

Pour procéder au choix d'un

nouveau progiciel, un comité de direction élargi a été constitué. Ce comité fait, à l'unanimité, choix d'un progiciel et choix d'une SSII chargée de la mise en oeuvre. L'équipe de la SSII est très compétente. La démarche projet est structurée. Des schémas d'avancement sont régulièrement mis à jour et diffusés. Des réunions hebdomadaires et mensuelles sont instituées, les compte-rendus sont distribués, les reprises de données, les tests, tout semble parfaitement organisé, le « Go » est en vue ... Des craintes s'expriment bien sûr : les tests sont ils suffisants ? A-t-on envisagé toutes les hypothèses, la formation est elle suffisante ? Comme tout changement, le démarrage d'un nouveau progiciel suscite des appréhensions légitimes, mais dont l'expression reste limitée. Les équipes sont impatientes de changer de système informatique... Jusqu'à ce que...

Coup de tonnerre un matin : à moins de deux mois du démarrage, une des salariées

s'exprime : « si l'on démarre le premier janvier prochain je ne réponds de rien ». La salariée qui s'exprime ainsi est... Directrice de la « Supply Chain » de cette entreprise de distribution, personnage central de la chaîne réception-expédition-livraison-facturation. ... Comment poursuivre la mise en place d'une transformation informatique « contre » l'avis de la Directrice de la Supply Chain ? Impossible. En quelques jours cette salariée-clé va communiquer son angoisse à suffisamment de décideurs pour entrainer le report puis l'arrêt complet du projet.

Quelle angoisse l'avait donc saisie ? L'angoisse du changement et le refus inconscient d'une perte de pouvoir (sur l'ancien système informatique). Ce n'est que par la mise à plat des enjeux du changement pour cette salariée-là que l'on aurait pu la remettre dans un état d'esprit positif pour ce nécessaire changement. Cette démarche n'ayant pas pu être mise en place, c'est tout le projet qui a été anéanti.

LE CHANGEMENT FAIT PEUR

Le changement est inconfortable, au travail comme à la maison, une nécessaire zone de confort est à protéger.

Les situations de travail requièrent du changement. Mais, face au changement il y a inégalité. Le seuil de tolérance au changement est différent pour chacun. La répétition est, pour tous, ce qu'il y a de plus confortable. La répétition rassure. Le changement fait peur.

Contre Face au le changement, à chacun adopte une organisation qui lui est propre.



Au travail comme à la maison, la personne est une

organisation. Certaines personnes disposent de défenses très solides, qui, en entreprise, comme dans la vie sociale et familiale, s'expriment par des refus, et, parfois, des blocages.

Pourquoi ces refus ? Pourquoi ces blocages ?

Le changement renvoie à des sentiments de séparation, de discontinuité, voire d'impuissance. Face à ces peurs, la pensée peut être anesthésiée, le salarié perdant alors tout ou partie de sa capacité de penser. Ne pas trouver « *d'être humain proche qui comprend* » peut provoquer une détresse sans fond. Cette détresse-là, certaines personnes la vivent en situation de travail. Des processus violents, voire incontrôlables peuvent alors surgir. Certains processus sont discrets, d'autres le sont moins. Lorsque le bouchon de la cocotte explose la violence s'exprime : violence verbale, violence physique, violence contre soi-même (blessures, maladie, voire suicides), violence contre les autres, collègues, ou hiérarchie, violence contre les biens, ces risques ne peuvent être sous estimés. Ces situations violentes, latentes ou présentes, entravent le bon fonctionnement d'un service, voire d'une entreprise. « *Accessoirement* », N'oublions pas que, sur ces sujets, la responsabilité pénale du chef d'entreprise est désormais engagée.

Le changement est nécessaire, mais les enjeux liés aux changements ne peuvent être sous estimés.

COMMENT FAIRE DU CHANGEMENT UN OUTIL DE CRÉATIVITÉ ET DE PROGRÈS ?

