

Manager une personne en difficulté personnelle

Le cas de l'alcool



Sommaire

- Quelles peuvent être les difficultés personnelles à gérer pour un manager ?
- Focus sur l'alcool
- Les risques d'avoir une personne alcoolique et comment le détecter?
- Les conséquences d'une « non-action »: sur l'entreprise et les collaborateurs
- Comment gérer la crise en tant que manager (mise en situation)
- Comment prévoir et anticiper

Les différentes difficultés rencontrées

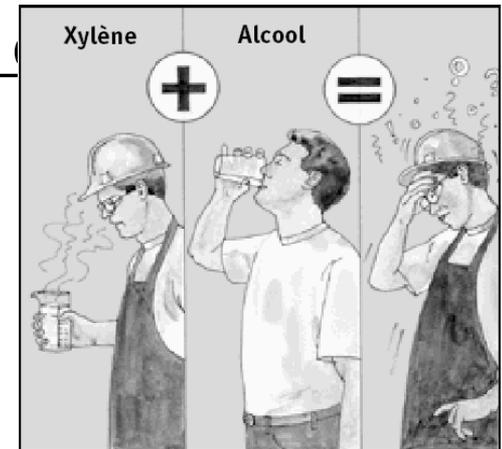
- L'alcool
- Le divorce
- Problèmes financiers
- La déprime
- La jalousie
- La violence
- Décès
- La surcharge de travail
- Le harcèlement (moral)
- Peur face aux responsabilités
- La tension entre collègues
- Le stress
- La peur du groupe...

Ignorer un problème est encore le plus sûr moyen de le résoudre.



Focus sur l'alcool

- **La fréquence de l'alcoolisme au travail touche 1 à 15 % de l'effectif selon le type d'entreprise.**
- **L'alcoolisation n'épargne aucune socio-professionnelle.**
- **Concerne principalement :**
 - les professions les plus pénibles physiquement :
 - forges, fonderies, bâtiment, dockers, agriculteurs, manutentionnaires, etc.
 - et celles qui sont en rapport avec le public
 - artisans, représentants, patrons de cafés, facteurs, agents de police, journalistes, artistes, etc., qui ont le plus tendance à la prise d'alcool dans un contexte professionnel.



Focus sur l'alcool

- **Dans les entreprises de plus de 50 salariés, l'alcool : partie de la culture du milieu professionnel par 31% des dirigeants.**
 - Les « pots » célébrant une promotion, un départ, la signature d'un contrat, ou encore les repas d'affaires, favorisent l'usage d'alcool, voire le légitime.
- Près d'1 salarié sur 4 consommerait régulièrement de l'alcool au travail avec ses collègues ou clients.

- **Chaque cas d'alcoolisation a ou d'alcoolisme chronique, est vécu difficilement par le chef d'entreprise, la hiérarchie, les collègues de travail.**



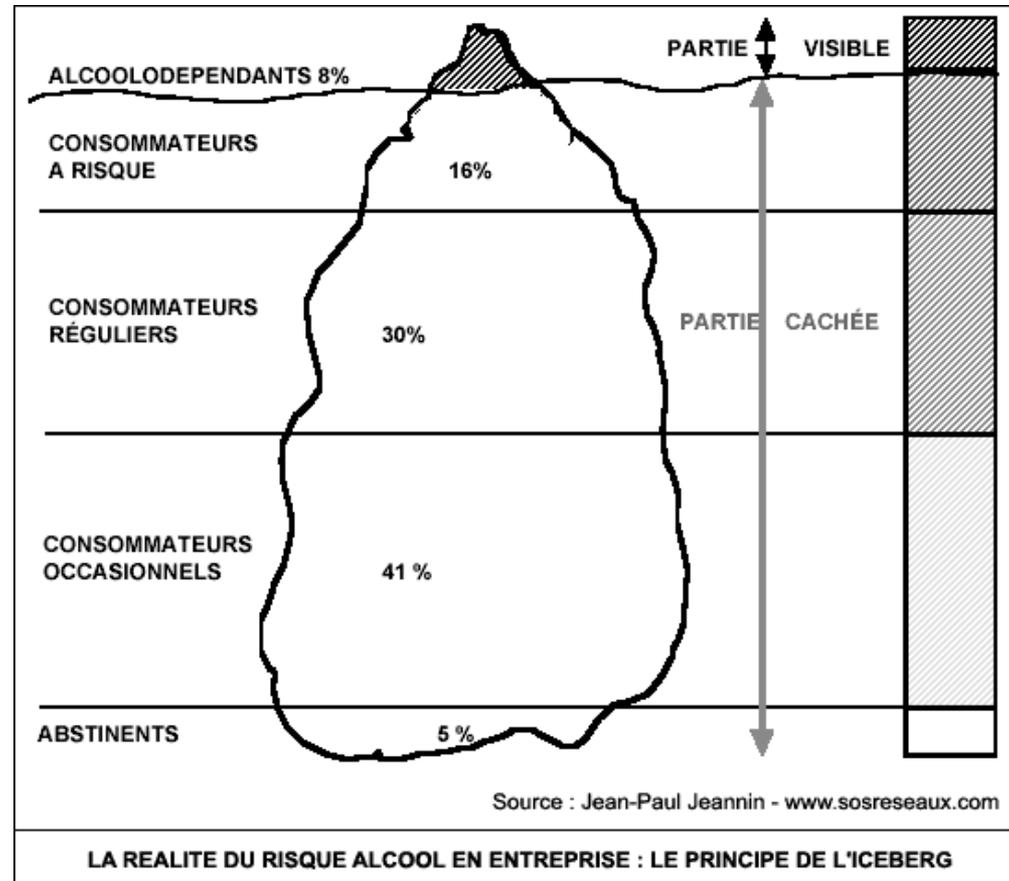
Les diverses causes d'une dépendance à l'alcool

