

Spectacles  
 Expos  
 Art de vivre  
 Livres  
 Blogs loisirs  
 Annie Coppermann (cinéma)  
 Judith Benhamou-Huet (art)  
 Arnaud le Gal (auto)  
 Jeux vidéo  
 Tests tech  
 Vidéos  
 Les Echos Wine Club  
 Série Limitée  
 Les autres rubriques  
 Télévision  
 Musique  
 Jeux vidéo  
 Dernières dépêches  
 Culture-Art de vivre  
 People  
 Insolite  
 Sports  
 Toutes les dépêches  
 Outils et services  
 Newsletter  
 Immobilier de Prestige  
 Shopping Luxe  
 RSS

## MANAGEMENT avec Enjeux Les Echos

MANAGEMENT :: DOSSIERS



19/06/07 | 17:53 | Les Echos

# Quand les salariés se droguent pour travailler

Soumis à la pression d'un management toujours plus exigeant, beaucoup de cadres cherchent la parade dans un verre d'alcool ou un tranquillisant. Mais quand le recours à ces béquilles s'intensifie, la dépendance se profile. Et, de plus en plus nombreux, ils finissent par consulter les services des hôpitaux spécialisés. Si elle ne peut ignorer le phénomène, l'entreprise se contente, dans le meilleur des cas, de traiter le symptôme. Mais en individualisant le problème. Pas question pour l'instant de considérer que l'organisation puisse avoir une responsabilité dans l'état de son salarié ! Une brèche s'ouvre cependant par le biais de la prévention contre l'alcoolisme. Avec des résultats encourageants.

La première fois, Paul (1) a rasé les murs, mal à l'aise de se retrouver à une consultation pour toxicomanes. Mais le sentiment d'avoir perdu tout contrôle sur sa consommation de produits dopants a été la plus forte. Paul fait partie de ces employés et cadres de La Défense qui ont osé ces derniers mois pousser la porte du centre hospitalier de Marmottan. Le psychiatre Michel Hautefeuille a vu arriver les premiers il y a cinq ans, et le phénomène n'a cessé de s'amplifier depuis... Il en est aujourd'hui à plusieurs milliers de consultations : " Au début, il s'agissait surtout de personnes assumant des responsabilités, en particulier dans la finance, le showbiz ou le journalisme, explique-t-il. Ensuite, l'échantillon s'est élargi à tous les métiers, voire à toutes les fonctions de l'entreprise. Il arrive même que le guichetier de La Poste se shoote aux anxiolytiques pour affronter sa journée ! "

" Au début, il s'agissait surtout de personnes assumant des responsabilités, en particulier dans la finance, le showbiz ou le journalisme. Ensuite, l'échantillon s'est élargi à tous les métiers, voire à toutes les fonctions de l'entreprise. Il arrive même que le guichetier de La Poste se shoote aux anxiolytiques pour affronter sa journée ! " Michel Hautefeuille, psychiatre

" La consommation de substances psychoactives est de plus en plus fréquente, massive et banalisée ", confirme Bernard Fontaine, animateur du réseau toxicomanies et travail à l'Institut de la santé au travail du nord de la France. Ce médecin du travail est à l'origine de l'une des rares études existantes sur la diffusion de ces produits en milieu professionnel. Les analyses effectuées il y a déjà quelques années sur 2 000 salariés du Nord-Pas-de-Calais avaient révélé qu'un sur quatre était " positif " à diverses substances : opiacés, cannabis, benzodiazépines (tranquillisants), éthanol, amphétamines et autres barbituriques. " Depuis, nous avons même vu arriver la cocaïne ", ajoute-t-il. " Ce qui a beaucoup changé ces dernières années, c'est la typologie des produits consommés, confirme Astrid Fontaine, ethnologue et

EN KIOSQUE AUJOURD'HUI AVEC "LES ECHOS"



Les pays émergents ont pris le relais des économies du Nord, assurant la croissance des investissements et du commerce. Ce n'est qu'un début.

