

Addict' & Management®

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

N°6
MAI 2009



SOMMAIRE

Dossier ACTUALITÉ ADDICTIONS
LEVER LES TABOUS DANS L'ENTREPRISE PERMET LA PRÉVENTION

Reportage CRÉDIT AGRICOLE DU MORBIHAN

Point de vue SERGE TISSERON, PSYCHANALYSTE, ÉCRIVAIN

Dossier
ACTUALITÉ ADDICTIONS

LEVER LES TABOUS DANS L'ENTREPRISE PERMET LA PRÉVENTION

Il n'y a pas que dans les familles que les secrets prospèrent, chargés de souffrances et de haines. Il n'y a pas qu'en Sicile que règne l'omerta et son cortège de morts... Toute proportion gardée, dans l'entreprise aussi, certains sujets ne sont jamais nommés : ils font peur, mettent mal à l'aise, et réussissent à mettre tout le monde d'accord sur la nécessité... de ne rien faire et surtout de ne rien dire...

À proprement parler, ils sont « tabous », comme si leur simple évocation pouvait magiquement faire apparaître d'innombrables dangers et provoquer des dégâts en chaîne...

► **Addictions, harcèlement, stress, dépressions, suicides...**

Quels sont donc ces tabous qui pèsent ainsi sur le lieu de travail ? D'abord les addictions individuelles, au premier rang desquelles l'alcool..., puis les pratiques

liées à la culture d'entreprise et reposant souvent sur des clichés solidement ancrés - un « vrai » maçon doit savoir boire et ne pas avoir peur du vide... -, certains comportements contraires à la dignité humaine ensuite, tels que le harcèlement - la presse se fait l'écho de ces atteintes... quand elles arrivent devant les tribunaux - ; enfin, les conséquences mêmes d'un monde du travail dont les leviers sont performance et rendement au détriment de l'humain, entraînant stress, dépressions, voire suicides. La crise économique impitoyable que nous traversons accroît les facteurs de

stress en augmentant les risques pour les salariés, en rendant la concurrence plus rude et le principe du chacun pour soi vital, en apparence du moins. Les cadres sont particulièrement touchés puisque toute baisse d'efficacité est assimilée à un échec personnel, associée à une sorte de dévirlisation. Les conséquences des contraintes du temps et du surmenage sur la vie personnelle sont patentes : épuisement, angoisses, insomnies, fuite dans les addictions, plongeant dans la dépression...

► **Des tabous très résistants**

D'une part parce qu'un certain nombre d'entre eux, comme principalement celui qui pèse sur les addictions, se situent dans la sphère privée... ►

Pourquoi est-il si difficile de lever les tabous, de parler des ravages de ces maux qui secouent l'entreprise ?

EDITO

En ces temps de crise, avec ce qu'elle génère de plaies sociales et de peurs, on assiste à une augmentation de la consommation de produits psychoactifs et des tabous qui leur sont attachés. La priorité étant accordée à l'économique, la tentation est grande pour les entreprises de délaisser des problèmes qui peuvent apparaître comme secondaires parce qu'ils touchent des individus. Pourtant, pour que les entreprises fonctionnent au mieux de leurs capacités, il faut que les hommes et les femmes qui y déploient leurs compétences et leur intelligence s'y sentent et y soient en sécurité. Le médecin de santé au travail, le comité d'hygiène et de sécurité, les diverses instances représentatives du personnel, jusqu'au chef d'entreprise veillent sur leur santé et leur sécurité. L'Etat, en amont, joue un rôle d'alerte sur les risques. Mais aujourd'hui il faut aller plus loin : l'intérêt de chacun doit devenir l'affaire de tous, surtout quand le monde alentour perd de sa stabilité. Pour que cet objectif devienne réalité, il faut qu'une saine communication circule dans l'entreprise, que des procédures, des lieux et des personnes susceptibles d'apporter leur aide soient clairement identifiés. Cela ne se fait pas tout seul. Pour y arriver, il faut d'abord du courage, celui de parler le premier, puis de donner cette parole pour qu'elle vive. Il faut aussi l'expertise de ceux qui savent, comme à Restim, comment on affronte les peurs, comment on lève les tabous qui empoisonnent la vie des entreprises.

