

# Approches et éthique d'intervention en entreprise

*L'approche des problèmes d'alcool en entreprise est difficile, apparemment confuse, chaotique, sujette aux désillusions, aux "ressentis d'échecs"...*

## Les résistances de la réalité alcool, aux interventions alcoologiques

**Toutes les interventions en entreprises sont confrontées à des résistances** (sauf celles qui vont dans le sens de la culture alcool dominante).

### **Sont-elles dues ?**

- à la place symbolique de l'alcool dans la culture et les pratiques?
- aux différentes fonctions de l'alcool dans les dynamiques de travail?
- au milieu du travail dont la vocation première est de produire?
- à des phénomènes sociaux et culturels plus profonds (rapport à l'autorité)?
- aux différentes approches stratégiques et méthodologiques proposées?
- ... à d'autres facteurs encore?

## La place symbolique de l'alcool dans la culture et les pratiques

Notre culture, pour des raisons très anciennes (climatiques, géographiques, mais surtout sociales, économiques, culturelles, religieuses et symboliques...), a peu à peu structuré sa socialité et sa convivialité autour de l'absorption de boissons alcooliques, accompagnées ou non de nourriture. Tout se fait ou se défait avec l'alcool, et parfois par l'alcool. Nous n'imaginons pas une cérémonie (remise de médaille, départ en retraite), mais aussi moments de fête et témoignages de sympathie au travail (anniversaires, annonce de mariage, de naissance...) qui puissent se dérouler sans un verre à la main...

Cette "**alcoolophilie**" millénaire dont les racines remontent à la divinisation du vin (Dionysos - Bacchus )- le Christ...), à pour contrepoint la diabolisation de l'alcool et de l'alcoolique au XIXème siècle en pleine révolution industrielle, "**l'alcoolophobie**". En résumé lapidaire, nous idolâtrons l'alcool incontournable dans la plupart des situations de convivialité (il est quasiment interdit de ne pas "boire comme tout le monde" ), et nous détestons les alcooliques (il est quasiment interdit de ne pas maîtriser sa consommation d'alcool).

### **Le phénomène de dissonance cognitive :**

L'introduction dans l'entreprise, d'une parole «différente» sur l'alcool est profondément déstabilisante. Elle génère avant de tout de fortes résistances, à la hauteur du désordre provoqué par le phénomène de "dissonance cognitive" montré par Festinger<sup>1</sup> : l'ensemble des opinions d'un individu ou d'un groupe forme un système dynamique dont l'opération principale consiste à réduire la dissonance cognitive, c'est-à-dire le désaccord logique qui se produit lorsque le système est en face d'un fait, d'une information, qui le contredit ou ne cadre pas avec lui.

Pour Roger Mucchielli<sup>1</sup>, le mécanisme en jeu est bien celui d'une **réduction des tensions**. Si la négation pure et simple du fait n'est pas possible, ni son interprétation tendancieuse, alors le système évolue de la manière la plus « économique » possible pour intégrer le facteur de perturbation virtuelle dans son équilibre interne. (résistances, dérision, clivage, évitement...)

<sup>1</sup> L. Festinger "A Theorie of Cognitive Dissonance" 1957

<sup>1</sup> Mucchielli R. "Opinions et changement d'opinion" ESF Paris 1979

### **Les fonctions de l'alcool dans les dynamiques de travail**

Les directions d'entreprise (et les intervenant ?) sous-estiment les bénéfices secondaires apportés par les alcoolisations, et donc les freins et la résistance au changement liée aux risques de perdre ces bénéfices ...

La vie collective au travail nécessite des moments de rencontre, de convivialité, d'échanges, de partage, c'est une des conditions du « bien vivre ensemble », mais aussi, du « bien produire ensemble », finalité de l'entreprise...

