

Addict' & Management®

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

N°7
DÉCEMBRE 2009



SOMMAIRE

Dossier ACTUALITÉ ADDICTIONS

SE PRÉPARER AU **MANAGEMENT DE L'INATTENDU**

Reportage RENAULT TRUCKS : UNE PRIORITÉ, LA SÉCURITÉ DES PERSONNES

Point de vue AYERDHAL, ÉCRIVAIN

Dossier
ACTUALITÉ ADDICTIONS

SE PRÉPARER AU **MANAGEMENT DE L'INATTENDU**

Face à une situation grave, l'entreprise doit agir et décider, mais ne possède pas toujours les outils nécessaires et surtout adaptés pour fournir une réponse en adéquation avec le problème. Qui dit crise dit en effet conjoncture qui sort de l'ordinaire et demande que soient trouvées des compétences qui se situent hors du champ de celles qui sont habituellement mobilisées. Or, une réponse inappropriée est non seulement inefficace, mais peut aussi se révéler pire que le mal.

Réagir à une difficulté ne s'improvise pas et signifie à la fois adopter la bonne attitude dans le présent, mais aussi prévoir l'avenir pour prévenir d'autres circonstances analogues, ce qui ne peut se faire que par un retour sur expérience. Autrement dit, au moment où l'entreprise est mise dans l'obligation de mobiliser beaucoup d'énergie pour gérer l'immédiat, il est utile, voire indispensable, qu'elle pense le long terme dans ses différentes dimensions. Tout en continuant d'assurer le plus régulièrement possible ses fonctions habituelles, évidemment.

► Une démarche transversale

Ce qui couvre l'ensemble de ces besoins s'appelle le conseil stratégique en situation de crise. Qu'est-ce que cela signifie concrètement ?

Le conseil stratégique est essentiellement et dans tous ses aspects une démarche transversale.

• D'abord parce qu'elle prend en compte des aspects individuels et collectifs. Si le problème d'une personne est souvent le déclencheur (c'est le cas de quelqu'un que son addiction rend incapable de remplir correctement sa fonction et qui rend difficile le travail de toute une équipe ou, plus grave, de l'« erreur humaine » aux conséquences potentiellement désastreuses dans des environnements sensibles comme la route, le médicament, la construction, le nucléaire...), la cause profonde est à chercher et trouver dans

une série de dysfonctionnements à l'intérieur de l'entreprise que cette dernière devra affronter. De plus, à plus ou moins brève échéance, le problème risque de faire tache d'huile. Dans tous les cas, les répercussions sont collectives, au minimum à la dimension de l'entreprise dont l'image peut se trouver durablement ternie, et c'est bien à l'échelle collective qu'il convient de les penser.

• C'est aussi une démarche transversale parce que les implications d'une situation se jouent à plusieurs niveaux : managérial, juridique, psychologique, médical. Il importe donc de connaître et de maîtriser ces différentes dimensions, ce qui suppose d'avoir accès à des compétences élargies à l'ensemble de ces domaines. Une réponse trop ciblée, trop restreinte, pourrait passer à côté de l'essentiel...

EDITO

L'histoire de Restim est celle d'une entreprise qui se développe par élargissement logique de ses champs de compétences, fruit d'un travail de proximité cohérent et réfléchi ; de l'action directe auprès des personnes à l'accompagnement des équipes. Elle se situe aujourd'hui sur le terrain, complémentaire, du conseil stratégique en situation difficile auprès des directions, afin de les rendre capables de trouver en interne les moyens de réagir face aux crises, de les prévenir, d'en diminuer les impacts négatifs, ce que légitimement des années d'expériences analysées à l'aune des résultats ont obtenus.

Dans ce domaine, Restim se positionne clairement dans le champ de la méthode de travail, d'une méthode tout-à-fait originale qui se nourrit d'une pratique et d'un échange, se décline en procédures et étapes. C'est tout un capital de compétences que Restim entend partager avec les entreprises qui lui font confiance, sans rien céder sur le travail de terrain, ni surtout sur l'éthique qui fonde toute sa démarche. Pour Restim, le conseil stratégique ne se conçoit qu'à partir d'un engagement de la direction sur des valeurs.