FRANÇOIS NICAISE
Dirigeant fondateur Restim
Addictologue conseil auprès des entreprises

... sur laquelle l'entreprise n'a aucun droit de regard : la loi lui interdit tout autant de sanctionner quelqu'un du fait de sa dépendance, considérée comme une maladie, que de le pousser vers les soins. Par contre, la loi oblige l'employeur à se préoccuper des conséquences de ces addictions, conséquences qui se situent bien dans la sphère publique, y compris sur la santé de l'intéressé, et à l'orienter vers le médecin de santé au travail qui, lui, proposera un parcours de soins.

► **Tout le monde à un intérêt à se taire**

Autre élément d'explication de ce silence : tout le monde a un intérêt à se taire. Les intéressés eux-mêmes qui, la plupart du temps, sont dans le déni de leurs troubles, parfois par réflexe de survie, pour ne pas être montrés du doigt ; mais aussi, et c'est plus surprenant, tout leur environnement professionnel : le supérieur direct a parfois peur qu'on l'accuse de ne pas « tenir » ses subordonnés ; les collègues se réfugient derrière le prétexte de la solidarité et ne veulent pas être accusés de « délation » ; toute la pyramide parce que, tant qu'un problème n'émerge pas, il n'existe pas et que mieux vaut ne pas réveiller le monstre endormi ; le haut de la hiérarchie enfin qui craint que l'image de l'entreprise ne se trouve ternie... Ainsi, de petite lâcheté en fausses bonnes raisons, par honte et culpabilité, par intérêt parfois, par peur souvent, tout le monde couvre des comportements de plus en plus problématiques qui finissent, un beau jour, par devenir insupportables, quand ils ne débouchent pas sur un accident grave...

► **Un coût important pour l'entreprise**

Entre-temps, l'intéressé aura vécu avec le sentiment qu'il pouvait tout se permettre sans qu'à aucun moment rien ni personne ne l'arrête dans ses dérapages et sa descente vertigineuse... aux enfers, inéluctable évidemment.

On est bien dans la fonction habituelle du tabou qui consiste à maintenir la cohésion du groupe à n'importe quel prix !

Or la facture à payer est élevée. Toujours. Et d'autant plus que silence et déni ont empêché toute prévention, toute médiation, qui auraient adouci, voire désamorcé le problème. C'est en effet brutalement que le tabou est alors levé, soit à la suite d'un accident, soit parce que l'intolérance face à une situation est devenue extrême. Si les conséquences sur la personne sont évidemment graves, les risques pour l'entreprise ne sont pas négligeables : le coût social se compte en augmentation de jours d'arrêt de travail ainsi qu'en termes de dégradation de l'ambiance de travail. Le coût économique, d'ailleurs en grande partie lié au précédent, est lui aussi très important, et cela sans compter que la rumeur parle trop et mal de ce qui est tenu, croit-on, secret...

► **Sortir du silence**

Beaucoup de raisons incitent les dirigeants et cadres à taire ce qui dérange. C'est donc dans une absence complète de préparation que tous doivent réagir quand le problème surgit.

Face au scandale, à l'accident, à la mort, à la loi, parfois à la presse, ils se trouvent démunis, contraints d'improviser un scénario forcément défensif. Anticiper les situations, se préparer à d'éventuelles crises futures, mettre en place des stratégies cohérentes en amont permet de sensibiliser et de souder les équipes autour de valeurs communes de responsabilité et de solidarité. Cela impose des habitudes de transparence qui, loin de révéler des tares, permettent de prévenir parfois et en tout cas de traiter les problèmes avant qu'ils ne soient installés. Tout cela ne peut bien sûr se faire que grâce au courage des personnes capables de prendre le risque de sortir du silence...

