

Addict' & Management®

la lettre d'information **R**estim.

N°8

JUILLET 2010



SOMMAIRE

Dossier ACTUALITÉ ADDICTIONS

MANAGER UNE SITUATION D'ADDICTION

Reportage BRITTANY FERRIES : SANTÉ ET SÉCURITÉ, EN AVANT TOUTE !

Point de vue JEAN-PIERRE BENNECHET

Dossier
ACTUALITÉ ADDICTIONS

MANAGER

UNE SITUATION D'ADDICTION

Les obligations faites par la loi aux chefs d'entreprise en matière de santé et de sécurité au travail ont des implications qui débordent largement le cadre strict de leur application. L'évolution de la jurisprudence va non seulement dans le sens d'un durcissement avec la mise en cause de l'entreprise dès qu'elle n'a pas fait tout ce qui était en son pouvoir pour limiter les risques, mais aussi dans le sens d'une extension, d'un élargissement - plutôt que d'une restriction - de sa responsabilité à la fois civile et pénale. La prévention des addictions, l'accompagnement des personnes dépendantes ainsi que la mise en place de sanctions, devenus des problématiques incontournables de l'entreprise, comme ont pu le démontrer les précédents dossiers d'Addict' & Management, se posent aussi en termes de management.

► **La loi sanctionne des faits**

Certes, les addictions en elles-mêmes peuvent être considérées comme appartenant au domaine de la santé, donc faisant partie du domaine privé, touchant ainsi à la limite de la liberté individuelle, mais dès qu'on parle prévention des risques, accompagnement des salariés et sanctions dans l'entreprise, on aboutit sur des problèmes de management d'équipe. Les contradictions individuel/collectif et liberté/sécurité ne sont pas simples à résoudre, c'est pourquoi il est important de se doter d'outils permettant de les comprendre et de les dépasser. La principale difficulté qu'on rencontre quand on est confronté aux addictions, c'est qu'elles mettent en jeu de l'émotionnel, des sentiments qui vont de la compassion à la culpabilité, et que, à défaut d'y être préparé, on réagit sans distance et le plus souvent de manière inappropriée.

Pourtant une simple lecture de la loi pourrait déjà aider à adopter une attitude plus réfléchie, plus cohérente. Car ce que sanctionne la loi, ce ne sont ni des personnes en tant que telles, ni des maladies liées à une addiction particulière, ni même des attitudes, mais des faits.

► **Cohérence et équité : mots clés du management**

Si, face à une conduite mettant en danger la vie d'autrui, comme le maniement d'engins sous l'emprise de l'alcool – ou de médicaments ou de cannabis –, la hiérarchie réagit « au coup par coup », cherchant à comprendre, par exemple, la motivation, sans s'appuyer sur des faits avérés, les sanctions sembleront être données de manière injuste et partielle, « à la tête du client » : untel se verra mettre à pied tandis que l'autre s'en tirera avec un simple avertissement.

EDITO

Aujourd'hui, les entreprises ont considérablement évolué et avancé sur un grand nombre de plans techniques qui vont de l'informatique à la gestion des achats en passant par la production, mais c'est pourtant au niveau des hommes que la différence se fera et que déjà se remarquent ici ou là des failles dont on avait jusqu'ici négligé l'importance et le danger. Car le vrai capital est humain et ceux qui ont pris la dimension de ce paramètre essentiel, en termes de management, de formation, de sécurité et de santé, apparaissent aujourd'hui comme les vraies entreprises novatrices. Quand Restim aujourd'hui s'intéresse aux risques psycho-sociaux et plus largement se positionne dans le champ du management, c'est bien évidemment une continuité par rapport à son domaine de compétences traditionnel, mais c'est aussi une démarche innovante qu'elle initie, mettant au centre des processus la responsabilisation des personnes : à Restim, nous nous adressons en tant qu'adultes à d'autres adultes.

Que Restim parle de plans de prévention ou d'équité de management, il s'agit toujours de produire des outils qui servent à la fois la performance et la cohésion sociale de l'entreprise, car l'un et l'autre sont indissociables et ne peuvent progresser qu'ensemble ainsi que l'actualité nous le rappelle tous les jours. C'est en ce sens que nous avons le sentiment de contribuer à un véritable développement durable au service de l'entreprise et des hommes qui la composent.