### PARTENAIRES

### SERVICES

▶ BOURSE EN LIGNE

▶ ANNONCES IMMOBILIÈRES

▶ SUPPLÉMENT PARTENAIRE

▶ CRÉDIT IMMOBILIER

▶ IMMOBILIER D'ENTREPRISE

▶ LOCATION BUREAUX

▶ IMMOBILIER DE PRESTIGE

▶ MODE & DESIGN

▶ COURTIER EN LIGNE

▶ ESPACE TRADING

auteur d'une étude pour l'Observatoire français des drogues et des toxicomanies. Avec une recrudescence des psychotropes illicites. On observe de plus en plus de mélanges dans l'optique d'une consommation à la carte : produits speedants pour le matin, de détente pour le soir... "

Pourquoi tant de salariés professionnellement - et souvent socialement - parfaitement intégrés sont-ils ainsi tombés dans le piège de l'addiction, au point de devenir " accros " aux tranquillisants et/ou aux amphétamines ? Tous invoquent à peu près les mêmes raisons : une rapide dégradation de leurs conditions de travail et le sentiment d'évoluer dans un environnement de plus en plus dur. Sur les personnes interrogées par la CGC pour l'enquête Stress au travail (mars 2004), 68% affirment souffrir de troubles psychiques ou physiques provoqués par leur emploi. Au point que la question mérite qu'on s'y arrête. L'entreprise est-elle en train de fabriquer une nouvelle race de " drogués " cherchant dans les substances psychotropes un moyen de surmonter l'angoisse professionnelle ? " Bien sûr, l'entreprise ne peut être tenue pour seule responsable de ces comportements, nuance le médecin alcoologue Eric Hispard, elle n'a pas non plus vocation à devenir un centre de soin. En revanche, elle doit se sentir concernée par les cassures psychiques qu'elle peut susciter chez un individu en raison des conditions de travail qu'elle lui impose. " Sur le terrain, tout reste à faire car l'entreprise a encore beaucoup de mal à reconnaître sa responsabilité dans ce domaine.

" Bien sûr, l'entreprise ne peut être tenue pour seule responsable des comportements addictifs, elle n'a pas non plus vocation à devenir un centre de soin. En revanche, elle doit se sentir concernée par les cassures psychiques qu'elle peut susciter chez un individu en raison des conditions de travail qu'elle lui impose. " Eric Hispard, médecin alcoologue

C'est sans aucun doute face à la consommation des substances psychotropes que le malaise et donc le retard est le plus grand. " Nous sommes dans la même situation que face à l'alcool il y a une vingtaine d'années ", précise Annie Le Fessant, animatrice à l'Association nationale de prévention en alcoologie et addictologie (Anpaa). Autrement dit, dans le déni le plus total. Il est vrai qu'à l'inverse de l'alcool, la prise de médicaments psychotropes (anxiolytiques, antidépresseurs, hypnotiques) ou de produits dopants (amphétamines, cannabis, cocaïne...), n'est pas facilement détectable par l'entourage du salarié. " Ceux qui viennent nous consulter souffrent d'autant plus qu'ils ont l'impression d'être seul à avoir recours à ce type de "béquilles" ", précise Michel Hautefeuille. Malheureusement, il n'en est rien.