- les divers problèmes extérieurs
- la pression
- le soucis de la réussite
- l'ennui

→ Tous ces phénomènes peuvent entraîner une dépendance à un anti-dépresseur bien connu l'alcool



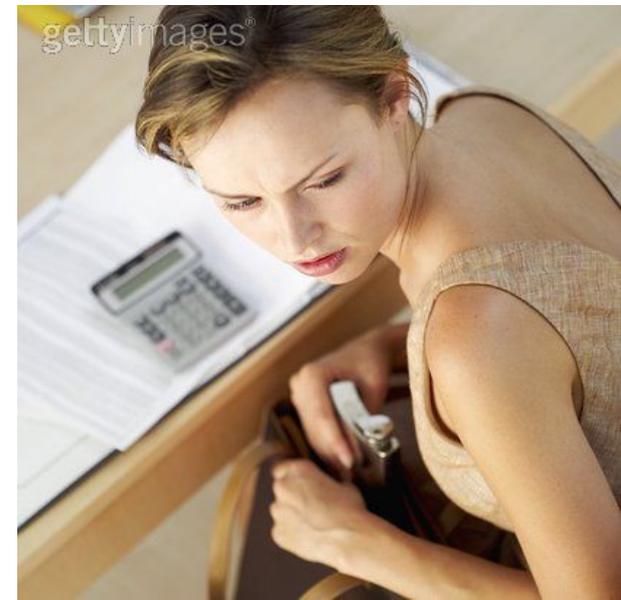
Le principe de l'iceberg



Comment le détecter ?



- Ivresse – signe détectable par toute personne de l'entourage :
- Difficulté d'expression
- Propos incohérents / répétitifs
- Troubles moteurs visibles
- Agitation verbale / physique
- Difficulté de tenir l'équilibre
- Haleine caractéristique



Conséquences sur l'entreprise

- Quels coûts

Absentéisme

Absences répétées de courte ou de longue
durée sur
le poste de travail

Maladie

Congés maladie répétés

**L'ALCOOL
EST UN ENNEMI**

- Diminution de la productivité

- Diminution quantitative et qualitative des prestations professionnelles

- Erreurs fréquentes

- Fiabilité fortement diminuée

- Non respect des délais

Production réduite à 75% \rightarrow 25% du salaire = perte l'employeur



Coûts engendrés par les problèmes d

Nb d'employés x 5% x salaire moyen x 25%

5% = personnes ayant un grave problème

25% = perte salariale liée à des problèmes

→ Mauvaise image de l'entreprise

- Fiabilité réduite



- Qualité de travail insuffisante

- Manque de précision

- Absence d'initiative, de prise de décisions,
refus de
nouvelles responsabilités

→ Gérer les problèmes d'alcool permet
d'augmenter la rentabilité de l'entreprise

Conséquences sur les collaborateurs

- **SECURITE**

Accidents du travail

- Attention diminuée
- Violation des consignes de sécurité
- Risques d'accidents (machines ou véhicules)

SNCF: alcool présent dans
accidents par an



- **BIEN ETRE**

Conditions physiques réduites

Dès 0,3 g/L → attention, concentration et résistance

à la fatigue diminuent

Dès 0,5 g/L → capacités de réaction et perceptions

sensorielles affectées

Dès 0,8 g/L → sens de l'équilibre, lucidité et confiance en soi réduits

- **BIEN ETRE**

Risques socio-relacionnels

- Diminution de la communication

- Agressivité

- Violence

- Excitation

- Intolérance

- Tensions



Distanciation avec les collègues, evitement

des

supérieurs → isolement

Comment gérer la crise en tant que manager ?