François Nicaise
Président fondateur Restim
Addictologue conseil auprès
des entreprises

Et le climat dans l'entreprise s'en ressentira. Les différences de traitement en effet suscitent incompréhension, désarroi, amertume et méfiance.

Si au contraire la hiérarchie réagit à la faute selon des procédures élaborées en amont et acceptées par tous, sur des critères définis et précis, les sanctions seront plus facilement admises, au moins reconnues comme justes, et le management de l'entreprise y gagnera en lisibilité et en cohérence. Car les personnes auront au moins la conviction d'être traitées avec équité puisque les mêmes causes produisent les mêmes effets.

Encore faut-il que la sanction corresponde à une faute reconnue comme telle par tous, et notamment par l'intéressé. Cela n'est possible que si l'objet du délit est clairement nommé, s'il s'agit d'un fait (ou d'un ensemble de faits) incontestable, comme par exemple le taux d'alcoolémie ou un écart de comportement. S'appuyer sur des faits qui renvoient à une échelle de sanctions est le seul moyen de sortir de l'émotionnel et du cas par cas.

► **Une réflexion collective et partagée...**

Dès lors que la hiérarchie de l'entreprise se saisit du problème et décide d'y remédier, elle doit éviter l'écueil qui consisterait à décréter des mesures sans concertation. Car ceux qui auront à les appliquer sont les managers de proximité, la plupart du temps des chefs d'équipe que rien n'a préparé à assumer une position managériale mais qui, par le hasard de l'ancienneté, de leur charisme ou de leur expérience, sont en situation d'avoir à tenir ce rôle : leur demander d'appliquer des sanctions qu'ils n'ont pas comprises, ou pas acceptées, les amènerait à interpréter (forcément de manière subjective) la loi en vigueur. Ce type de fonctionnement générerait de fait encore une fois une iniquité de traitement d'un service à l'autre.

Le management de proximité doit donc être sensibilisé à l'importance du phénomène et impliqué dans la démarche de prévention comme dans l'élaboration d'une échelle des sanctions reposant sur des faits, et cela de manière collective.

► **... pour des décisions comprises et appliquées**

C'est pourquoi il est de la responsabilité des ressources humaines en tout premier lieu de rendre possible cette rencontre autour d'une problématique commune pour sortir des particularismes et des habitudes et aboutir à une démarche que chacun puisse reconnaître et accepter. Il n'est bien entendu pas question de réunir tout le personnel pour une gigantesque discussion d'où aucune cohérence ne pourrait sortir. Mais de créer un groupe de travail pouvant regrouper des membres des ressources humaines, de la médecine du travail, du comité d'hygiène et de sécurité, délégués du personnel, et capable de définir des objectifs, une stratégie, un calendrier de réunions et de décisions. Celui-ci aura toute l'autorité et la diversité nécessaires à son action et aura à cœur de faire circuler toute l'information : c'est ainsi qu'il assurera la cohérence du dispositif, sa crédibilité, son efficacité. Il est de fait un pivot de management qui sera garant de l'équité de traitement des personnes et de l'échelle des sanctions décidée en commun et inscrite dans le règlement intérieur de l'établissement. En fait, tous les niveaux de la hiérarchie doivent être engagés dans le processus : le management de proximité, car c'est lui qui est directement au cœur de l'action, auprès des hommes et des femmes, donc passeur obligé entre la direction et le personnel, mais aussi le top management qui est le garant de la culture de l'entreprise, de ses valeurs, de son histoire, de son éthique, de la cohérence des décisions et à qui revient d'impulser, d'encourager et de dynamiser les énergies.

"Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin".

Proverbe africain

ACTUALITÉ**Restim.**

► **NOUVEAU SÉMINAIRE DE FORMATION**

À la demande des acteurs de l'entreprise, Restim met au point un séminaire de formation « Drogues illicites : management et responsabilité ». Sur une durée de 3 jours il permet aux participants d'approfondir les aspects managériaux, légaux et médicaux de ces risques professionnels spécifiques.

