



ADDICTION | SUISSE

Alcool au travail:  
**savoir**

**réagir**

Un guide pour les cadres

En tant que supérieur hiérarchique, cadre de proximité ou même en tant que collègue (voir brochure «Problèmes d'alcool en milieu professionnel. Quelques pistes pour les collègues»), on ne sait souvent pas quoi faire quand on pense qu'un collaborateur\* a un problème d'alcool. Les responsables hiérarchiques se trouvent souvent démunis et désarmés face à de telles situations.

Entre respect de la vie privée et devoir d'intervenir quand les choses vont mal, trop souvent les cadres veulent à tout prix «dépister» ceux qui boivent alors que leur rôle devrait se borner à déceler et à argumenter lorsqu'un dysfonctionnement professionnel apparaît.

Que faire? Que dire? Quand et surtout comment parler à un collaborateur quand on devine qu'il a un problème d'alcool ou avec d'autres drogues? Telles sont les questions traitées dans cette brochure destinée à l'encadrement, quel que soit le niveau hiérarchique.

\*Afin de faciliter la lecture, il a été choisi de laisser les termes au masculin sans l'adjonction du féminin. Il va sans dire que les propos s'adressent aux deux genres.

---

## Alcool au travail

L'alcool occupe une place privilégiée dans notre société. On consomme des boissons alcooliques lors des fêtes, des baptêmes, des mariages, des enterrements, des réussites ou des défaites, lors de petits instants de plaisir de la vie de tous les jours ou alors pour soulager le stress et la peur.

En entreprise aussi, l'alcool est parfois présent pour marquer des événements professionnels: contrats signés, fin de mandats, promotion, départ à la retraite, veilles de week-end ou de vacances.

### Conséquences négatives pour l'entreprise

Une consommation d'alcool à la pause de midi peut générer une somnolence, une baisse de la concentration, un manque d'envie de travailler et, s'il y a eu excès, une augmentation de la témérité et une désinhibition du comportement pouvant conduire à des attitudes inadéquates voire provoquer des accidents. Elle peut donc générer des risques pour la qualité des prestations, pour la sécurité et pour l'image de l'entreprise. Il en va donc de la responsabilité de l'employeur d'en tenir compte et de définir des règles claires à cet égard.

---

## Quand réagir?

Ce n'est qu'après de nombreuses années d'alcoolisation problématique que des signes extérieurs se manifestent. Mais, tôt ou tard, le comportement de la personne concernée change et les prestations fournies s'en ressentent. C'est à ce moment-là que l'alcool commence à poser des problèmes sur la place de travail. Mais alors, comment réagir?

### Un problème caché

Dans un premier temps, il est fréquent que le supérieur hiérarchique, pour construire et préparer son premier entretien, parte à la recherche d'indices révélant un problème de dépendance. Les supérieurs se heurtent alors à une difficulté majeure: le déni. Les personnes ayant un problème avec leur consommation essaient presque toujours de cacher leur problème aux autres; elles vont dès lors développer des trésors de stratégie pour que cela ne se voie pas.

### L'obstacle de la codépendance

Bien souvent, lorsqu'on se trouve confronté à un collègue, ami ou proche, dont on soupçonne ou sait qu'il a un problème de dépendance, on entre inconsciemment dans un mécanisme de codépendance. Les cadres ne font pas exception à cette règle. Avec une bonne volonté manifeste et une réelle intention d'aider la personne concernée, surtout si c'est une personne appréciée, ils vont couvrir les erreurs commises, corriger eux-mêmes les fautes, rattraper les retards... Tout cela parce qu'ils pensent que ce collègue «a déjà assez de problèmes comme ça, sans encore lui en rajouter».

De fait, cette attitude empêche la personne concernée d'envisager la situation avec tout le sérieux qu'elle mérite, puisqu'elle ne vit aucune conséquence négative de son comportement. Cette surprotection amène par ailleurs l'entourage à s'adapter aux dysfonctionnements de la personne, à s'accommoder des changements constatés et finalement à accepter une situation qui ne serait certainement pas tolérée de la part d'un collaborateur n'ayant pas de problème d'alcool.