- **Crise =** Toute situation mettant en cause un ou plusieurs agents présentant un comportement perturbé, susceptible de porter atteinte à la sécurité, à la qualité du travail ou à l'image du service.
- **Différentes situations :**
 - Agent au comportement perturbé s'apprêtant à conduire un véhicule ou une machine
 - Agent au comportement perturbé montant dans son propre véhicule pour s'apprêter à rentrer à son domicile
 - Agent introduisant de l'alcool dans l'entreprise



Entretien hiérarchique

Entretien disciplinaire avec applications des sanctions



prévues par le règlement intérieur de l'entreprise

Comment gérer la crise en tant que manager ?

Buts de l'entretien hiérarchique:

- Protéger la sécurité de l'agent lui-même, de ses collègues et des usagers du service
- Veiller à la qualité du travail produit
- Protéger l'outil de production

Il doit être différé au lendemain matin, par exemple, dans l'hypothèse où l'agent n'est pas à nouveau alcoolisé



Comment gérer la crise en tant que manager ?

Garder une attitude respectueuse mais ferme

- Eviter les propos blessants ou moralisateurs
 - Ne jamais utiliser le mot « alcoolique » = insulte, mais plutôt « Etat défavorable par rapport à une tâche »
 - Utiliser le « je » et le « tu » non le « vous »
- Ex : j'ai constaté, je pense...
- Etre soutien
 - Ne pas chercher à faire avouer l'alcoolisme
 - Permettre à la personne de se défendre, d'exprimer son déni et le respecter

Rappeler les faits objectivement

→ Raisons de l'intervention, risques potentiels

Poser les limites dans un cadre professionnel

Développer de l'empathie

- Faire une proposition d'aide médico-sociale par un organisme extérieur à l'entreprise
- Mettre en place les conditions de suivi hiérarchique
- Se rendre disponible

Comment gérer la crise en tant que manager ?

Les suites à donner à l'entretien :

- Doivent se faire en concertation avec les compétences concernées
- Encadrement de proximité : Accompagner la personne vers une solution

➡ 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...

Capacité à l'expliquer avec pédagogie, psychologie, et communication en y consacrant le temps nécessaire.





COMMENT ANTICIPER?

- Observation: quel est l'iceberg de votre entreprise?
- Quelle stratégie adopter?
- Quels outils mettre en place?

Quel est l'iceberg de votre entreprise?

- Observez la structure d'alcoolisation de votre entreprise
- Entre le premier « cri d'alarme » et la mise en route officielle de la démarche, il peut s'écouler parfois 1 ou 2 ans:
 - Thème sensible, résistances très fortes
 - On s'alcoolise depuis des 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
- La présence d'un tiers est parfois nécessaire

Quelle stratégie adopter?

Une politique d'information

- **L'affirmation d'une politique claire de l'entreprise**
- **Valorisation du partenariat et de la communication**
- **Différenciation des 3 niveaux concernés par la prise en charge de l'alcool :**
 - LOI : direction et hiérarchie
 - AIDE : service médico-social
 - PREVENTION : groupe alcool

Une politique de formation

- **Formation en alcoologie l'encadrement (responsabilité, sécurité, qualité de vie et de travail)**
 - *Dépendance* → Usages à risque
 - *Alcoolisme* → Alcoolisation
- **Consultation du C.H.S.C.T.* qui peut soutenir votre démarche**

* Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

Quels outils mettre en place?

Charte Alcool

- **Document écrit, clair et concis:**
 - Donne des orientations et des valeurs
 - Suscite l'adhésion
 - Est rappelée régulièrement
- **Présenter et expliquer la charte**

Groupe Alcool

- **Groupe de recherche et d'action implanté dans l'entreprise**
- **Représentatif et pluridisciplinaire**
- **Missions :**
 - Travail sur les facteurs de risque
 - Communication
 - Conscientisation
 - Lieu d'échange



Merci de votre attention

Pour en savoir plus...

INTERNET

- <http://www.sosreseaux.com>

LIVRES

- *L'effet « ICEBERG » (Cohortes « Gazel » EDF / GDF 1992)*
- *Usage de substances psychoactives au travail (M.F. Maranda et P. Morissette)*
- Code du Travail