## PLUS QUESTION D'ALLER MAL

Dans les entreprises, les médecins constatent une recrudescence de ces pathologies liées au travail. L'an dernier, trois praticiens de l'unité " Souffrance au travail ", créée en 1999 au sein du service des pathologies professionnelles de l'hôpital Raymond Poincaré de Garches, ont reçu près de 500 patients, dont un tiers de cadres de haut niveau. " La plupart souffrent d'une sorte de "déprime blanche". Ils se plaignent de troubles de la concentration et du sommeil dus à une surcharge de travail ", explique le docteur Marie-Christine Soula. Lorsqu'on approfondit l'analyse, ils évoquent en vrac la pression des objectifs, les revirements stratégiques non expliqués, les nouvelles organisations matricielles du travail. Surtout, ils ont le sentiment que l'entreprise ne leur pardonne plus rien. " Tel ce HEC de 35 ans venu en consultation à Garches : en plein divorce, il s'est senti lâché par la direction de sa banque qui ne lui a pas laissé le temps de souffler et n'a pas hésité à sanctionner sa fragilité passagère. " Plus question d'aller mal, même momentanément, confirme Michel Hautefeuille ; quant à la déprime, elle est devenue carrément obscène. " Pas étonnant que les cadres soient de plus en plus nombreux à se réfugier dans la pharmacologie pour tenter de sauver les apparences. " L'entreprise n'est d'ailleurs pas toujours dupe ", assure le psychiatre du Centre Marmottan, auteur de l'ouvrage *Drogues à la carte* (Payot). Un de mes patients accro à la coke et aux amphétamines achetait sa " marchandise " dans les locaux de la cafétéria ! " A l'instar de ce qui se passe dans les milieux sportifs, l'hypocrisie règne le plus souvent. Dans un premier temps, le salarié " dopé " apparaît plus performant et l'entreprise a tendance à se retrancher derrière le respect de la vie privée... Le malaise éclate lorsque les premiers troubles apparaissent. C'est le moment pour le management d'offrir à son cadre méritant les services d'un cabinet spécialisé. " La direction intervient lorsqu'elle constate chez un de ses collaborateurs un changement brutal de comportement, confirme Patrice de Domsure, cofondateur de Discerner. En creusant un peu, on découvre souvent une voire plusieurs conduites de dépendance. "

A l'heure actuelle, la réponse de l'entreprise à la consommation de produits stupéfiants se limite donc au mieux au traitement du symptôme. Et toujours de manière individuelle, ce qui lui évite soigneusement de remettre l'organisation en cause. " Les entreprises dépensent des fortunes en prises en charge individuelles - séances de relaxation, coaching, etc. - pour traiter le malaise de leurs cadres. Mais c'est aussi une manière de les culpabiliser en suggérant du même coup qu'ils ne savent pas encaisser. Bref, on s'attaque à la conséquence plutôt que de remettre en cause les pratiques managériales ", constate Marie-Christine Soula. Comment les choses pourraient-elles évoluer ? " Il faudrait que ces dépendances aient un coût pour l'entreprise, affirme Bernard Salengro, responsable de la médecine du travail à la CGC. Autrement dit, qu'elles soient considérées comme le symptôme d'une maladie professionnelle qui a le stress pour origine. "

En attendant, certaines dispositions réglementaires contribuent à briser le tabou. " Après y avoir été

» GÉRER VOTRE PATRIMOINE

» CRÉER VOTRE ENTREPRISE EN FRANCHISE

longtemps opposée, la France commence à accepter l'usage des tests d'urine pour dépister les éventuelles addictions ; en particulier pour les salariés évoluant sur des postes de sûreté sécurité (PSS) ", explique Astrid Fontaine. " Une pratique qui touche déjà près d'un employé sur deux aux Etats-Unis. " Ainsi, à la suite d'un décret publié par le ministère des Transports, la SNCF, au début de l'année, a mis en place ce type de dépistage pour ses salariés employés sur les PSS. " Mais ces tests ne s'appliquent encore qu'aux substances illicites sans faire la distinction entre le cannabis, dont on peut retrouver trace deux mois après la consommation, et la cocaïne qui peut disparaître en deux heures ", regrette l'ethnologue.