#### **Toutefois, il faut préciser qu'en entreprise l'usage d'alcool ...**

- boissons fermentées (consommées légalement au cours des repas),
- pots multiples officiels ou officieux (illégaux au regard du code du travail),
- bars clandestins, alcoolisations individuelles cachées

**...a bien d'autres fonctions latentes (et bien souvent non conscientes) que le convivial et le festif.**

L'alcoolisation collective a bien d'abord comme fondement (ou comme justification), la convivialité et l' "être ensemble", mais au-delà de ce consensus social et culturel, l'alcool en entreprise, est souvent consommé en raison de ses

propriétés psychoactives puissantes (à l'insu du consommateur) :

- pour s'euphoriser dans des ambiances ou conditions de travail difficiles;
- pour s'anxiolyser (stress, tensions, charge psychique, conflits...);
- pour se désinhiber (communication, relations sexuées, transgressions...)...

De manière pathologique ou non, l'alcool sert souvent de "médicament social" de la difficulté physique ou psychique au travail, voir de la "souffrance au travail".

**La consommation d'alcool peut encore être utilisée comme :**

- mode de management (récompense);
- compensation d'une communication relationnelle défectueuse (les pots ou les repas de service servent alors de soupape de sécurité);
- technique de vente ou de négociation (contrats, marchés...), etc.

### Le milieu du travail dont la vocation première est de produire

Les logiques de production, le poids des contraintes, des rythmes imposés en milieu de travail, mettent en tension les logiques de liens et de co-responsabilité proposées dès les séances d'information alcoologique, quand c'est le cas...

Il faut bien reconnaître qu'**une entreprise est avant tout le lieu de production de quelque chose** : une matière transformée, un produit fini, un service..., les impératifs de production et les quantités de travail sont restés les mêmes, mais la réduction du temps de travail a aussi réduit les marges de temps dans lesquelles pouvait s'inscrire la prévention.

Quoi qu'il en soit, lorsque la volonté politique concernant une démarche liée à l'alcool dans l'entreprise, (toujours gênante et impopulaire), chacun, y compris l'encadrement, se positionne en fonction de ses croyances et valeurs personnelles sur la question.

Les choix sont alors faciles, définir les priorités entre les activités de production qui fondent l'existence même du système, et une démarche déplaisante dont la légitimité est incertaine... (Exemple le dilemme entre tâche de production et une activité" du groupe de prévention).

Tout aussi révélateur, et générateur de doutes et confusion : les propos de hiérarchiques non formés en alcoologie et hostiles à la démarche, formulant des avis opposés au discours du groupe de prévention, dans un vide institutionnel; la volonté de la direction (laquelle ?), n'étant visible qu'à travers la création d'un groupe de prévention livré à lui même...

## Les phénomènes sociaux et culturels plus profonds (rapport à l'autorité)

• **Un indicateur de la crise d'autorité et de la perte de sens, traversant les Sociétés libérales.** La question du tout prohibitif ou de la levée totale des interdictions reflète étrangement le fond des clivages idéologiques de notre fin de siècle: hyper contrôle" de l'Etat ou "laisser faire" sans limites, la tentation du " tout ou rien " comme pour les autres grands problèmes de l'heure: emploi, environnement, délinquance urbaine... L'usage des psychotropes sous ses formes actuelles, pose la question du sens dans nos sociétés en crise avec leurs valeurs. Il met aussi en équation les limites posées et les réponses sociales à la transgression de ces limites. Enfin, C'est le lien social et l'état des sociétés en "panne d'intégration" qui sont questionnés. L'usage, le partage de produits psychotropes interroge toujours le rapport à l'autre, l'altérité, et la dialectique collectif/ individuel...

• **L'érosion de l'autorité dans l'entreprise**

La place et les rôles sociaux de l'alcool dans notre culture, interrogent de manière plus radicale, plus intime, le sujet porteur d'autorité que ne le feraient d'autres questions. Une telle démarche exige davantage d'investissement, d'implication de la part de l'encadrant, en ce sens qu'il provient de la même culture globale, partage les mêmes valeurs et représentations, pratiques autour de l'alcool mais répond à d'autres logiques et obligation dès lors qu'il s'agit de responsabilités déléguées par l'entreprise au titre de sa fonction d'encadrement.