Contact : f.nicaise@restim.fr

le deuxième semestre 2010 verra la mise en place à l'intention de leur manager d'un programme collectif d'information en addictologie et plus particulièrement sur les produits illicites. Dès septembre une formation dans ce sens sera apportée à des médecins de santé au travail.

Contact : f.nicaise@restim.fr

► **L'ACTIVITÉ DE RESTIM**

Restim développe son activité de mise en place de plan de prévention, de diagnostic et de conseil en prévention des risques psychosociaux dans différents secteurs professionnels : la banque, la chimie lourde, le pétrole

et les établissements Seveso2, les travaux publics, les transports, l'environnement, l'administration et l'agroalimentaire.

► **ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT EN CORSE**

Compte tenu de la réorganisation effective au sein du Ministère de la Défense, la Direction régionale de l'action sociale du Sud Est (DRAS-RTSE) sollicite Restim pour 1 journée ½ d'études pour anticiper et accompagner au changement les assistants du service social et conseillers techniques d'encadrement.



Brittany Ferries santé et sécurité, en avant toute !

Brittany Ferries est une très grosse entreprise française basée à Roscoff et présente sur quatre autres sites, riche d'une dizaine de bateaux qui assurent le trafic avec l'Angleterre, mais aussi l'Irlande et même l'Espagne, de près de 2500 salariés, surtout du personnel navigant, et transporte chaque année près de 3 millions de personnes et plus d'un million de véhicules.

C'est dire que les problématiques de sécurité sont de fait essentielles pour cette société de ferries. Mais Brittany Ferries est aussi très investi dans la préservation de l'environnement puisque tous les navires sont aux normes « cleansea ».

Ces préoccupations ne pouvaient que s'étendre à la santé et à la sécurité du personnel.

« Sans stigmatiser la population des marins, ce qui serait injuste et faux, nous dit Raphaël Doutrebente, directeur des ressources humaines, il faut reconnaître que selon les traditions maritimes, l'alcool a toujours été considéré comme un moyen de détente pour les hommes. Mais l'alcool finit par faire des ravages et nous étions conduits à mettre en place environ 80 disciplines par an. S'est greffé là-dessus avec les jeunes générations le problème du cannabis. Pour une entreprise qui a des impératifs de sécurité des passagers et de santé publique, il fallait penser le problème des addictions

globalement et nous avons mené une campagne de sensibilisation qui a été très suivie car il est important que tout le monde ait accès à l'information. »

Pour le commandant Lionel Barbançon qui a piloté l'opération, « il y a eu une évolution considérable. Avant, rien ne limitait la consommation d'alcool sur les bateaux et, en cas de problème, la personne était convoquée à la direction et se faisait accompagner du délégué syndical. Cela ne satisfaisait personne : chacun était dans un rôle et des blocages apparaissaient.

Restim a mis en place deux groupes de travail sur la question des addictions avec deux objectifs : soigner les malades et éviter que d'autres ne tombent dans les addictions. Les deux groupes, composé pour l'un d'élus du personnel, et pour l'autre de responsables de l'entreprise, ont travaillé un an en parallèle avant de fusionner, conscients qu'ils étaient de l'ampleur du problème et de la nécessité d'un langage commun pour avancer.

Cette deuxième phase commune a pris deux ans : au cours de huit séminaires de deux jours, nous avons élaboré une charte alcool, créé le CAP*, prévu des procédures d'accompagnement et proposé à la direction des mesures de prévention.

Finalement des formations sur les risques ont été assurées par un binôme (spécialiste Restim et membre de l'Etat major) et ont concerné déjà plus de 1000 personnes. Cela a déjà considérablement changé les comportements et le risque lié à l'alcool a pratiquement disparu à bord de notre flotte aujourd'hui. Il est vrai que nous avons aussi mis en place un éthylomètre sur chaque navire, procédé à des contrôles inopinés, limité la consommation d'alcool à 1/4 de litre par repas et que l'échelle de sanctions en vigueur est la même pour tous... La démarche est acceptée par tous car elle a été élaborée en commun, refuse toute stigmatisation des personnes et surtout repose sur des valeurs communes que nous avons su retrouver. »

* Comité Alcool Prévention

LE SAVIEZ-VOUS ?

