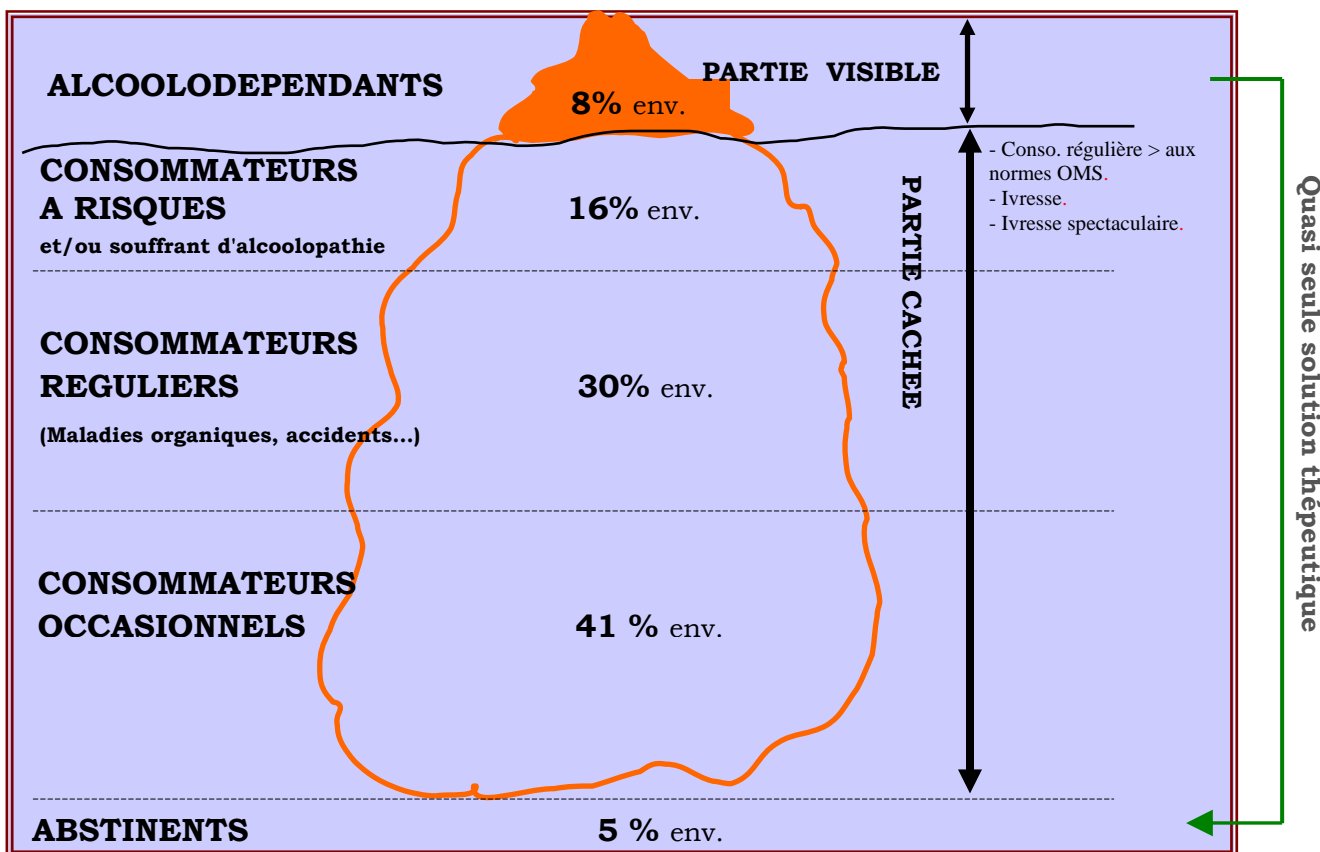


# 1

## La démarche de gestion du risque alcool-drogues en entreprise (G.R.A.D.)

La demande de nombreux acteurs en entreprise, sous couvert de prévention, porte sur la recherche de solutions permettant de réduire le nombre de personnes alcooliques, si possible vite et bien... Il y a peu, l'illusion de leur éradication par des licenciements a fait place à des démarches visant leur « prise en charge » médicale afin de les « soigner »...