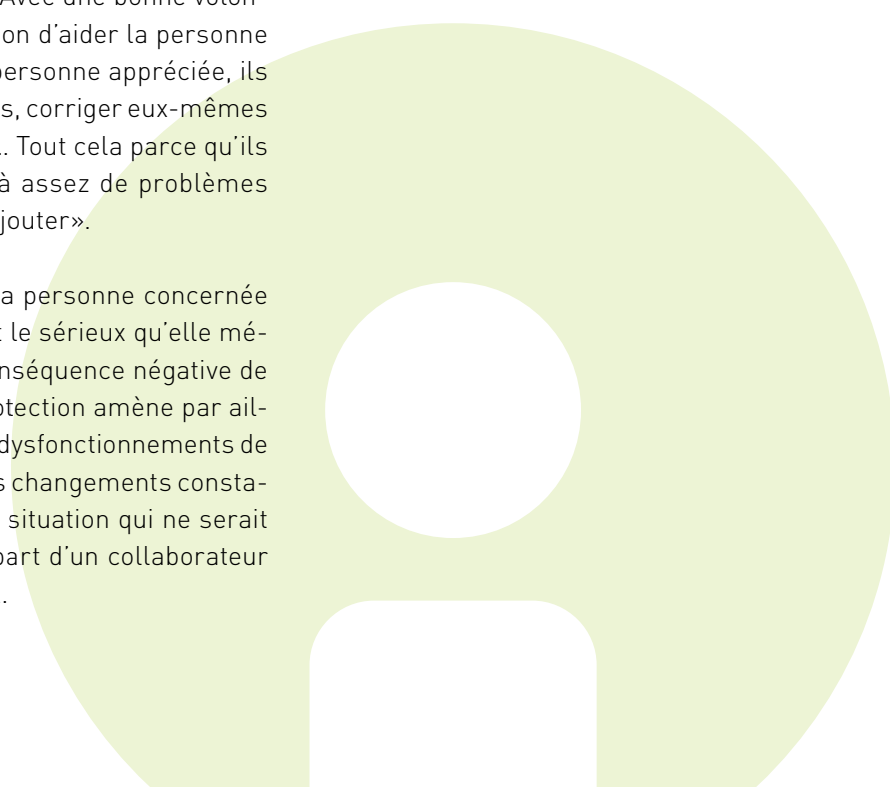
---

## Comment réagir?

Certaines modifications du comportement ou des performances fluctuantes peuvent avoir beaucoup d'autres causes qu'un problème d'alcool. Des difficultés personnelles, familiales ou des problèmes de santé peuvent influencer sur la capacité et la performance au travail.

C'est en observant des indices professionnels de changement dans les performances et le comportement que les cadres pourront réagir le plus efficacement. Sur ce terrain-là, ils en ont non seulement la compétence, ils en ont également la légitimité et sont même tenus de le faire. Parce qu'ils sont en première ligne pour constater des modifications dans les prestations professionnelles ou le comportement inapproprié au travail, les cadres jouent un rôle central dans l'approche des problèmes d'alcool ou d'autres substances psychotropes en entreprise.

En portant une attention particulière aux modifications de comportement de ses collaborateurs, quand cela se produit, le cadre exprime sa préoccupation et le message sous-jacent donné à la personne concernée («je me fais du souci pour vous») peut être considéré comme une forme de reconnaissance importante et appréciée.