Coût du stress au travail :

Plus d'un milliard d'euros / an
50 % de l'absentéisme

Source : INSEE 2003

ACTUALITÉ

Restim.

► **RESTIM RENFORCE SON ÉQUIPE**

Julie Villon, Psycho-Addictologue rejoint l'équipe de Restim et sera désormais votre interlocuteur permanent au 04 72 56 51 88 et j.villon@restim.fr

► **JOURNÉES DE TRAVAIL AVEC L'ANACT ***

Une grande partie de l'équipe Restim, soit une douzaine de personnes, a pris le temps de deux journées d'échange et de réflexion avec l'Anact sur les risques psychosociaux.

Restim fort de l'expertise développée dans le domaine des addictions devrait d'ici peu proposer aux entreprises une démarche spécifique de prévention sur ces questions.

► **DÉVELOPPEMENT DE LA PRÉSENCE DE RESTIM EN ILE DE FRANCE**

Après le succès de la journée de formation du 23 janvier 2009 sur le cadre légal par Maître Philippe Arbouch, Restim prépare pour juin une nouvelle journée de formation des médecins

de santé au travail (tous adhérents d'Entreprise et Santé) sur le détournement des médicaments. Le docteur François Gonnet animera ce séminaire.

► **ADDICT & MANAGEMENT**

Le prochain numéro d'Addict & Management, vous parviendra en Octobre 2009. D'ici là vous pouvez joindre la rédaction : m.tierce-monier@restim.fr

Crédit Agricole du Morbihan : **objectif communication**

Le Crédit Agricole est un des principaux employeurs du Morbihan qui présente la particularité de ne pas être concentré sur un seul et même site, mais d'être composé d'une centaine d'agences où travaillent quelque 700 salariés et d'un siège de 400 personnes. En soi, cette particularité n'a rien d'exceptionnel, mais quand on décide d'axer une stratégie sur la communication, cela devient un tout petit peu plus complexe.

Or, précisément, si la communication a été choisie comme outil principal de lutte contre les addictions, c'est que... personne n'en parlait. Pourtant l'alcool joue un rôle non négligeable dans la culture locale de cette région, et il y a peu, cette culture des pots destinés à fêter tel ou tel événement était signe de la convivialité qui régnait dans l'entreprise.

Comment les consciences se sont-elles réveillées ? Pour Marie-Hélène Radenac, adjointe de la direction des ressources humaines et Raynald Masson, responsable de la communication, « les causes de ces changements ont été multiples et conjoncturelles. D'une part, les statistiques montraient un nombre très inquiétant des accidents de la route dus à l'alcool dans le département ; d'autre part, l'arrivée d'un nouveau directeur général et d'un directeur des ressources humaines, imprégnés d'une culture différente par rapport à la consommation d'alcool. Le directeur général a pris la décision d'appréhender ce problème en se faisant accompagner par le cabinet Restim qu'il connaissait. La première étape a consisté à mettre en place un comité de huit personnes constitué de représentants

de la DRH, d'élus du CHSCT et de managers du siège et des agences. Ce comité, après une formation assez importante, de trois fois deux jours, s'est auto-baptisée « CAP'Addi » (Comité d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie) et s'est fixé l'objectif de « Faire tomber les tabous ».

OSER PARLER

Nous sommes entrés dans cette formation avec une méconnaissance complète du sujet et nous avons vécu un véritable électrochoc, surtout quand a été abordé le volet responsabilité juridique ! L'idée qu'un simple « pot » dans l'entreprise pouvait nous placer en situation d'accusé a véritablement accroché les gens. Ce séminaire nous a permis de bâtir un plan de travail, et particulièrement une stratégie de communication. Ce n'était pas évident. Les réactions par rapport « au sujet » étaient de deux natures : une certaine difficulté à être pris au sérieux d'une part, et des craintes de « chasse aux sorcières » d'autre part.