**Des enquêtes partielles révèlent une structure complexe et constante de l'alcoolisation en entreprise.** Adaptation de l'effet « iceberg » (*Cohorte Gazel, EDF/GDF, 1992*).



L'idée de la disparition des personnes alcooliques, jugées gênantes, est une des défenses sociales visant à dissocier la consommation d'alcool de ses conséquences les plus visibles (8 à 10% d'alcooliques en permanence).

Or, toutes les études menées en entreprises font apparaître une structure constante d'alcoolisation à plusieurs niveaux, chaque niveau alimentant celui qui lui est immédiatement supérieur, jusqu'à l'alcoolisme. Ces constats justifient une approche globale. Bien sûr, il est également courant de voir des personnes passer du bas vers le haut de l'iceberg, de façon extrêmement rapide (difficulté grave au travail et/ou motifs privés).

## Quelques principes de base

- **Approche non idéologique, et non prohibitionniste.**

Pour la majorité des personnes, la relation avec l'alcool et certains psychotropes est d'abord synonyme de mieux-être, de convivialité et de plaisir. Même si les risques sont nombreux, il n'y a pas de prévention possible sans la prise en compte objective de cette dimension positive.

- **Prudence** : le risque alcool est un thème sensible. Tout le monde est plus ou moins concerné, et les résistances sont très fortes. Le risque alcool peut faire émerger des difficultés, des tensions, des conflits étrangers aux problèmes d'alcool eux-mêmes. Il renvoie à la fois au très intime et au très collectif, et met en jeu des réalités extrêmement différentes et singulières.

- **Prise en compte du temps** : entre le premier « cri d'alarme » (constat médical, social ou de sécurité, situation dramatique avec un accident sous alcool) et la mise en route officielle de la démarche, il peut s'écouler un ou deux ans. Il vaut parfois mieux travailler dans l'ombre sur la prise de conscience de certains acteurs, plutôt que prendre le risque de bloquer la situation pour longtemps par excès d'empressement (on s'alcoolise depuis des dizaines d'années dans l'entreprise, donc il n'y a pas urgence, bien qu'il soit nécessaire de faire quelque chose).

- **Valorisation du dialogue et de la négociation.** Le changement ne se décrète pas, il se travaille lentement par le biais d'échanges et d'efforts de compréhension mutuelle. La présence d'un tiers extérieur à la dynamique de l'institution (un consultant en alcoologie par exemple) est souvent nécessaire, à condition de ne pas décharger sur l'« expert » du nécessaire travail d'intelligence collective dont seuls les acteurs de l'entreprise peuvent se charger.

- **Priorité donnée à la question du sens global** des éléments dans leurs interactions, plutôt qu'à une lecture au coup par coup des faits et discours isolés du contexte... tout en tenant compte de la singularité de chaque structure.

- **Approche démocratique et participative, avec liberté d'expression.** Elle suppose l'acceptation et la gestion des conflits d'opinion sur l'alcool (enjeux, conceptions opposées...), ainsi qu'une collaboration avec tous les partenaires internes ou externes possibles (instances représentatives, professionnels de l'alcoologie, associations diverses, etc.).

- **Démarche générale d'implication du personnel.** Démarche précoce vers les différentes catégories de personnel (lieux, rythme, préoccupations, etc.).

Mise en place d'une infrastructure pour l'échange d'information et la participation de la population à l'état des lieux. Si l'effectif est important, principe d'un découpage en sous-ensembles dotés de groupes relais représentatifs et mandatés.