LE TABAC CHEZ LES FEMMES

Une étude pilotée par l'Institut de veille sanitaire, montre que ces dernières années, les femmes ont accru leur consommation de tabac, contrairement aux hommes qui l'ont considérablement réduite. Conséquemment, le risque de mortalité par cancer du poumon a été multiplié par 4 chez les femmes, alors qu'il a diminué de moitié chez les hommes.

GUIDE "ENTREPRISES SANS TABAC"

L'INPES, en lien avec les institutions et associations de prévention ou de lutte contre le tabagisme a conçu un guide intitulé « Entreprises sans tabac ». Vous pouvez télécharger ce guide sur le site tabac info service : www.tabac-info-service.fr,

rubrique « Entreprises et CHRDC », lien « Guide Entreprises sans tabac ».

POLÉMIQUE SUR LA NOCIVITÉ DU TABAGISME PASSIF

À lire sur le site www.rue89.com « Et si on avait surévalué les risques du tabagisme passif ? » par Sophie Verney-Caillat. www.rue89.com/2010/05/31/et-si-on-avait-surevalue-les-risques-du-tabagisme-passif-153030

ET S'IL Y AVAIT DU STRESS DANS VOTRE ENTREPRISE ?

Vous êtes dirigeant d'une PME et vous notez une augmentation de l'absentéisme, du turn over dans votre entreprise ? On vous signale un certain malaise parmi les salariés ?

Vous êtes-vous demandé s'il s'agissait de stress au travail ?

La brochure « Et s'il y avait du stress dans votre entreprise ? » de l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles précise les causes et les manifestations du stress au travail, elle en souligne les conséquences sur la santé des individus et pour l'entreprise. Elle détaille enfin les signaux qui doivent vous alerter, les raisons et les façons d'y remédier.

Site INRS : www.inrs.fr

23 & 24 SEPTEMBRE 2010 À PARIS 6^e CONFÉRENCE DES DIRECTEURS SÉCURITÉ

Risques psycho-sociaux, cybercriminalité, piraterie, terrorisme,

grèves généralisées, les Directeurs Sécurité et Sûreté sont confrontés à l'émergence de nombreux risques. Comment appréhender, en 2010-2011, l'étendue du périmètre de vos missions et établir les bonnes priorités, et ce, sous contrainte du budget ? De la prévention à la mise en place de cellule de crise, cet événement vous permettra de :

- Mesurer les nouveaux risques psycho-sociaux et piloter leur accompagnement.
- Coordonner vos organisations avec les autorités et forces de l'ordre en matière de cybercriminalité et piraterie.
- Exploiter les leviers incontournables de prévention des accidents du travail.

Renseignements : www.development-institute.com



Jean-Pierre Bennechet a été nommé en janvier dernier directeur du pôle nord-est de France Télévisions qui regroupe les antennes de Lille, Dijon, Strasbourg, Amiens, Nancy... une entreprise d'un millier de personnes, journalistes, techniciens, producteurs confondus. Ses fonctions font nécessairement appel, outre ses talents de journaliste et de chef d'entreprise, à une science du management dont nous lui avons demandé de nous livrer quelques éléments.

EN QUOI DIRIGER UNE TELLE ENTREPRISE EST-IL PARTICULIER ?

Il importe de comprendre tout d'abord que ces professionnels de l'audiovisuel présentent des caractéristiques propres à leur métier et à leur environnement dont il est nécessaire de tenir compte : tout d'abord, ils sont en permanence confrontés à des informations imprévues, non standardisées qui les poussent à sortir d'eux-mêmes. Ensuite, l'actualité qui est leur matériau de travail doit sans cesse être revisitée à la lumière d'un éventuel changement ultérieur. Enfin, tout se déroule sous le regard du public dont les attentes elles-mêmes changent très vite. Or aujourd'hui la télévision classique perd du terrain face à internet et à la téléphonie mobile. Cela entraîne une remise en cause de ce sur quoi les gens se sont construits au cours de leur vie professionnelle.

VOUS AVEZ FAIT PARTIE DE L'ÉQUIPE CHARGÉE DE COORDONNER LE PROJET D'ÉVOLUTION DE FRANCE TÉLÉVISIONS. LES CHANGEMENTS ONT-ILS DES

CONSÉQUENCES SUR LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE ?

