

LE PARCOURS ALCOOLIQUE EN ENTREPRISE Un long drame (plus de quinze ans parfois), en trois actes

par Jean Paul JEANNIN

Il est facile de distinguer trois acteurs ou groupes d'acteurs ...

1°) **La personne concernée**, celle qui deviendra le "désigné alcoolique"

2°) **Le groupe de pairs**, qui peut changer mais dont les comportements seront décisifs dans le parcours du "désigné alcoolique"

3°) **L'encadrement**, au sein duquel il faut bien distinguer, la hiérarchie supè-rieure, et l'encadrement de proximité.

...et trois actes; les étapes caractéristiques du parcours alcoolique.

A) La phase inapparente, au cours de laquelle se construit lentement (assez fréquemment) la relation à l'alcool. Cette phase presque toujours positive, ("lune de miel"), est en fait la rencontre d'une problématique individuelle spécifique et d'une "drogue" - qui n'en porte ni le nom - ni l'image, sur toile de fond valorisée et incitative.

La personne concernée par besoin d'intégration comme pour chacun d'entre nous, mais surtout comme "automédication", va utiliser les effets positifs du produit, et s'en trouver très bien, face au groupe qui apprécie un tel amateur de bonnes choses. (la personne qui se stabilise par l'alcool multiplie les offres de consommation assez facilement).

Le groupe de pairs, incite, encourage, valorise l'alcoolisation du nouveau venu, pour lui montrer combien l'on est accueillant (pot d'arrivée), pour l'intégrer à la norme du groupe (pression de conformité), pour sceller l'amitié et la "chaude ca-maraderie masculine" dans le partage convivial.

L'encadrement : Laisse faire la plupart du temps ou feint d'ignorer le rôle "lubrifiant" voir "thérapeutique" de l'alcool dans les relations professionnelles. Il arrive que ce soit l'encadrement lui même qui donne le ton en matière d'alcoolisation. (Lors d'une de nos expériences d'intervention - qui à tourné court - le demandeur était un groupe de Syndicalistes soutenu par le Médecin du travail, et c'est la Direction - alternativement hyper-laxiste et hyper-répressive -qui refusait toute mise en question de l'alcoolisation dans l'entreprise).

B) L'apparition des troubles : Au cours de cette phase, s'acquièrent définitivement (si ce n'est déjà fait), la dépendance psychique et la dépendance physique. La tolérance ayant amené à augmenter considérablement les doses chez la personne, elle ne boit déjà plus "comme les autres" - et cela se voit - mais l'environnement ne peut remarquer ce changement sauf à remettre en cause le consensus culturel autour de l'alcool. Le système (buveur + environnement), s'installe donc dans le "déli".

La personne concernée : Suite à l'effet de "tolérance", la personne est prise dans l'engrenage "recherche de l'effet / augmentation des doses", avec la perception des premiers signes du manque dès qu'elle n'est plus sous alcool. Des changements commencent à apparaître dans son apparence physique et dans son comportement (discrets au début, puis de plus en plus marqués), progressivement les pertes de contrôle sont de plus en plus fréquentes, et la personne organise sa vie autour de l'approvisionnement en alcool le plus clandestinement possible.

Le groupe de pairs : Oscille entre incrédulité, complaisance, laxisme et protection. La solidarité des salariés joue à plein mais aussi celles des consommateurs d'alcool; on communit et l'on communit autour du même objet; on ne peut se trahir. La défaillance est prise en charge par l'équipe, les protections individuelles et souvent syndicales se mettent en place. Tout se passe comme si l'on avait

intégré qu'en fait il s'agit d'un problème de classe. Il ne faut pas que cela se sache pour la sécurité du poste de l'intéressé, mais aussi pour ne rien remettre en cause en ce qui concerne l'alcoolisation du groupe lui même ou au moins la représentation qu'il en a.

L'encadrement : A ce stade la hiérarchie doit être différenciée de l'encadrement de proximité; le contremaître qui vit en permanence avec l'équipe est forcément au courant de ce qui se passe. La hiérarchie un peu éloignée du terrain - à laquelle, éventuellement, les problèmes sont soigneusement masqués par le contremaître lui même pour éviter les ennuis - ne peut se rendre compte des dysfonctionnements qu'avec les entretiens annuels d'évaluation, (et des objectifs tant individuels que collectifs très clairement définis par négociation). Quant à l'encadrement de proximité, il lui revient la place la plus inconfortable; souvent issu du rang, il partage la culture alcool du groupe avec lequel il consomme généralement. (Par ailleurs, nous avons connu le cas d'agents d'encadrement de proximité désavoués par leur hiérarchie dans leur gestion ferme des problèmes d'alcool sur le terrain). En bref, pour tout le monde il est plus confortable et plus économique tant qu'il ne se passe rien de grave, de ne pas voir, de ne pas entendre, de ne pas savoir et de ne pas dire...

C) L'alcoolodépendance : Là le dysfonctionnement est massif, tellement visible qu'il est connu bien au delà de l'équipe, voir du service. Les absences justifiées ou non, les erreurs, les moments dangereux se multiplient, la personne se dégrade rapidement et fréquemment elle cumule les ennuis tant au plan médical, que familial, juridique, économique...etc. L'image négative n'atteint pas que la personne mais aussi le groupe professionnel qui se désolidarise progressivement de celui dans lequel il ne se reconnaît plus : "il n'est plus des nôtres; il ne sait plus boire comme les autres". La hiérarchie ne va plus pouvoir "ignorer" ce qui n'est plus qu'un "secret de Polychinelle", depuis longtemps.

La personne concernée : En grande souffrance, malade, toxicomane à l'alcool, elle perd pied; elle ne peut pas vivre sans alcool et ne peut plus vivre avec non plus. Tout lui échappe, elle a le plus grand besoin d'aide mais tout fuit devant elle, alors qu'elle va toujours plus loin dans ses transgressions. Elle est confrontée au "rien" plus d'aide, plus d'appui, pas de limites, et brutalement elle va subir le "tout", le rejet symbolique et réel, la sanction, l'exclusion... Au moment où elle perd sa santé, sa famille, son permis de conduire...etc, elle va perdre aussi son travail.

Le groupe de pairs : est lui aussi en difficulté; son modèle de convivialité est en faillite, son image est ternie, les problèmes et les risques sont quotidiens. A la fois culpabilisé et révolté, le groupe réclame une intervention pour que cela cesse.

L'encadrement : est contraint et forcé d'intervenir, à cette étape les risques sont souvent énormes et la situation est si criante qu'il n'est plus possible de reculer. Par ailleurs il n'est guère difficile de trouver une faute professionnelle et personne ou presque n'interviendra pour défendre l'indéfendable. Lorsque l'affaire est réglée, la collectivité pousse un "ouf" de soulagement, mais les mêmes causes produisant les mêmes effets, un scénario similaire se prépare un peu plus loin...