## Méthodologie

La démarche de gestion du risque alcool/drogues repose sur quelques principes méthodologiques simples :

- 1°) Un travail pluriel de la demande (dialogue social).
- 2°) La mobilisation de toutes les parties :
  - la clarification des statuts, rôles et fonctions des différents acteurs ;
  - la recherche d'un consensus constructif et lucide ;
  - la précision des champs de collaboration possibles et des responsabilités de chacun.
- 3°) La réalisation d'un pré-diagnostic participatif.
- 4°) La construction d'un dispositif représentatif de réflexion/communication et action.
- 5°) Une démarche projet : diagnostic/décision/moyens/résultats.

## Les trois volets de la démarche

Management	Aide	Prévention
Direction/Hiérarchie/Maîtrise (commission « management »)	Médicosocial groupe ou réseau d'aide	Groupe prévention mandaté
Rappel de la loi générale. Définition de la loi interne. Réflexion sur la qualité managériale.	Accompagnement, soin et soutien.	Travail sur les facteurs de risque, sur l'ambivalence du rapport aux psychotropes, sur la communication, sur la conscientisation.
- Règlement intérieur. - Protocole de gestion des moments de convivialité. - Protocole de gestion de crise. - Protocole d'accompagnement managérial d'un salarié en difficulté. - Formation de l'encadrement.	- Mandat institutionnel. - Formation à la relation d'aide. - Temps institué. - Stratégie de communication.	- Mandat institutionnel. - Formation en alcoologie. - Temps institué/budget. - Stratégie de communication.
<b>Tous</b>	<b>Personnes à risques, personnes dépendantes</b>	<b>Tous</b>

## Les différents niveaux

Bien que la décision politique et son sens appartiennent à la direction, et que le registre du management lui revienne exclusivement, il est souhaitable que **l'ensemble de la démarche de gestion de la réalité alcool-psychotropes dans l'entreprise soit partenariale et démocratique**. Il est donc prudent et juste de prévoir un dispositif le permettant. Un tel dispositif, dans l'idéal, comporte trois niveaux :

- un niveau décisionnel ;
- un niveau opérationnel ;
- un niveau technique.

### Niveau décisionnel

<b>Structure</b>	<b>Groupe ou comité de pilotage</b>
<b>Composition</b>	Représentants direction - syndicats - membres du CHSCT
<b>Rôle</b>	Suivi – facilitation – validation - décision
<b>Effectif</b>	5 à 10 maximum (selon la taille)
<b>Réunions</b>	3 à 4 réunions sur toute la durée de la démarche
<b>Organisation</b>	1 coordonnateur + membres du groupe + secrétariat tournant

