

Mieux vivre en entreprise

DUNOD

L'Appareil d'action culturelle

(en collab. Avec B. Miège), Ed. Universitaires, 1974.

Conseiller éditorial

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2004

© éditeur X, pour l'ancienne présentation

ISBN 9 78 210055297 9

Autres informations

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Remerciements	XI
Préambule	1
Introduction générale	4
L'évolution des représentations du travail à travers les âges	4
De l'Antiquité au XVIII ^e siècle	4
Les nouvelles valeurs du travail	5
Les fonctions du travail	7
Le nouvel environnement professionnel	10
Un bouleversement des logiques organisationnelles	10
L'intensification du travail	12
Précarisation et flexibilité	13
Révolution dans les repères spatio-temporels	15
Du risque physique au risque psychosocial	16
L'arrivée des « psys » dans l'entreprise	18

PREMIÈRE PARTIE

Une réponse novatrice : les PAE (programmes d'aide aux employés)

CHAPITRE 1 ■ Accroître le bien-être des salariés : un bénéfice pour tous	23
Historique et développement	23
Introduction	23
Naissance et développement des PAE aux États-Unis	24
Développement des PAE en Europe	25

Contenus et modalités d'interventions	29
Pourquoi proposer les PAE en France ?	29
Les nouvelles aspirations des salariés	29
Ambivalences de la relation contractuelle	31
Des attentes variées	32
Individualisme et pragmatisme	33
Qualité de vie et bien-être au travail	34
Pourquoi l'entreprise se préoccuperait-elle du bien-être de ses salariés ?	36
Principaux objectifs d'un PAE	44
Accompagner les salariés en difficulté	44
Développer la santé et le bien-être au travail	45
Accompagner les managers et les ressources humaines	45
Des facteurs socio-économiques favorables	46
 CHAPITRE 2 ■ Domaines d'intervention	 48
Le PAE : un accompagnement individuel personnalisé	48
Le stress au travail	50
Introduction	50
Historique et définition	51
Facteurs de stress	53
Conséquences du stress	55
Prévention et gestion du stress	55
Fatigue et décompensation	59
Historique et développement	59
Différents degrés de la souffrance psychique	61
Facteurs déclenchants	61
Épuisement professionnel, dépression et suicide	62
Contexte d'apparition et causes	62
Caractéristiques de l'épuisement professionnel	63
Troubles du sommeil en lien avec le travail	66
Introduction	66
Sommeil et rythme de travail	67
Violences, vigilance et troubles du sommeil	68
Prévention et traitement	68
Tabac, alcool, dépendance aux médicaments et autres substances	70
Introduction	70
Alcool en entreprise : état des lieux	71

TABLE DES MATIÈRES

Toxicomanie et travail	74
Les drogues et leur mode d'action	75
Les médicaments psychoactifs	77
Le tabac	78
Harcèlement, conflit, agressivité et violence au travail	80
Introduction	80
Un phénomène de grande ampleur	81
Une loi contre les dérives	83
Les TMS (troubles musculo-squelettiques)	85
Introduction	85
Prévention	87
Équilibre vie personnelle/vie professionnelle	87
Dispositions concernant la flexibilité du temps de travail	88
État des lieux en France	90
Diversité	92
Égalité professionnelle et salariale hommes-femmes	92
Seniors	97
Minorités	98

DEUXIÈME PARTIE

PAE : mode d'emploi

CHAPITRE 3 ■ Principes de fonctionnement	105
Un suivi confidentiel, ponctuel et gratuit	105
Une éthique irréprochable	105
Des professionnels formés et expérimentés	107
Les bénéfices pour les salariés	109
Une orientation extérieure	110
Les limites d'un PAE	111
CHAPITRE 4 ■ Mettre en place un PAE	112
Préparer : une phase essentielle	112
Initier la réflexion	114
Associer les acteurs clés	115
Déterminer ses besoins	116
Décider des modalités du programme	118
Le modèle interne	118

