

La "gestion de crise"

I°) La " Situation de Crise " :

Peut être définie comme situation de crise, toute situation mettant en cause un ou plusieurs agent(s) présentant un comportement perturbé qu'il soit lié ou non, à une alcoolisation, susceptible de porter atteinte à la sécurité (de l'intéressé lui même, de ses collègues, du public...), à la qualité du travail ou à l'image du service (et ou de l'entreprise).

On peut relever des situations extrêmement différentes telles que :

- agent au comportement perturbé s'appêtant à conduire un véhicule ou une machine
- agent au comportement perturbé montant dans un véhicule de service ou son propre véhicule pour retourner à son domicile.
- entrée ou présence dans l'entreprise d'un agent manifestement pas en état de travailler...

A ce stade on ne sait pas s'il s'agit d'alcool ou non, quelle que soit la cause du comportement perturbé, le plus important est bien de faire cesser la situation de danger ou l'empêcher de se produire, obligation en termes de responsabilité, tant au titre du Code du travail, que du Code Pénal.

Par contre, le cas d'un agent introduisant de l'alcool dans l'entreprise au mépris de l'article L232 -2 du code du travail, des retards systématiques supposés liées aux alcoolisations, ou des fautes professionnelles, ne relèvent pas du protocole, mais d'un entretien disciplinaire avec éventuellement l'application des sanctions prévues par le règlement intérieur ou la convention collective pour ce type de manquement.

De toute évidence qu'il s'agisse d'un cas disciplinaire (introduction d'alcool, sans alcoolisation du sujet au moment) ou d'un cas de "gestion de crise", l'intervention de la hiérarchie ne prend son sens que dans le cadre d'une politique concertée et cohérente de Gestion du Risque Alcool dans l'entreprise. (orientations clairement signifiées - rappels et application de la loi (code du travail - règlement intérieur...) - système médico-social d'aide et d'accompagnement - démarche participative de prévention...)

II°) Généralités :

- **Premièrement**, le but essentiel de l'intervention en gestion de crise est avant tout lié à la **sécurité de l'agent lui même**, de ses collègues et des usagers du service (ou plus généralement du public).

- **En second lieu** une approche qualitative impose la **prise en compte des conséquences de la crise** (éventuellement de sa pérennisation) comportement perturbé chaque jour ou régulièrement), **sur la qualité du travail produit** ou du service rendu. Il s'agit également de préserver l'image du service et ou de l'institution.

- **Troisièmement**, l'intervention doit aussi **protéger l'outil de production** ou de réalisation du service, ceci d'autant plus qu'il s'agit d'engins, de matières onéreuses, dangereuses ou fragiles.

Une situation délicate; rien ne prouve au moment de l'incident, que l'agent soit sous alcool; il est inutile voire dangereux de parler d'alcool à ce moment précis :

1°) il peut s'agir d'autre chose que d'alcool : un malaise hypoglycémique, une intoxication par produits solvants ou autres, inhalés dans l'entreprise, d'un malaise dû à des médicaments...etc;

2°) traiter un problème (d'alcool ou autre), alors que la personne, n'est pas dans son " état normal ", (inaccessible à un raisonnement), est inefficace donc inutile;

3°) si la personne a effectivement des problèmes avec l'alcool, approcher ce sujet alors qu'elle est alcoolisée (donc déshinibée et en état d'excitation...), peut être dangereux, ses réactions étant alors imprévisibles.

Le protocole de gestion de crise:

Le protocole grâce à la participation de représentants des différents échelons hiérarchiques doit qualifier aussi précisément que possible les situations connues dans l'entreprise (pour y avoir déjà été constatées), qui relèvent du protocole. Il doit prévoir :

- qui est habilité à intervenir
- quelles sont les procédures à suivre
- une souplesse d'adaptation à des situations différentes.

III°) Contenu type de la procédure figurant dans le protocole :

• La phase d'analyse de situation

Cette évaluation doit être minutieuse en cas de conduite de véhicule, de machine, de manipulation de matières et d'outils dangereux, de travail sur la voie publique ou de travaux électriques en hauteur..

Dès l'observation des faits, procéder (en urgence si nécessaire) à l'évaluation de la situation : le comportement "anormal" de l'agent peut-il avoir une incidence sur :

- la sécurité (la sienne, celle des autres)
- La qualité du travail ou l'image de l'entreprise
- La sécurité de l'outil de travail

Les questions à se poser, les réactions admises ou imposées par la direction à ce sujet, la marge de manoeuvre dont jouit l'agent d'encadrement suivant son niveau de responsabilité (jusqu'où il peut gérer seul le cas).

Le dialogue doit toujours être essayé :

- dans le plus grand calme
(sous alcool certains sujets peuvent devenir dangereux s'il se sentent agressés)
- dans le but de faire cesser le risque potentiel

Il est notoire que l'on ne peut "travailler" avec quelqu'un d'alcoolisé ni dans le registre de la loi, ni dans le registre de l'aide : un entretien différé (mais le plus rapidement possible), s'impose.

- Peut-on dialoguer avec l'agent ?
- Est il en état d'excitation ?
- L'agent peut-il être violent ?
- Faut-il le retirer du poste ?

La question est délicate car elle impose une justification. A l'évaluation du risque de la situation actuelle peuvent s'ajouter des faits antérieurs n'ayant pas entraîné d'intervention mais ayant provoqué un doute ou des inquiétudes.

Il vaut mieux parfois se tromper que de risquer une catastrophe.

Ne jamais prononcer le mot alcoolique dans une telle situation, il sera perçu comme une insulte, une violence. Il n'est même pas utile de parler d'alcool à ce moment là, mais plutôt d'état défavorable par rapport à la tâche (pas en forme... fatigué...)