Celles-ci pourraient se résumer ainsi : respect des personnes. Cela recouvre bien des implications, notamment en termes de transfert de compétences. En ce sens, on pourrait dire que Restim se place dans une perspective de développement durable humaniste puisqu'il s'agit d'accompagner l'entreprise dans son développement économique, de penser le long terme et de préserver son premier capital : les hommes et les femmes qui la composent.

FRANÇOIS NICAISE
Président fondateur Restim
Addictologue conseil auprès des entreprises

• Le conseil stratégique est transversal enfin en ce qu'il implique de prendre en compte les différents temps du problème. Celui-ci a des causes qui doivent être analysées et traitées pour éviter qu'on ne colmate inutilement une brèche toujours prête à se rouvrir. Il a aussi des manifestations dans le présent auxquelles il faut réagir dans l'urgence mais avec subtilité, c'est-à-dire sans précipitation. Il a pour finir des répercussions qui doivent être anticipées pour éviter les réactions en chaîne.

► **Apprendre en analysant les crises**

Ce qu'enseigne l'expérience, c'est que le simple fait d'observer une situation pour la comprendre induit des effets positifs, presque « curatifs ». Quand on fait retour sur un accident, loin de perdre du temps, on en atténue les conséquences. Ou, pour dire les choses simplement, quand on a le nez dans le guidon, on ne va pas plus vite, mais on prend davantage de risques...

Aussi faut-il, même au cœur de la crise, prendre du recul, connaître son rôle et celui de chacun. Et, pour que cela fonctionne, il est nécessaire que l'ensemble des acteurs partagent les mêmes valeurs et les mêmes principes de base. Ce qui a, bien entendu, des conséquences en termes de management.

Le conseil stratégique tel qu'il est pratiqué par Restim amène les acteurs en général, les directions en particulier, à réfléchir sur leurs positionnements et sur leurs ambitions en termes de valeurs d'entreprise, de développement durable, de respect des personnes. Et aussi à prendre leurs responsabilités, parfois difficiles, car l'accompagnement de l'encadrement suppose aussi une aide à la décision, notamment quand il est nécessaire de prendre des sanctions qui doivent être expliquées pour être comprises.

Pour être transversal, le conseil stratégique ne peut rester général et théorique. Il s'appuie certes sur des connaissances en matière médicale, économique,

juridique, mais aussi s'adapte au plus près du profil de chaque entreprise, tient compte des aptitudes des personnes, des structures déjà en place. L'idée n'est ni de coller un schéma universel, ni de démolir pour faire du neuf, mais d'utiliser comme base de départ ce qui existe, c'est-à-dire de prendre en compte l'histoire, la culture de l'entreprise d'une part, ses ressources humaines d'autre part. Ainsi, les responsables des ressources humaines ou les médecins du travail ne sont-ils jamais vus comme des concurrents mais plutôt comme des alliés incontournables. Se positionner dans le conseil stratégique, c'est faire du lien.

► **Une éthique du management**

Tout cela ne se conçoit pas sans une éthique rigoureuse à tous les étages de la démarche. Cela commence avec la nécessité de la transparence et de la confidentialité, deux concepts qui paraissent s'opposer et sont pourtant complémentaires : transparence dans la démarche, les différentes étapes, les règles établies ; confidentialité qui protège les personnes.

Cette éthique, on la voit aussi à l'œuvre dans le transfert de compétences qui est l'aboutissement logique et voulu du conseil stratégique. Celui-ci a en effet pour objectifs de munir l'entreprise d'outils dont elle a besoin, comme les connaissances juridiques, de l'aider à trouver en elle-même les ressources propres à juguler la crise, à construire ses propres plans de prévention, ses chartes, ses règlements intérieurs, ses outils opérationnels que chacun peut s'approprier, à construire un management responsable et progressivement autonome, même en situation délicate.

Cette éthique qui fonde le conseil stratégique selon Restim est la même que celle qui préside à toute son action : les personnes sont le cœur du travail et de la démarche. Leur protection est un objectif de tout premier plan.

Management de l'inattendu

Comprendre le passé, Analyser le présent, Anticiper les évolutions dans toutes leurs dimensions, médicales, psychologiques, juridiques et managériales.