Le modèle mixte interne/externe	119
Le modèle externe	120
Les écueils à éviter	123
Communiquer : un facteur clé de réussite	124
Établir un plan de communication	124
Le positionnement du service	126
Les cibles à informer	127
Les supports de communication	128
Un zoom sur les actions collectives	128
La communication de crise	130
Utiliser le PAE	131
Les différentes modalités d'accès au PAE	131
Repérer et accompagner un salarié en difficulté	133
Accompagner les salariés	137
Accompagner les managers dans les situations difficiles	138
Le PAE au service des équipes RH	140
Évaluer l'efficacité du PAE	141
Quantifier l'utilisation	142
Mesurer les effets	144
Évaluer la satisfaction des utilisateurs	145
Faire appel à un évaluateur extérieur	146
Le bouche à oreille	146
CHAPITRE 5 ■ S'appuyer sur les acteurs de la santé au travail	147
Les médecins du travail : un rôle central de diagnostic et de prévention	147
Historique et mission	147
Le CHSCT : un acteur clé de la santé au travail	150
Historique et développement	150
Ses missions	150
Les représentants du personnel : gardiens du bien-être au travail	151
Historique et définition	151
Un relais dans l'entreprise	151
Les assistantes sociales : des relais méconnus en entreprise	152
Historique et développement	152
Profil et mission	152
Les responsables des ressources humaines : de plus en plus stratégiques	154
Historique et développement	154

TABLE DES MATIÈRES

Vers des missions de « marketing RH »	154
Le rôle des managers	155
Évolution de la fonction managériale : du cadre au leader	155
À la jonction de plusieurs logiques	157
La gestion des émotions au centre de la fonction	158
CHAPITRE 6 ■ Réponses du PAE	160
Répondre à des situations de souffrance	160
Agressivité, violence et incidents graves sur le lieu de travail	161
Harcèlement moral	163
Accroître le bien-être	165
Équilibrer vie personnelle et vie professionnelle	165
Améliorer l'équilibre nutritionnel	166
Accompagner le changement	167
Accompagner les transitions de vie	167
Accompagner le licenciement individuel	171
Accompagner les licenciements collectifs	172
CHAPITRE 7 ■ Des résultats probants	177
Au niveau international	177
Une multitude de retours d'expérience en Europe	177
Le PAE : un accompagnement permettant un meilleur fonctionnement au travail chez les salariés en difficulté	179
Une expérience française de lutte contre l'absentéisme	180
Témoignages de DRH	182
Conclusion	186
ANNEXE ■ Questions fréquentes sur le PAE	189
Bibliographie	199
Index	201

Remerciements

Aux thérapeutes, consultants et professionnels de la santé d'AXIS MUNDI qui ont inspiré certaines de ces réflexions.

Christian Drugmand, pour la richesse de son expérience en matière d'accompagnement du changement.

Bernard E. Gbézo, consultant en santé et sécurité au travail et expert auprès du Bureau international du travail, pour sa précieuse contribution sur le thème de la prévention dans les organisations et plus particulièrement sur la violence au travail.

Florence Leroy-Lefaucheur, psychologue clinicienne et assistante sociale, pour son expérience des interventions psychosociales en entreprise.

Jacques Tencé, psychologue clinicien et coach, pour sa contribution sur les transitions de vie.

Le docteur Bernard Salengro, médecin de travail, pour ses éclairages sur le rôle de la médecine du travail en matière de prévention.

Nous remercions vivement pour la richesse de leurs témoignages :

Marie-France de Monneron pour son aide précieuse à la finalisation de cet ouvrage.

Pierre Coquillat, DRH d'Amadeus France

Guy Delfortrie, ex-directeur des ressources humaines de la Caisse d'Épargne (CNCE)

Bernard Robinet, DRH adjoint de MMA

Merci aussi à nos confrères européens pour leur contribution riche d'enseignements :

Docteur Damian Davy pour ses recherches démontrant l'efficacité des PAE

Docteur Igor Moll, Phyléon BV, pour son témoignage sur l'expérience des Pays-Bas

Docteur Wolfgang Seidl, The Validium Group Limited, pour son analyse du marché Britannique