## Réagir en cas d'inaptitude ponctuelle

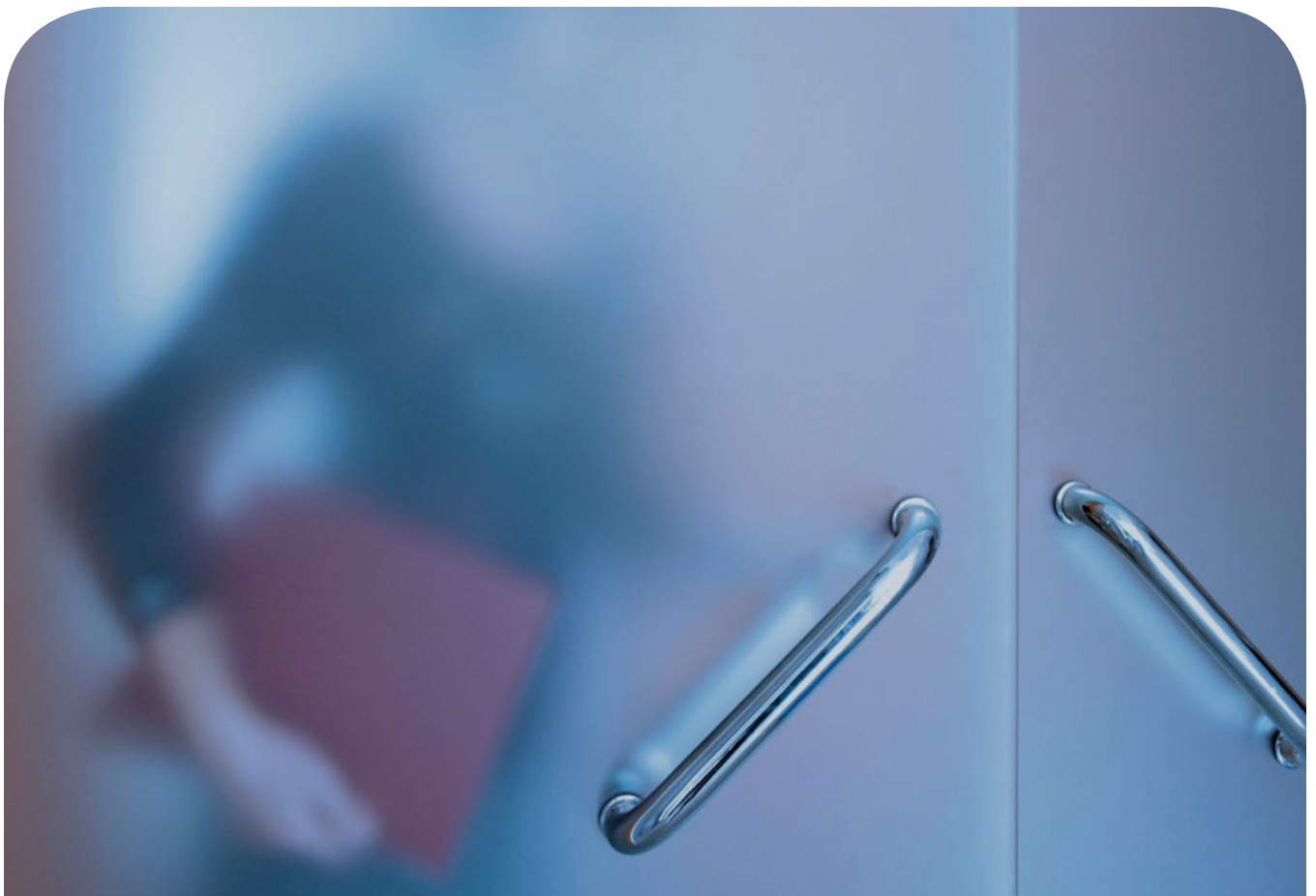
Afin d'éviter des accidents, le responsable hiérarchique a l'obligation de prendre toutes les mesures nécessaires si l'un de ses collaborateurs manifeste des signes extérieurs d'alcoolisation ou s'il présente un comportement inadéquat (LAA, art. 82).

En cas d'inaptitude constatée par le responsable hiérarchique, et quelles qu'en soient les raisons (alcool, drogues, perturbation psychologique), il se doit de réagir et de signaler à la personne qu'elle est considérée comme inapte à faire son travail. Dans ce cas, et en fonction de la dangerosité de la tâche, de l'organisation du travail et du personnel sur place à ce moment-là, il peut soit lui donner une activité présentant moins de danger, soit la raccompagner ou la faire raccompagner à son domicile. Attention: une personne inapte à faire son travail suite à une consommation d'alcool inappropriée est également inapte à conduire un véhicule.

## Réagir en cas de doute

Tout le monde a une représentation de la personne alcoolodépendante. Et ce sont souvent les symptômes physiques «évidents» d'alcoolisation qui vont retenir toute l'attention de la ligne hiérarchique: couperose, yeux brillants, visage bouffi, hygiène et tenue vestimentaire peu soignée, odeur d'alcool, tremblements, pertes momentanées d'équilibre, etc. D'autres comportements peuvent tout aussi «manifestement» être associés à la consommation d'alcool: agressivité ou euphorie soudaine, gestes déplacés, désinhibition, difficultés d'élocution. Sans oublier les cadavres de bouteilles vides ou la «conviction» d'une consommation d'alcool en cachette.

Pourtant, ces symptômes physiques ne permettent en rien d'affirmer formellement qu'il s'agit d'un problème d'alcool, chacun d'entre eux pouvant avoir de multiples autres causes. Quant aux comportements inappropriés, eux aussi peuvent avoir différentes raisons (problèmes familiaux, de santé, d'argent, etc.).





## Comment aborder la situation?

Approcher un collaborateur sous l'angle de son problème d'alcool est fréquemment voué à l'échec pour une raison plus fondamentale encore: ce n'est ni le rôle ni la responsabilité du supérieur hiérarchique de traiter ce problème-là qui est de nature médicale.

Ce sont les manquements, les changements dans le travail ou le comportement inapproprié qui légitiment le motif de l'action. Ils vont permettre à la ligne hiérarchique d'oser aborder le problème, en restant strictement sur le terrain factuel des prestations et des tâches.