### Niveau opérationnel I

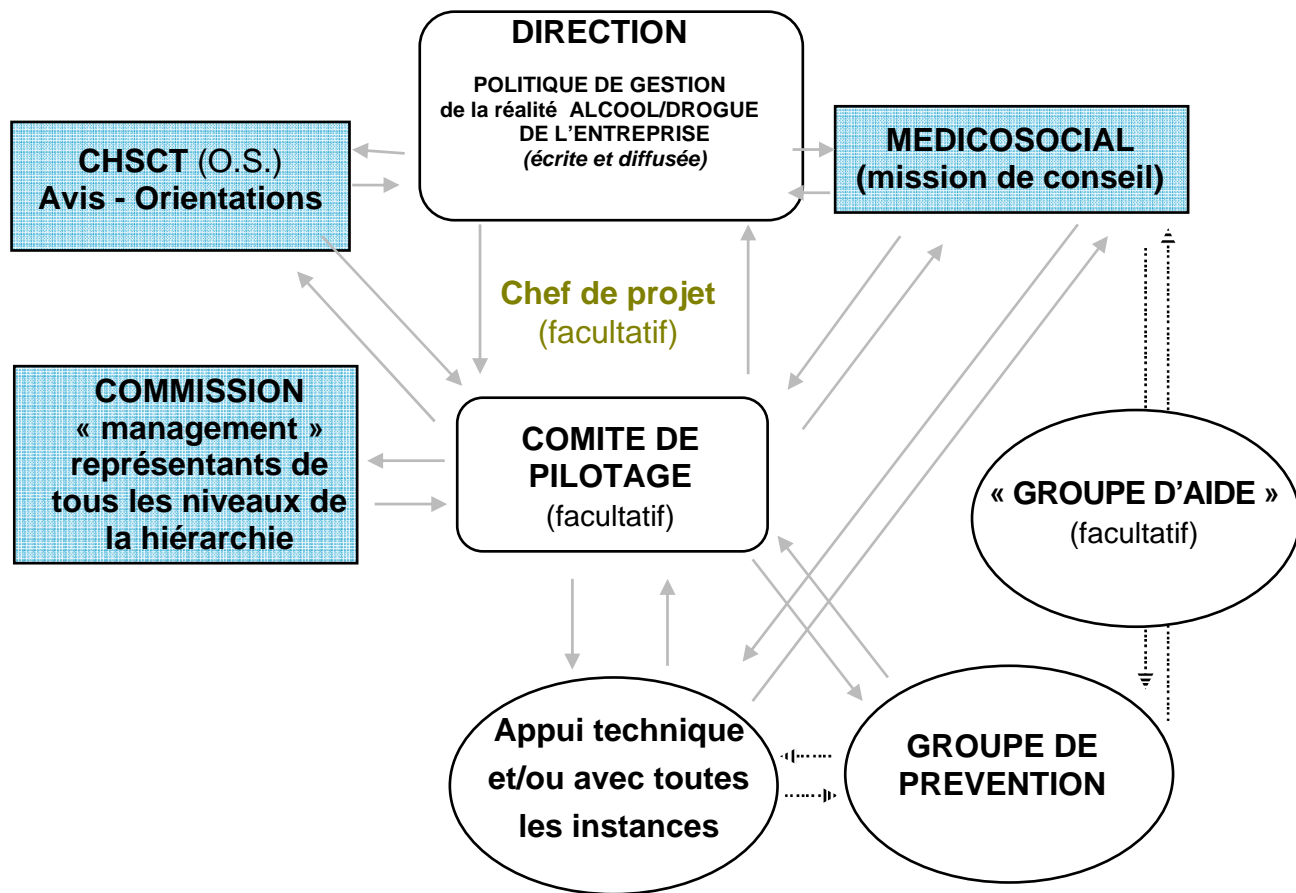
<b>Structure</b>	<b>« Groupe d'écoute » ou « groupe d'aide »</b>
<b>Composition</b>	Personnel médicosocial, abstinents, autres volontaires
<b>Rôle</b>	Écoute - aide - orientation - accompagnement
<b>Effectif</b>	5 à 7 membres au maximum
<b>Réunions</b>	2 à 3 fois par an dans l'idéal
<b>Organisation</b>	1 coordonnateur + membres du groupe

### Niveau opérationnel II

<b>Structure</b>	<b>« Groupe de prévention »</b>
<b>Composition</b>	Personnels représentatifs des forces vives de l'entreprise
<b>Rôle</b>	Communication – réflexion – propositions à la direction et au CHSCT
<b>Effectif</b>	Animation de la démarche sur mandat de la direction 8 à 12 membres au maximum
<b>Réunions</b>	2 heures une fois tous les quinze jours dans l'idéal
<b>Organisation</b>	1 coordonnateur + secrétariat + animation tournante

### Niveau technique (ou d'expertise)

<b>Structure</b>	Informelle
<b>Composition</b>	Personnes ressources aux compétences pointues, méthodologiques et/ou alcoolologiques
<b>Rôle</b>	Appui ponctuel aux groupes (de prévention ou d'aide)
<b>Effectif</b>	En fonction des besoins et des ressources
<b>Réunions</b>	A la demande du groupe



## La politique

Document ne dépassant pas une page, montrant explicitement :

- que l'on rompt définitivement avec la (non) gestion implicite précédente ;
- que l'on renonce aux incohérences, non-dits, ambiguïtés sur la réalité alcool psychotropes.