Pour ne plus avoir peur du changement il faut pouvoir en parler, en parler dans un lieu protégé, sans jugement.

Pour changer, il faut comprendre ce qui fait blocage.

Pour changer, il faut aban-

donner certaines positions qui peuvent paraître confortables, mais qui, en réalité, entraînent immobilité et souffrance. Accepter de s'engager vers des positions inconnues, c'est le meilleur moyen de progresser soi-même, de faire progresser ses équipes, son métier. Pour entreprendre ce voyage, il est nécessaire d'exprimer ce que l'on a peur de perdre. Pour cela il faut trouver un lieu protégé. Là, libéré de ses (fausses) obligations passées, il redevient possible de trouver plaisir à des solutions alternatives que l'on ne se serait pas autorisées jusqu'alors.

Accepter de parler des ses difficultés permet de trouver de nouveaux positionnements qui conviennent, non seulement à court terme, mais aussi à moyen et long terme. Pour certains quelques entretiens suffiront, pour d'autres, le chemin sera plus long.

PARLER AVEC UN PROFESSIONNEL DANS UN LIEU SANS JUGEMENT, SANS ENJEU DE POUVOIR

Chaque personne étant singulière, l'accompagnement l'est aussi. Une écoute sécurisée permet à chacun d'exprimer ses doutes, ses désirs. Un tel accompagnement contribue à combler un sentiment de solitude, à retisser du sens, en un mot, à réfléchir. Pour cela, un autre est nécessaire, un autre qui écoute, qui accueille les doutes, sans jugement, avec bienveillance. Un tel accompagnement offre un lieu pour déposer ses craintes, se dégager d'un sentiment d'étouffement, pour retrouver une capacité à rêver, à innover, à créer.

La boîte à outils est légère et la démarche profonde. Pas de schéma pré établi, pas de power point. La parole et l'écoute seules sont mobilisées. Une parole est écoutée à l'abri des enjeux de pouvoir et des conflits. Une parole qui ose s'exprimer conduira à la solution. Ce n'est pas l'accompagnateur qui trouve la solution, mais la personne accompagnée. C'est parce qu'elle vient de la personne concernée que la solution sera efficace.

L'ACCOMPAGNEMENT, CE N'EST PAS DU COACHING

Dans le coaching, la personne coachée se fixe un but précis à atteindre dans un délai convenu. Se fixer dans un monde qui bouge sans cesse : cette approche ne nous semble adaptée ni aux besoins de la personne, ni aux besoins de l'entreprise. Trouver des réponses précises à un objectif précis, ne permet pas de préparer le changement suivant.

L'entreprise n'a pas pour vocation d'ausculter ses salariés au quotidien. Pour autant, le dysfonctionnement de l'un d'entre eux peut avoir des conséquences extrêmement préjudiciables pour l'ensemble de l'organisation. C'est pour cette raison qu'il est de son plus grand intérêt de veiller à la bonne forme physique et psychique de ses salariés. Un accompagnement par une écoute sécurisée y contribue.

Grandir, quel que soit son âge, cela commence par accepter de ne pas tout être et parfois de perdre un peu.

La seule chose que je puisse changer, c'est moi-même. Ce n'est pas le plus facile, mais

c'est le plus efficace, non seulement à court terme mais aussi dans le long terme. Comprendre cela c'est un immense pas en avant.

Comme le dit Christophe Dejournes : « une parole libre, quand elle trouve à qui s'adresser, a des effets profonds et durables sur la personne », et ce, dans toutes ses dimensions. ●

1. <http://coquelicot-psychologie-travail.fr/>

2. La responsabilité pénale des chefs d'entreprise est engagée par la santé physique et psychique des salariés : loi n° 91-1414 du 31 déc. 1991 modifiant le Code du travail et le Code de la santé publique en vue de favoriser la prévention des risques professionnels et portant transposition de directives européennes relatives à la santé et à la sécurité du travail, *JORF* des 6 et 7 janv. 1992, p. 319.