• L'obtention d'un avis médical

Seul un médecin est habilité à faire un diagnostic, et dire si l'agent doit quitter le lieu de travail, et comment. Sortir l'agent du lieu de travail, sans un avis médical (« inaptitude temporaire » ou « arrêt de travail »), est une prise de risque pour tous, y compris au plan juridique.

• L'évacuation de l'agent selon avis médical

Sans avis médical, il vaut mieux garder l'agent sur place (sous surveillance), que de le laisser seul chez lui, ou sur la voie publique. Si l'agent est jugé par l'encadrement, dans l'incapacité d'assumer ses tâches et sa sécurité, dans l'entreprise, il en est de même à l'extérieur.

• **L'information à la hiérarchie (N+2) et au médecin du travail si celui ci n'a pu être associé à la gestion de crise.**

• **La traçabilité de l'évènement, et l'entretien de post crise.**

IV°) PROTOCOLE DE GESTION DE CRISE - CHEMINEMENT TYPE (Trame générale à adapter aux réalités de chaque entreprise)

Objectif principal : La sécurité des personnes et des biens

OBSERVATION DE COMPORTEMENTS POTENTIELLEMENT DANGEREUX

1□) Faire cesser la situation de danger (retirer l'agent du poste)

- Chercher le dialogue
- Exprimer les observations concernant le risque (pas en état de ...)
- Éviter toute attitude ou propos hostiles, moralisateurs, accusateurs

2□a) Contrôler l'alcoolémie si le règlement intérieur prévoit cette procédure

N Poste de sécurité N

- habilitation à pratiquer le test d'alcoolémie
- en cas de non habilitation, appeler la personne adéquate

L'alcooltest (non homologué juridiquement), ne permet que de clarifier les choses avec l'agent. Seul l'**éthylomètre** permettrait de poursuivre.

2□b) Obtenir un avis médical

- **médecin du travail**
-> inaptitude temporaire si nécessaire
- **autre médecin**
-> arrêt de travail si nécessaire

Bien différencier la procédure visant à établir si il y a faute, de la procédure médicale (secret médical), visant à faire cesser le danger et amorcer un suivi.

3□) Organiser le départ de l'agent du lieu de travail

- Infirmerie
- Domicile (si inaptitude prononcée et présence d'un tiers chez l'agent)
- SAMU si danger immédiat vu l'état de la personne (risque de coma éthylique)
- Garder l'agent sur le lieu de travail, en lieu sûr (si rien d'autre n'est possible)

4□) Noter sur un support destiné à cet usage (fiche - livre de bord.) **la description des faits : date / heure / circonstances / Comportements observés / risque évalué / déroulement du retrait du poste : décisions prises...**

5□) Avertir son propre hiérarchique.

Le protocole institutionnel de gestion de crise doit prévoir dans quelles conditions le recours à l'échelon hiérarchique supérieur est obligatoire.

6□) Provoquer un entretien avec l'agent dès le lendemain si possible

- Reprendre les faits et poser la loi par rapport à ces faits
 - Éviter d'éventuels problèmes que pourrait avoir la personne
 - Proposer de l'aide si nécessaire (interne : médico-social ou Groupe d'aide - externe)
- (se reporter à la fiche N L'Entretien hiérarchique O)

V°) Gestion de la post crise :

• L'entretien

Il doit être différé, au lendemain matin par exemple dans l'hypothèse où l'agent n'est pas à nouveau alcoolisé. Il est indispensable que le problème soit abordé en relation duelle, dans un climat respectueux et néanmoins ferme.

• L'information du chef de service (ou du supérieur désigné)

Elle est souhaitable dans l'absolu. puisque l'agent est retiré du poste, mais l'agent doit en être prévenu. *Dans un premier temps elle peut être gérée avec souplesse. On peut imaginer qu'en cas de premier incident lié à une alcoolisation, on s'en tienne au dialogue agent de maîtrise / agent, en précisant que l'information du chef de service est obligatoire s'il y a récurrence.*

• Les suites à donner

L'analyse des suites à donner doit se faire en concertation avec plusieurs compétences et "échelons" concernés, et sera variable avec l'analyse du problème faite à cette occasion : problème d'alcool ou autre pathologie nécessitant l'information des collègues.

En cas de problème d'alcoolisation, orientation. suites disciplinaires ou non, avertissement interne au service, etc... recours au groupe d'aide s'il est constitué.

Toutes ces démarches ne sont possibles et acceptables tant pour l'encadrement de proximité, que pour les syndicats et la communauté de travail, que si les choses sont clairement énoncées; il ne s'agit pas de "liquider" la personne, mais de l'aider si possible, l'accompagner vers une solution si il y en a une pour elle, en sachant bien que l'entreprise, n'est ni une association de bienfaisance, ni un hôpital; donc cette aide s'arrêtera à une échéance connue de la personne, chacun prenant alors ses responsabilités.

En conclusion : Malgré le schéma ci dessus, il n'y a pas de formule type de "Protocole de gestion de crise"; chaque entreprise doit définir le sien à partir de sa culture, de son histoire, de ses coutumes et de ses paramètres propres (objet de production, missions, contraintes...). Le plus important sera certainement la capacité de ses promoteurs à l'expliquer à le négocier tant avec l'encadrement qu'avec les organisations représentatives. Autant que son contenu, la façon d'élaborer ce protocole de gestion de crise, avec pédagogie, psychologie et capacité de communication, en y mettant le temps nécessaire (parfois plusieurs mois), sera la meilleure garantie de son application effective.