Non seulement le hiérarchique et l'encadrant de proximité (qu'il faudrait étudier à part), sont pris dans le phénomène de dissonance cognitive collectif lié à l'alcool, mais en outre peuvent être amenés à faire un grand écart périlleux entre leur positionnement personnel par rapport à l'alcool et leurs responsabilités au titre de la sécurité et du respect de la réglementation. (Ne parlons même pas de la production, beaucoup de managers ne font pas le lien entre alcoolisation légère et baisse de qualité ou de productivité, seule l'ivresse manifeste inquiète tout le monde). Dans une grande entreprise, un hiérarchique commentait :

*"...Aujourd'hui on n'ose même plus intervenir sur les questions d'horaires et d'absences injustifiées, alors l'alcool, vous pensez..."*

La mise en place d'un cadre et de l'autorité nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche de Gestion du Risque Alcool en entreprise, questionne le mode de management de l'entreprise et montre souvent des formes d'encadrement oscillant de manière générale entre laxisme et répression lorsque les choses vont "trop loin".

## Les approches stratégiques et méthodologiques proposées

(Ne sont pas abordées ici les actions quotidiennes menées par le médico-social).

En France, actuellement, il semble que l'on puisse définir quatre modèles souvent articulés entre eux. En fait tout modèle est réducteur, la réalité de terrain étant toujours infiniment plus complexe avec des dizaines de possibilités de combinaison des quatre modèles en référence aux spécificités de chaque entreprise, du "moment" dans lequel elle se situe et des options de l'organisme extérieur retenu, (lorsqu'il y en a un). **Pourtant si la carte n'est pas le territoire, elle contribue à s'y repérer, les modèles d'intervention alcoolologique également :**

- **Approches par l'information / sensibilisation** de tous les salariés, par groupes de 15 à 20 ( CDDPA - CRAM - et la plupart des intervenant en prévention alcoolologique, ou encore personnels de certains CCAA, personnel interne à l'entreprise : médico-social, sécurité...)

- **Approches de prise en charge des personnes dépendantes**, par les intervenants d'un organisme extérieur qui les suit plusieurs mois, tout au long du processus de séparation d'avec l'alcool ( exemple HASSE Consultant). Cette approche étant maintenant combinée avec les autres modèles.

- **Plan Permanent de Prévention du Risque Alcool, avec un "Groupe de Prévention Alcool"**. Création d'un groupe représentatif et pluridisciplinaire, chargé de mener des actions de prévention dans l'entreprise. Introduit en France par Jacques Lestrat aux Houillères du Nord - fosse Ledoux en 1980, ce modèle est développé par la plupart des organismes oeuvrant en alcoolologie de prévention, souvent sous forme de prestations de formation.

- **Démarche de Gestion du Risque Alcool en entreprise.**

Il s'agit d'une approche systémique et institutionnelle intégrative, en appui sur une **Politique** d'entreprise déclinée en trois niveaux : **management, aide et prévention**, avec leurs outils respectifs. Cette approche formulée explicitement au début des années 90, est développée par les organismes positionnés sur un versant "ingénierie" incluant des interventions de conseil, de formation et d'accompagnement. (Elle a inspiré la réorganisation de la "charte alcool" de la SNCF en 2001)

**Quelle que soit l'approche, des résistances puissantes (liées au risque de dissonance cognitive), sont à l'oeuvre, en quoi ces résistances ressemblent au phénomène de co-dépendance, lié à la problématique alcool que l'on connaît dans l'environnement amical et familial des alcoolodépendants ?**

## **Les ressentis d'échec, l'accablement ou la colère des intervenant**

**Les acteurs internes ou externes des démarches alcoolologiques en entreprise expriment plus ou moins rapidement des ressentis d'impuissance, d'échec, en proie au doute (et peut être à la culpabilité). La réalité alcool de l'entreprise ne cèdent pas si facilement aux injonctions, ce n'est pas l'intervenant qui décide, mais le système lui même... Et ses sous systèmes sont souvent en tension entre eux. Le chemin sera long.**

**Quel qu'en soit l'objet (alcoolologique ou non), une intervention en milieu professionnel est complexe, en fonction :**

- de l'histoire / représentations et mythes internes / culture d'entreprise
- de l'objet de travail, de l'organisation et des conditions de travail
- des enjeux / objectifs et stratégies d'acteurs (individus ou groupes)
- du contexte économique et du rapport à l'environnement
- des rapports de force établis entre le pouvoir et les contre-pouvoirs
- du rapport homme / femmes - nouveaux / anciens ... (sociologie du groupe)
- des dynamiques et tensions en cours (difficultés économiques - séquelles des 35 heures / restructurations / fusions / absorptions... - conflits sociaux - bruits divers liés à l'avenir de l'entreprise...)