" Il faudrait que ces dépendances aient un coût pour l'entreprise. Autrement dit, qu'elles soient considérées comme le symptôme d'une maladie professionnelle qui a le stress pour origine. " Bernard Salengro, responsable de la médecine du travail à la CGC

## TOUS CONCERNÉS

Pour améliorer la prise en charge du problème, les praticiens attendent que l'entreprise fasse un pas supplémentaire : " Il ne peut y avoir de travail de fond si l'entreprise ne reconnaît pas sa responsabilité ", assure Michel Hautefeuille. L'exemple du traitement de l'alcoolisme démontre pourtant que des solutions existent. " Pendant longtemps, les entreprises nous ont appelé après un accident de travail pour venir faire un peu d'information, histoire de pouvoir se dédouaner en cas de récurrence. Désormais, nous nous efforçons de mettre en place systématiquement un plan de prévention, affirme Annie Le Fessant. Mais surtout, nous élargissons nos actions à l'ensemble des populations de l'entreprise. " L'enjeu consiste en effet à impliquer les cadres car la plupart ont encore un peu de mal à se sentir personnellement concernés : " Ils veulent bien qu'on leur apprenne comment se comporter face à un subordonné alcoolique, mais de là à les amener à s'interroger sur leur consommation, il y a une marge... ", regrette l'animatrice de l'Association nationale de prévention en alcoologie et addictologie (Anpaa). Toutes les catégories socio-professionnelles sont pourtant représentées dans les 8% à 10% de Français dépendants à l'alcool. " Je soigne des cadres de haut niveau que leur entourage croit tout à fait opérationnels mais qui sont en fait sérieusement déficitaires ", précise Eric Hispard.

" La plupart souffrent d'une sorte de "déprime blanche". Ils se plaignent de troubles de la concentration et du sommeil dus à une surcharge de travail. Puis ils évoquent la pression des objectifs, les revirements stratégiques non expliqués, les organisations matricielles du travail. Surtout, ils ont le sentiment que l'entreprise ne leur pardonne plus rien. " Marie-Christine Soula, médecin inspecteur régional du travail

## LES MENTALITÉS ÉVOLUENT

Les plans de prévention mis en place par les entreprises concernent donc essentiellement les populations d'employés et d'ouvriers. Des programmes qui visent à organiser dans l'entreprise même un réseau de volontaires formés pour écouter puis orienter les personnes dépendantes de l'alcool sur un centre de soin. " Pour que le dispositif soit efficace, il faut obtenir l'aval de toutes les parties concernées, de la direction aux syndicats en passant par le CHSCT (2) et le comité d'entreprise, explique Patrick Buchard, fondateur du cabinet Hassé Consultants, un pionnier dans la prise en charge de l'alcoolisme au travail. Les négociations peuvent durer de six mois à... six ans. Et lorsqu'on rencontre une opposition marquée de l'une des parties, il y a fort à parier que la personne a elle-même un problème avec l'alcool. "

Mais les mentalités évoluent, notamment avec certaines affaires venues rappeler opportunément à l'entreprise qu'elle doit assumer une responsabilité juridique face à la consommation d'alcool d'un de ses salariés. Ainsi, un responsable de Colas a été récemment condamné par le tribunal de Nevers pour avoir laissé partir après un pot un employé dont l'ivresse a provoqué un accident mortel.

" Les entreprises où l'on fait le meilleur travail sont celles, souvent d'origine familiale, qui ont gardé une vision humaine de leur organisation ou celles qui ne peuvent pas se permettre de délocaliser et reconnaissent donc une valeur à leur capital humain. " Patrick Buchard, fondateur de Hassé Consultants