ACTUALITÉ**Restim.**

► **PROFESSIONNALISATION DES SERVICES DE SANTÉ AU TRAVAIL**

Restim développe un partenariat scientifique avec l'i.r.e.m.a (Institut de recherche et d'enseignement des maladies addictives), en vue de proposer des formations approfondies aux personnels et médecins de santé au travail. **Contact Restim : François Nicaise**

► **RESTIM EN PLEINE MER**

Une grande compagnie maritime sollicite Restim pour le déploiement d'un plan de prévention sur une flotte de 8 bateaux : ce sont 1500 personnes environ qui seront concernées par cette action, construite

« sur mesure » : 2 fois 2 jours complets, par bateau embarqué. Compétence, souplesse d'organisation et disponibilité restent les points forts de Restim.

► **EN LIGNE**

Annoncé dans notre précédente lettre, le site internet de Restim est maintenant fonctionnel : venez le découvrir et nous rencontrer à www.restim.fr

► **LE BON « MOMENT RESTIM »**

Le 28 septembre 2009, à Lyon, Restim a réuni autour de ses experts, Maître Philippe Arbouch, le docteur Eric Hispard et Cédric Toulon, une vingtaine de

personnes, responsables des ressources humaines, dirigeants d'entreprise, médecins de santé au travail sur le thème : « addictions et mal-être au travail : et maintenant que fait-on ? ». Liberté de parole des professionnels de l'entreprise, qualité d'écoute des intervenants ont donné le ton à cette soirée d'échange d'expériences, enrichissante pour chacun. Prochain Moment Restim : Mai 2010
Contact Restim : Julie Villon

► **BONNE ANNÉE 2010**

Dans un contexte économique « tendu », Restim formule des vœux de bonne année et bonne santé à toutes les entreprises et aux femmes et hommes qui les composent.

Renault Trucks

Une priorité : la sécurité des personnes

L'homme de la rue qui conduit sa voiture connaît bien (du moins le croit-il) l'entreprise Renault. Beaucoup moins bien Renault Trucks (pour faire vite, la rencontre de l'ancien Renault VI et du groupe Volvo, ce qui peut parler davantage)... En fait, Renault Trucks est devenue l'une des marques de camions du Groupe VOLVO,

un groupe international qui conçoit et fabrique des moteurs marins, des engins de chantier, des camions, des bus, etc... qu'il exporte dans le monde entier. Sur le site de Lyon sont regroupées plusieurs composantes du Groupe, à la fois des bureaux d'études et des unités de fabrication, mais aussi des entités transversales, s'occupant par exemple des achats, des pièces de rechange ou de l'informatique, communes à l'ensemble du groupe, mais ne travaillant pas exclusivement pour Renault Trucks dont elles ne dépendent pas pour fixer leur politique ni prendre leurs décisions. Néanmoins, le règlement intérieur, lui, doit être construit et partagé par tous. Il faut fixer des limites et des interdits en matière de consommation d'alcool sur le site (dans les restaurants qui y sont présents par exemple), préciser les conditions de contrôle des véhicules et des bagages, la conduite à tenir face à une personne en état d'ivresse, etc...

« C'est ce qui explique la nécessité et la difficulté d'un règlement intérieur qui nous soit

commun, nous dit Michel Dupin, responsable de l'établissement. Nécessité car la sécurité des personnes est évidemment au cœur des préoccupations de tout chef d'établissement. Difficulté car il faut faire accepter un règlement intérieur à des entités qui partagent le site sans que nous ayons aucun lien hiérarchique. Il me faut donc convaincre. Pour bien faire comprendre la position qui est la mienne, je prendrai l'exemple d'un directeur d'hôpital qui est à la fois responsable de l'organisation, de la logistique, des parkings, de la restauration, mais n'a aucun pouvoir hiérarchique sur les médecins chefs des services hospitaliers. Quand il veut faire passer une mesure, il doit convaincre ces chefs de service de son bien-fondé. Pour en revenir à l'établissement de Lyon de Renault Trucks, paradoxalement c'est l'hétérogénéité même du site qui rend l'écriture d'un règlement intérieur unique et accepté par tous indispensable. Il existe en effet des disparités importantes dans la prise de conscience des uns et des autres