Chaque entreprise est unique et cette originalité oblige à adapter systématiquement l'approche en fonction de la taille, de l'objet du travail, de l'histoire et des mythes fondateurs, de la sociologie du collectif de travail...

**Ne pas raisonner dans le modèle alcoolophile / alcoolophobe**

**Avec l'alcoolodépendant présent dans l'entreprise, le fonctionnement dominant repose sur un triple déni défensif :**

- culturel, de la société alcoolophile / alcoolophobe
- affectif, de l'entourage en souffrance du voir boire
- individuel, de la personne en souffrance avec le boire

Les réponses collectives sont successivement l'incrédulité, la protection durant des années, puis le basculement dans l'accusation, le rejet... et lorsque quelque chose de positif se construit (démarche de la personne), attend voire exige un résultat immédiat spectaculaire (rassurant pour le maintien du consensus implicite autour de la place sociale et culturel du produit, des consommateurs "normaux", et des "alcooliques").

Tout alcoologue sait combien l'on est dans l'illusion avec ce désir de basculement magique d'un état à un autre, alors que la dépendance est un construit complexe dans un processus long et évolutif, qui nécessite une déconstruction et une reconstruction tout aussi complexes et longues, pour parvenir à une stabilité hypothétique au départ de l'accompagnement thérapeutique et éducatif, avec des bouclages (reculs), et des répétitions ...

## **Le vécu difficile des professionnels intervenant en entreprise**

### **La tentation du "sauvetage"**


**Quand une entreprise, à la suite d'une première prise de conscience, s'investit dans la démarche de G.R.A., celle-ci est souvent portée par des personnes ayant de bonnes raisons de s'intéresser au sujet, professionnels du médico-social, membres du CHSCT, cadres ayant des "cas" dans leur service, personnes touchées directement...**

Mais la question de l'alcool semble déprofessionnaliser tout le monde, et donc les professionnels qui sont en permanence interpellés subjectivement là où ils ne s'y attendaient pas.

Les intervenants internes ou externes, peuvent être pris eux mêmes dans le jeu de la codépendance et souffrir des pressions que l'entreprise exerce sur eux: ils doivent être aussi "magiques" que le produit et le "fléau" qu'ils sont censés "combattre". Pris dans les difficultés et contradictions de l'entreprise à ce sujet, certains acteurs, peuvent se positionner soit en victime (cherchant à leur tour un sauveteur), soit immédiatement en persécuteur (ce second cas étant plus rare).

La co-dépendance de l'intervenant externe, commence avec l'acceptation implicite du rôle de sauveteur, quitte à en souffrir ensuite lorsque ses méthodes n'ayant pas "résolu le problème une fois pour toutes et rapidement", il se retrouve à son tour en situation de "**victime**" (suspicion d'incompétence, sentiment d'échec...).

**L'entreprise à certaines phases de son évolution, peut fonctionner en miroir avec l'alcoolodépendant, la prévention, l'action deviennent impératives, dans un "tout, tout de suite", qui doit résoudre magiquement la tension.**



Il n'y a nous l'avons vu, pas d'idéal (sinon lequel ?), mais un processus à accompagner sans désir à la place de l'autre, menant l'entreprise vers un niveau de fonctionnement avec l'alcool plus satisfaisant pour elle. Est-on pour autant dans l'échec si cette démarche piétine sur de longues périodes? D'ailleurs de quoi parle-t-on, lorsqu'on parle d'échec ou de réussite en alcoologie : **"ces deux menteurs qu'il convient d'aborder d'un même front" ?**

Une exigence éthique implique donc de ne rien promettre que nous ne puissions tenir, mais rien non plus que les entreprises ne puissent réaliser...