Il nous a fallu expliquer que nous nous situons dans un registre de prévention. Nous avons donc choisi de nous adresser d'abord à

l'ensemble des managers, une centaine de cadres, pour les sensibiliser aux risques individuels pris par leurs collaborateurs en difficulté, mais surtout pour les alerter sur le risque pris par eux-mêmes en tant que responsables d'équipe. Ce sont eux qui ont relayé ce premier message auprès des membres de leur équipe. Par la suite, nous avons utilisé tous les moyens de communication à distance, tels qu'affichage dans les agences, journal d'entreprise et intranet, en orientant notre communication selon deux axes : prévention et accompagnement. Concernant la prévention, nous avons fait plusieurs campagnes de communication interne - utilisation de l'éthylotest, encadrement des « pots » dans l'entreprise - et rendu publics les noms et numéros de téléphone de ceux qui pouvaient aider, conseiller, accompagner des collègues en difficulté. Sur l'accompagnement, nous avons conçu et mis à disposition des managers des outils pour les aider face aux situations qu'ils pourraient rencontrer...

Nous en sommes maintenant à la phase de démultiplication. Mais d'ores et déjà les habitudes - la culture - ont changé...



LE SAVIEZ-VOUS ?

ETHYLOTEST ANTI DÉMARREUR EN TEST EN FRANCE



Depuis le 19 janvier dernier, une dizaine d'automobilistes de Haute-Savoie testent

pendant 6 mois un système d'éthylotest anti démarreur qui empêche le démarrage du véhicule si le conducteur présente un taux d'alcoolémie supérieur à une limite fixée à 0,3 g/l. Avant de tourner la clé de contact, les conducteurs doivent souffler dans un éthylotest électronique qui autorise ou non le démarrage.

L'USAGE RÉGULIER DE SUBSTANCES PSYCHO ACTIVES EST UN COMPORTEMENT MASCULIN

Selon une analyse de données publiées le 10 mars 2009 dans le bulletin de l'Institut de veille sanitaire, 3 fois plus d'hommes que de femmes font un usage régulier d'alcool, 3,5 fois plus font un usage régulier de cannabis, et 1,3 fois plus fument au moins une cigarette par jour.

Source AFP

DOCUMENT UNIQUE DE SÉCURITÉ À COMMUNIQUER

Le document unique d'évaluation des risques doit désormais être tenu à la disposition des salariés et un avis indiquant les modalités d'accès au document doit être affiché à une place convenable et aisément accessible dans les lieux de travail. Lorsque l'entreprise est dotée d'un règlement intérieur, l'avis est affiché au même endroit.



Point de vue

► SERGE TISSERON, PSYCHANALYSTE ÉCRIVAIN



Serge Tisseron est psychanalyste, écrivain et auteur de bandes dessinées, on ne sait dans quel ordre... Ses recherches et ses métiers l'ont mené à travailler sur le pouvoir des images, sur la psychologie des adolescents et... sur les secrets de famille... Nous sommes allés lui demander de nous parler du secret et de ses effets...

DANS VOTRE ŒUVRE, SECRETS DE FAMILLE ET TABOUS SONT TRÈS PRÉSENTS

Secret et tabou ne sont pas superposables. Tabou est un terme religieux qui renvoie à des croyances explicites et partagées. Au contraire, le propre du secret, c'est d'être implicite. Quand il existe un secret grave, il est bien souvent interdit d'imaginer qu'il en existe un ! Je ne parle pas des petits secrets quotidiens, mais des secrets douloureux liés à un événement indicible. Leur porteur est toujours coupé en deux entre son désir de parler pour se soulager et l'obligation qu'il s'impose – ou qu'on lui impose – de se taire. Etre ainsi coupé en deux est une source de souffrances, c'est comme de vivre avec deux personnalités qui coexistent. Cette souffrance est perçue par les proches, mais ils n'en ont évidemment pas la clef. En outre, on leur dit que rien n'est caché ! Du coup, ils se coupent en deux à leur tour entre ce qu'ils pressentent et ce qu'on leur dit de croire. Il peut en résulter des troubles somatiques ou psychologiques ou une fatigabilité excessive.