Opérateur, atelier d'emboutissage

en matière d'addictions. Raison de plus pour que ce règlement intérieur soit irréprochable et à la pointe de la réflexion sur le sujet. J'ai donc fait appel à Restim pour m'aider à aborder cette question aussi nécessaire que délicate. Au fur et à mesure de nos réunions de travail, nous avons ensemble élaboré plusieurs variantes de ce règlement intérieur, plus ou moins restrictives, que je vais proposer aux différentes entités pour recueillir leur point de vue et en faire la synthèse. En dehors même de sa compétence en matière d'addictions, l'apport de Restim aura été capital sur trois points. D'abord ils maîtrisent parfaitement la législation en matière de règlement intérieur : ce qu'on a le droit, ou pas le droit, d'écrire. Cela fait déjà gagner un temps considérable. Ensuite, ils connaissent ce qui se fait ailleurs, dans d'autres grandes entreprises. Là encore, cela évite de tout réinventer. Enfin, ils ont la pratique de ces négociations et ont pu nous conseiller en matière de stratégie. »

LE SAVIEZ-VOUS ?

PLAN D'URGENCE POUR LA PRÉVENTION DU STRESS AU TRAVAIL :

À l'occasion du Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail du 9 octobre 2009, Xavier Darcos a annoncé un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail. Ce plan comprend : l'ouverture de négociations sur le stress dans toutes les entreprises de plus de 1000 salariés, des actions d'informations et des outils de diagnostic pour les PME et TPE, une prise en compte par les DIRRECTE de la prévention des risques psycho-sociaux dans les entreprises

engagées dans un processus de restructuration, la reprise des éléments de ce plan d'action dans le cadre du second Plan Santé au travail qui sera élaborée d'ici fin 2009.

Source : www.travail-solidarite.gouv.fr

À LIRE

« Réussir sans se détruire » : des solutions au stress au travail des Docteurs Christophe Massin, psychiatre, et Isabelle Sauvegrain, médecin de santé au travail. Editions Albin Michel. Réponses pratiques pour faire face,

s'adapter sans détériorer sa santé, dans un milieu professionnel mouvant, soumis à des sollicitations constantes... Résolustress, l'une des actions menées par les auteurs a reçu le prix Santé et Entreprise 2005 du Club Européen de la santé.

Contact : www.resolustress.fr

CANNABIS À USAGE MÉDICAL

Aujourd'hui, un certain nombre de pays comme l'Espagne, le Canada, le Royaume Unis, les Pays Bas ou 13 des 50 états américains ont

dépénalisé le cannabis pour les malades avec une prescription médicale. Ce n'est pas le cas en France où l'usage thérapeutique du cannabis est interdit.

Source : AFP

PETITE PHRASE...

« L'addiction, c'est quand le plaisir devient une souffrance ». Professeur Michel Reynaud, chef du département de psychiatrie et d'addictologie de l'hôpital Paul-Brousse à Villejuif.



Né en 1959 dans la région lyonnaise, auteur dont l'œuvre prospective a été maintes fois saluée par la critique et les prix littéraires, particulièrement en science fiction, Ayerdhal publiera en février 2010 *Résurgences* (éditions Au Diable Vauvert), son vingtième roman en vingt ans, et son deuxième thriller, après *Transparences* (Prix Michel Lebrun et Grand Prix de l'Imaginaire), best seller dont *Résurgences* reprend les personnages principaux.

J'AI EU BEAUCOUP DE MAL À VOUS JOINDRE...

L'essentiel de mon activité ressortit à l'écriture : de ce qui nourrit l'imaginaire à la rédaction de l'ouvrage. Et il y a le reste : relations avec l'éditeur, soutien commercial, salons, festivals, débats, rencontres, interviews, etc, tous éléments constitutifs de mon existence professionnelle nécessitant une disponibilité qui prend suffisamment sur mon temps d'écriture pour que je leur interdise d'interférer avec ma vie privée. Mon mobile est donc généralement éteint, je consulte peu ma boîte à mails lorsque je suis en déplacement et je ne réponds jamais aux messages à caractère professionnel si je ne suis pas dans mon cadre professionnel. Bref, je suis farouchement réfractaire aux addictions professionnelles, surtout à celles d'instants décollant de l'usage déshumanisé (en ce sens qu'il est fort peu empathique) des moyens de communication modernes.