### Changements constatés au travail – Indices factuels

La liste ci-après de signes et d'indices pouvant indiquer une consommation d'alcool problématique se base sur la répétition des signes relatifs aux changements du comportement au travail. Ces derniers peuvent également survenir lors de difficultés personnelles, familiales, voire de problèmes de santé. Ils peuvent également apparaître lorsqu'une personne vit une surcharge ou un mal-être au travail. Toutes ces raisons renforcent la position du cadre, qui n'est surtout pas celle de poser un diagnostic de dépendance; celui-ci ne peut être dressé que par un médecin ou d'autres professionnels de la santé.

Les indices et les signaux de changement ou de dysfonctionnement peuvent être répertoriés en 4 catégories:

#### Absentéisme

- » absences non légitimées
- » absences de courte durée et sans motifs
- » pauses prolongées
- » retards
- » départs prématurés
- » manque de ponctualité

#### Qualité et performance

- » détérioration de la qualité
- » diminution de la performance
- » erreurs
- » oublis

- » incidents voire accidents en augmentation
- » non-respect des délais
- » plaintes de collègues
- » plaintes de clients
- » réticence ou difficulté à appliquer les instructions

#### Comportement

- » baisse manifeste de la concentration
- » changements fréquents d'humeur – irascibilité, nervosité, euphorie, repli sur soi
- » signes physiques – tremblements de mains, titubations
- » isolement par rapport aux collègues
- » évitement du contact avec les responsables hiérarchiques
- » manque de coopération
- » consommation de boissons alcooliques alors que le règlement l'interdit
- » diminution des intérêts et de la motivation

#### Apparence extérieure

- » existence d'une haleine alcoolisée au début du travail
- » négligence de l'hygiène personnelle
- » laisser-aller vestimentaire

Ces indices présumés, d'apparence extérieure, ne sont pas forcément en lien avec un problème d'alcool. Par contre, comme l'apparence et l'aspect physique jouent un rôle important dans beaucoup de métiers, ces observations peuvent être mises en rapport avec le travail et légitimer, surtout si un collaborateur a une haleine alcoolisée et a régulièrement des contacts avec des clients, que son supérieur hiérarchique aborde la question avec lui lors d'un entretien.

Si un collaborateur présente de tels signes sur une période prolongée, il est indispensable de mener avec cette personne un entretien clair et constructif, basé sur des observations factuelles, et ce, sans attendre d'avoir la conviction qu'il s'agit bien des conséquences d'une consommation d'alcool, de médicaments ou d'autres drogues psychotropes.

## Mener un entretien

Une fois les manquements et changements sur la place de travail observés et/ou des changements de comportement relevés, il convient d'organiser un entretien de service, un entretien de recadrage, pour permettre de débloquer la situation.

### **Pas d'allusion à l'alcool**

Cet entretien doit être mené en s'appuyant sur les observations factuelles, les faits objectifs que le cadre a préalablement listés. Le but est que la personne concernée apporte des améliorations rapides aux faits qui lui sont reprochés. Même si un problème d'alcool est suspecté, aucune allusion ne devrait y être faite dans un premier temps. Il faut garder en tête qu'il s'agit d'un entretien lié aux modifications professionnelles observées sur un certain laps de temps.

Cet entretien s'apparente donc, et c'est en cela qu'il sera moins difficile à mener, à n'importe quel autre entretien qui pourrait avoir lieu durant l'année, avec n'importe quel collaborateur. Cette manière de faire va permettre au supérieur hiérarchique de nouer le dialogue, chose qu'il avait peut-être déjà essayé en vain de faire sur le thème délicat de l'alcool.

### **Aborder les aspects professionnels**

Pour que l'entretien de dysfonctionnement se passe le mieux possible et qu'il atteigne son objectif de recadrage, il s'agit de bien le préparer.

Souvent, les sentiments ressentis oscillent entre complaisance et agacement, entre volonté d'aider et envie de sanctionner. Pourtant, cet entretien doit avoir comme

but de faire prendre conscience à la personne concernée de ses changements et manquements à la place de travail.

Après avoir collecté un certain nombre d'indices factuels observables et observés, le responsable hiérarchique convoque le collaborateur et va:

- » relever les faits observés
- » demander des explications et des éclaircissements
- » écouter ses arguments et les raisons évoquées
- » rappeler les exigences du poste
- » informer du déroulement de la procédure (si elle existe)
- » formuler son inquiétude
- » exprimer ses attentes
- » fixer des objectifs d'amélioration en fonction des dysfonctionnements observés
- » poser un délai
- » agencer la date du prochain entretien
- » notifier l'ensemble par écrit
- » le signer et le faire cosigner par la personne concernée

En abordant le problème par son aspect professionnel, et non privé, la ligne hiérarchique se donne les moyens d'exiger quelque chose de légitime de la part de son collaborateur.