Les résultats obtenus par les plans de prévention plaident aussi en faveur de leur diffusion dans les entreprises. Depuis 1998, date à laquelle le dispositif a été initié dans le département maintenance des équipements et des espaces de la RATP, 60 personnes ont été prises en charge. " Sans compter les individus à risques qui, grâce à ce dispositif, n'ont peut-être pas basculé dans la dépendance ", précise Michel Garçon, animateur du plan de prévention. Et bien qu'il soit difficile d'établir un lien direct entre la consommation d'alcool et les conditions de travail, on remarque à la RATP que les salariés dépendants ont souvent des horaires décalés, plus de 50% travaillent de nuit. Pour limiter le risque de rechute, la Régie s'efforce de ne pas les mettre au même poste lorsqu'ils reviennent de cure. " Les entreprises où l'on fait le meilleur travail sont celles, souvent d'origine familiale, qui ont gardé une vision humaine de leur organisation ou celles qui ne peuvent pas se permettre de délocaliser et reconnaissent donc une valeur à

leur capital humain ", analyse Patrick Buchard. Mais aucune ne regrette de s'être attaquée au problème. " Lancé pour diminuer le nombre d'accidents du travail, notre plan de prévention a aussi favorisé le rapprochement des ouvriers et de l'encadrement en les faisant travailler davantage en confiance. Et tant pis si certains n'ont pas apprécié que l'on interdise l'alcool aux pots ", souligne Henri Bouvier, directeur de la production de Téfal. Reste à espérer que les entreprises sauront un jour s'attaquer avec la même énergie à la consommation de calmants et de produits dopants.

Stéphano Lupieri

#### 70% DES SALARIÉS SONT DÉSORMAIS FAVORABLES À L'ENTREPRISE SANS TABAC

" Oeuvrez pour une entreprise sans tabac, vous participerez à réduire toutes les autres dépendances ! " Animateur du réseau toxicomanies et travail à l'Institut de la santé du travail du nord de la France, Bernard Fontaine fonde son raisonnement sur des chiffres précis : 85% des alcooliques, 96% des consommateurs de cannabis et 99% des héroïnomanes sont aussi des fumeurs. " Le tabac ouvre un interrupteur du plaisir dans le système cérébral qui favorise l'addiction à d'autres substances psycho-actives ", soutient-il. Ce n'est toutefois pas la raison pour laquelle les DRH s'attaquent de plus en plus volontiers au problème de la cigarette au travail. Ni, d'ailleurs, parce qu'ils reconnaissent une soudaine recrudescence de la consommation de tabac liée à un durcissement des conditions de travail. Plus prosaïquement, ils sont surtout motivés par la multiplication des conflits entre fumeurs et non-fumeurs, voire par la crainte d'être attaqué pour tabagisme passif. " Ils hésitent d'autant moins à se lancer que 70% des salariés sont désormais favorables à une entreprise sans tabac ", précise Aline Moreau, directrice des programmes à l'Office français de prévention du tabagisme (OFT). Même les fumeurs font partie du lot ! Beaucoup aimeraient au fond que leur employeur les aide à arrêter. Fort de ce constat, au siège de Total à La Défense, on a opté pour une interdiction totale à partir de janvier 2005. Mais le management a décidé d'accompagner l'aide au sevrage en cofinçant un stage à tous les volontaires. Et pour promouvoir l'opération, le DRH n'a pas hésité à faire appel à une agence de communication qui a présenté une série de films en interne. En septembre dernier, 250 salariés sur les 1 000 fumeurs s'étaient déjà inscrits. Mais Total espère faire encore mieux dans un contexte général favorable. Signe des temps : l'OFT qui est intervenu l'an dernier dans 35 entreprises s'est brutalement retrouvé à court de " tabacologues ". Un nouveau métier d'avenir ?

Enjeux-Les Echos, n°207, Novembre 2004



## PLAN DU SITE

### ECONOMIE ET POLITIQUE

- Economie France
  - Politique
  - Régions
  - Monde
- Presse étrangère
- Infos générales
- Quiz actualité
- Diaporama

### ENTREPRISES ET SECTEURS

- Sociétés citées
- Air Défense
- Auto Transport
- Energie & environnement
- Tech-Médias
- Services Distribution
- Finance Marchés
- Grande consommation
- Industrie lourde

### BOURSE

- Espace perso
  - Paris
- Analyses et conseils
- Palmarès financiers
- Places étrangères