POUR UN AUTEUR QUI PROJETTE VOLONTIERS SES PERSONNAGES DANS LE FUTUR, QUELLES DÉRIVES DES NOUVELLES TECHNOLOGIES VOUS PARAISSENT LES

PLUS DANGEREUSES POUR UNE SOCIÉTÉ HUMAINE ET HUMANISTE ?

Le téléphone mobile et les communications transitant par Internet génèrent des exigences incompatibles avec le respect de la personne humaine, dont la première est l'impatience dont nous faisons preuve dans nos relations avec autrui. Celui qui poste un mail, un sms ou un message vocal attend une réaction quasi immédiate, comme si l'interlocuteur devait se tenir en permanence à sa disposition via les outils numériques. C'est affectivement embarrassant dans les relations privées, c'est violemment anxiogène dans les rapports professionnels. Et ce sont aussi d'efficaces outils de contrôle pour savoir qui fait quoi, où, quand, comment, et exercer des pressions s'apparentant au harcèlement moral. D'autres outils, censés préserver l'intégrité physique des personnes et la sécurité des entreprises (caméras de surveillance, cerbères informatiques, badges RFID) ne cachent même pas leur mépris de l'intimité à laquelle tout employé, tout être humain a droit et pour laquelle il est en devoir de se battre.

QUELS MESSAGES AVEZ-VOUS À CŒUR AUJOURD'HUI DE FAIRE PASSER DANS VOS ROMANS ?

La plupart sont inscrits dans la déclaration des droits de l'homme et du citoyen, même si mon cheval de pagaille tourne de plus en plus autour des lois liberticides et du mépris que l'homme a pour l'homme, largement renforcé par le prêt-à-penser dont nous gavent les médias et les politiciens. Je suis aussi particulièrement outré par la situation des sans abri, l'expulsion des sans papiers et le fossé qui ne cesse de se creuser entre les plus pauvres et les plus riches.

LA FICTION EST-ELLE UN MOYEN EFFICACE DE LUTTE CONTRE LA PRESSION SOCIALE ET L'UNIFORMISATION DES ESPRITS ?

Disons qu'elle peut y contribuer, mais que c'est au quotidien, dans tout ce que nous sommes et par nos actes que nous gagnons en efficacité. L'auteur que je suis tente de faire sa part. Le citoyen de l'humanité, que je suis aussi, s'efforce d'assumer son rôle.

ERRATUM

Une coquille s'est glissée dans l'interview de Serge Tisseron (*Addict & Management* 6, page 4) et des propos qu'il n'a pas tenus ont été ajoutés par erreur. À la question 2, « Le secret dont vous parlez est-il une exclusivité de la famille ? », il fallait lire la réponse suivante :

Non. Prenez par exemple les travailleurs du nucléaire. Ils sont obligés de travailler de plus en plus vite sans pouvoir toujours respecter les normes de sécurité. Mais dans le même temps, ils n'ont pas le droit d'en parler sous peine de perdre leur emploi. Famille et amis voient bien que « ça ne tourne pas rond ». Ils essayent de comprendre et imaginent en général

deux choses : celui qui souffre sans rien pouvoir dire aurait peut-être fait quelque chose de honteux ; ou bien il aurait de gros reproches à faire à son entourage sans oser lui en parler. Dans le premier cas, ceux qui côtoient le porteur de secret indicible imaginent qu'il a honte, et dans le second cas, ils imaginent qu'il veut la leur faire

porter ! Dans les deux cas, les relations sont empoisonnées.

La suite du texte jusqu'à la question 3 ne correspond pas aux propos tenus par l'auteur.

Nous prions Serge Tisseron et nos lecteurs de nous excuser pour cette négligence.



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, Myriam Tierce-Monier, Cédric Thoulon
Rédaction : Catherine Mounier
Conception, création : www.bonne-reponse.fr
Ont participé à ce numéro : Jean-Charles Saliba, Julie Villon
Crédit photos : Philippe Matsas, Renault Trucks