LE SECRET DONT VOUS PARLEZ EST-IL UNE EXCLUSIVITÉ DE LA FAMILLE ?

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 essaient 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. Et là encore chaque individu est différent, chaque produit a sa spécificité... Ces dépendances pathologiques ont en commun une dimension compulsive, avec une obligation de répétition et impulsive avec une incapacité à différer... Mais ce dont je suis sûr, c'est qu'ils ne se font pas plaisir...

LE SECRET DANS L'ENTREPRISE EST-IL DONC PATHOGÈNE ?

Encore une fois, seulement les secrets douloureux. Les secrets que l'on garde avec bonheur sont exaltants : par exemple le secret de fabrication d'un prototype est glorieux

et ne pose de problème à personne. En revanche, les secrets douloureux minent les employés qui s'y sentent contraints, leur climat familial, mais aussi le climat de l'entreprise. Plus personne n'ose poser de question à personne, tout le monde s'épie et tente d'imaginer ce qu'on lui cache ou que les autres savent en inventant parfois des histoires rocambolesques. La grande victime du secret n'est pas la vérité, d'ailleurs souvent relative, mais la communication. Plus les conditions de travail se durcissent, plus la sous-traitance se généralise, plus le risque existe que des employés se retrouvent porteurs de secrets pénibles. Le film de Laurent Cantet, « Ressources humaines », le montre très bien...

TOUT SECRET, DÈS LORS QU'IL EST IMPOSÉ, EST-IL DONC DÉVASTATEUR ?

Oui, parce qu'il divise ses porteurs, il ne peut jamais être complètement caché et finit toujours par nourrir les fantasmes et les rumeurs.

Celui qui décide de taire un secret douloureux croit souvent qu'il peut ainsi mieux contrôler la situation, mais c'est le contraire. Et plus dure est la chute.

LE SAVIEZ-VOUS ?

RISQUES PSYCHOSOCIAUX, QUIZ VRAI / FAUX

L'entreprise est responsable de la santé mentale de ses salariés

FAUX > Son obligation morale et juridique est de veiller à ce que son organisation n'impacte pas négativement sur la santé mentale des personnes. Sa responsabilité concerne la localisation et la connaissance des risques ainsi que la mise en œuvre des mesures correctives, si nécessaire.

Il n'existe pas un indicateur spécifique pour mesurer les risques psychosociaux

VRAI > S'ils existent pour objectiver l'intensité du stress, pour les situations de mal-être au travail, il faut pouvoir en

combiner plusieurs : des indicateurs de gestion de ressources humaines, des indicateurs issus des services de santé au travail, du fonctionnement de l'entreprise, de tensions sociales ou de malaise...

Les risques psychosociaux représentent un coût pour l'entreprise

VRAI > Les troubles psychosociaux produisent pour l'entreprise absentéisme, turn-over, conflits, baisse de production, de qualité, tensions entre salariés ou avec les clients... Ainsi, la diversité des questions liées à la santé au travail est un enjeu à la fois pour les salariés et pour l'efficacité des entreprises.

Les risques psychosociaux n'entrent pas dans le cadre des risques professionnels

FAUX > La santé psychique ne peut se construire sans la dimension sociale du travail et des relations qui s'y nouent.

La gestion du problème par les seuls individus pour mieux s'adapter aux situations stressantes n'est pas suffisante. C'est bien dans le travail, et en priorité dans son organisation, que ces risques trouvent leur source. Les risques psychosociaux sont donc à prendre en compte dans l'évaluation des risques professionnels.



L'agence conseil en alcoologie et addictologie auprès des entreprises

4, quai des Etroits

69 321 Lyon cedex 05

Tel : 04 72 56 51 88

Fax : 04 78 38 15 37

Mail : f.nicaise@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 : Françoise Cibert, Jean-Charles Saliba, Julie Villon
Crédit photos : Crédit Agricole du Morbihan