Manager aujourd'hui, c'est gérer le changement. Notre environnement, tant économique que technologique évolue très vite et nous passons notre temps à nous adapter. La multitude des informations mises à notre disposition ne deviennent intéressantes que si nous savons les questionner ; elles nous accablent et génèrent du stress si nous ne sommes pas structurés par des valeurs.

Le management, c'est cette oscillation permanente entre d'une part la nécessité de faire comprendre aux gens qu'il faut bouger et d'autre part la nécessité de les réassurer sur la cohérence de leur environnement, ce qui se place du côté des valeurs. Trop verser du côté de la continuité incline à l'immobilisme et un peu d'inquiétude permet alors de faire prendre conscience qu'il faut changer. Mais à l'inverse trop d'inquiétude peut déclencher des comportements de repli... Le manager se situe toujours dans cette tension.

Une dimension supplémentaire tient à la nature même de notre entreprise : France Télévisions est une entreprise de droit privé avec un actionnaire unique, l'Etat. Nous ne faisons pas partie de la

fonction publique, mais nous sommes loin d'être étrangers à la chose publique... Quant aux salariés, ils ne se considèrent pas comme des salariés ordinaires car ils se sentent investis - à juste titre - d'une mission de service public. Dans la conduite du changement, il faut tenir compte des résistances que cela provoque.

COMMENT ÉVITER QUE LA RÉFÉRENCE AUX VALEURS SE SITUE DU CÔTÉ DE L'IMMOBILISME OU, EN TOUT CAS, DU CÔTÉ DU REGARD EN ARRIÈRE ?

Salariés et management se retrouvent sur les valeurs de service public auxquelles nous sommes tous très attachés. Mais si les salariés en font un bouclier contre le changement ou si le management cherche uniquement à casser ce socle, rien ne peut avancer. Par contre, le manager peut l'emporter s'il arrive à convaincre qu'on peut mieux défendre le service public en le faisant évoluer plutôt qu'en en restant au statu quo. Les valeurs, pour moi, ce n'est ni un acquis, ni un état, mais un projet, quelque chose à faire exister à tout instant.

LE SAVIEZ-VOUS ?

L'OFFRE DE NOUVEAUX JEUX D'ARGENT AUGMENTE

Les joueurs de jeux d'argent et de hasard français ont dépensé, en 2008, 21 milliards d'euros – le même montant qu'en 2007 – selon les chiffres d'affaires publiés par la Française des jeux, le PMU et les casinos. L'offre de nouveaux jeux n'est pas étrangère à ce résultat, ce qui n'échappe pas aux sociologues des jeux et psychiatres spécialisés : ils pointent la contradiction des opérateurs, qui tout en défendant

« le jeu responsable » pour lutter contre les addictions, ne cessent de lancer de nouveaux jeux ou d'augmenter le taux de redistribution aux joueurs alors qu'on sait qu'il existe une corrélation entre l'augmentation du nombre de joueurs pathologiques et celle de l'offre. *Source AFP.*

PLUS DE VENTE D'ALCOOL APRÈS 22 HEURES À LILLE

La ville de Lille vient de signer un arrêté interdisant la vente d'alcool après 22 heures dans une trentaine

d'épiceries situées dans les quartiers festifs de la ville.

Source : LaVoixDuNord.fr 31/05/10

RÉCUPÉRER LES POINTS DE PERMIS

Petites ou grosses infractions au Code de la route, vos points ont fondu. Il est possible d'en retrouver au maximum quatre en suivant un stage de sensibilisation.

Pour connaître votre capital de points : www.interieur.gouv.fr



L'agence conseil en alcoologie et addictologie auprès des entreprises

4, quai des Etroits
69 321 Lyon cedex 05
Tél : 04 72 56 51 88 • Fax : 04 78 38 15 37
Mail : f.nicaise@restim.fr
www.restim.fr

Directeur de la publication : François Nicaise
Comité éditorial : François Nicaise, Catherine Mounier, Myriam Tierce-Monier, Cédric Thoulon
Rédaction : Catherine Mounier
Conception, création : www.bonne-reponse.fr
Crédit photos : Brittany Ferries, Philip Plisson.