Cette politique doit :

- être énoncée clairement, par écrit ;
- être simple, claire, brève ;
- donner des orientations et des valeurs ;
- être diffusée, commentée par la hiérarchie ;
- susciter l'adhésion aux valeurs qu'elle défend ;
- être rappelée régulièrement.

## Valeurs

Les fondamentaux du métier de l'entreprise :

- la responsabilité de l'entreprise ;
- le réalisme :
  - incompatibilité des substances psychoactives avec les situations de travail,
  - lien entre organisation du travail et usages de substances psychoactives ;
- l'image de l'entreprise ;
- l'équité (mêmes obligations, mêmes garanties...) ;
- la cohérence (la main gauche ne peut ignorer ce que fait la main droite) ;
- le respect de la personne ;
- la qualité de vie au travail.

### **Outils :**

- le groupe de pilotage représentatif ;
- le cadre législatif général ;
- le plan de communication.

## **Le volet « management »**

### **Valeurs :**

- la solidarité de la chaîne hiérarchique ;
- la qualité de la relation managériale ;
- le respect de la loi et de la jurisprudence ;
- la responsabilité de l'encadrement, de chacun ;
- la sécurité des personnes (soi-même, les collègues, le public...) ;
- la qualité du travail et de la production.

### **Outils :**

- la commission « management » ;
- l'encadrement ;
- la formation de l'encadrement ;
- le règlement intérieur ;
- le protocole de gestion de crise ;
- le protocole de gestion des pots ou de la convivialité (facultatif) ;
- le protocole d'accompagnement managérial des personnes en difficulté ;
- le dispositif d'aide aux managers ayant à gérer une personne en difficulté avec l'alcool.

## **Le volet « prévention »**

### **Valeurs :**

- la rencontre, l'écoute ;
- la qualité des relations, la convivialité ;
- l'objectivité ;
- la modestie ;
- la prise en compte du climat de travail (de l'épanouissement à la pénibilité).

### **Outils :**

- un groupe mandaté (le groupe de prévention) ;
- la communication (plan de « com » du groupe) ;
- la méthode (démarche projet) :
  - le recueil d'information,
  - la réflexion stratégique,
  - l'analyse de la situation,
  - les propositions d'actions préventives (dont temps fort),
  - les propositions de changements organisationnels pour instaurer un climat préventif,
  - l'évaluation.

## Le volet « aide »

### Valeurs :

- l'aide
  - aux personnes en difficultés avec l'alcool,
  - à l'entourage,
  - aux managers en difficulté avec une personne dépendante ;
- la confidentialité ;
- le non-jugement ;
- le respect de la personne ;
- la solidarité dans la communauté de travail ;
- le respect des fonctions de chacun.

### Les outils :

- le médicosocial ;
- le groupe ou le réseau d'aide ;
- la connaissance (formation en relation d'aide alcoologique) ;
- l'accompagnement ;
- les outils de gestion des situations problèmes avec l'encadrement ;
- une éthique et un référentiel d'accompagnement travaillés et partagés.

## La synergie des trois volets

### Valeurs :

- la coopération ;
- la confiance ;
- le respect des contraintes professionnelles de l'autre ;
- le partage d'information ;
- le secret partagé (règles éthiques).

### Outils :

- protocole de collaboration encadrement/pôle médical ;
- fiches navettes (suite à incident ou crise) ;
- réunions tripartites : encadrement/médicosocial/personne concernée (si accord ou demande de celle-ci).

## Conclusion

Malgré la recherche inévitable de « résultats », la gestion des risques alcool/drogues au travail est avant tout un « **processus de changement** ».

**Les changements et réaménagements sont en général de niveaux multiples :**

- individuels ;
- collectifs ;
- organisationnels/institutionnels/culturels/relationnels...

**La démarche se fait par étapes, elle est inscrite dans le temps.**

**Face aux innombrables enjeux au cœur d'une telle « aventure », il est urgent de ne pas se presser, et de ne pas remettre à demain ce que l'on peut faire aujourd'hui.**