Le cadre doit être conscient que son attitude, verbale, gestuelle, inconsciente, détermine grandement les réactions de la personne en face de lui. C'est pourquoi, si l'entreprise en dispose, il peut être utile de contacter le département des ressources humaines afin de bien préparer ce premier entretien.

---

## Après le premier entretien

Après un délai de un à trois mois, selon les services, il convient d'agencer un deuxième entretien. Pendant cette période, le supérieur hiérarchique observe le fonctionnement et le comportement de son collaborateur. Il observe les changements, améliorations ou aggravations de la situation et les note dans un document qui lui servira de base pour mener l'entretien suivant.

Si le collaborateur a atteint les objectifs fixés par le cadre durant le premier entretien, alors, après avoir quittancé ses progrès et manifesté sa satisfaction, le responsable hiérarchique peut clore le dossier: il devra toutefois rester attentif à l'évolution de la situation pendant quelque temps.

Si le responsable hiérarchique réalise qu'une grande partie des objectifs, discutés lors de l'entretien précédent ne sont pas atteints, il s'enquiert auprès de son collaborateur d'un éventuel problème d'ordre privé expliquant les dysfonctionnements observés et qui perdurent.

Cet entretien difficile, que l'on appelle aussi «confrontation constructive», est en principe mené par le responsable RH de l'entreprise. Il est bien entendu accompagné par le supérieur hiérarchique qui a relevé les manquements et changements. S'il n'y a pas de département de ressources humaines, le cadre est accompagné de son propre supérieur ou du chef de son propre service ou encore, pour les plus petites structures, du directeur. Il est important qu'à ce stade de la procédure, un message officiel soit exprimé.

Les participants à cette réunion doivent faire comprendre à la personne concernée, en des termes acceptables pour elle, que son comportement au travail pose des problèmes à l'entreprise et que celle-ci ne peut l'autoriser sur le long terme et qu'elle se doit d'intervenir. Encore une fois, il ne s'agit pas d'aborder directement la consommation d'alcool éventuelle – il s'agit de la vie

privée – mais des conséquences sur la qualité du travail et des prestations professionnelles. Cet entretien de clarification doit permettre d'élaborer des propositions constructives et un projet d'aide et de soutien pour la personne concernée.

La personne concernée est placée devant une alternative: soit aborder son problème (quel qu'il soit) avec des spécialistes, soit en cas de nouveaux dysfonctionnements et d'avertissements écrits, risquer de perdre son emploi non pas pour cause d'alcoolodépendance, par exemple, mais parce que son travail se péjore.

---

## Ne pas rester seul

Si on a laissé les choses s'enliser, surtout parce qu'on ne savait pas comment aborder le problème, il est peut-être bon aussi de rechercher du soutien. Le service social, le service du personnel ou les ressources humaines de l'entreprise peuvent être aptes à coacher les cadres, à leur donner des conseils et du soutien.

On peut également s'adresser à des professionnels en dehors de l'entreprise (services spécialisés dans les dépendances, médecins, psychologues ou associations d'entraide).

De plus amples informations, renseignements et marches à suivre sont proposés sur notre site [www.alcoolautravail.ch](http://www.alcoolautravail.ch). Deux vidéos d'entretien en ligne y sont également à disposition des responsables hiérarchiques. Concernant la consommation d'alcool au travail, l'une aborde l'abus ponctuel et l'autre un soupçon de longue date et propose des pistes pour mener le premier entretien dans ce contexte.

---

## Autres informations

- Brochure «Problèmes d'alcool en milieu professionnel. Quelques pistes pour les collègues»
- Brochure «Alcool – (aucun) problème?»
- Brochure «Alcoolisme: les proches sont aussi touchés»

Ces brochures peuvent être téléchargées sur le site [www.addictionsuisse.ch](http://www.addictionsuisse.ch). En joignant une enveloppe timbrée à votre nom, elles peuvent également être commandées gratuitement à :

Addiction Suisse  
case postale 870  
1001 Lausanne

---

## Adresses et liens

[www.alcoolautravail.ch](http://www.alcoolautravail.ch)  
[www.addictionsuisse.ch](http://www.addictionsuisse.ch)  
[www.suva.ch](http://www.suva.ch)  
[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)  
[www.promotionsantesuisse.ch](http://www.promotionsantesuisse.ch)  
[www.bpa.ch](http://www.bpa.ch)  
[www.sgas.ch](http://www.sgas.ch)  
[www.infoset.ch](http://www.infoset.ch)  
[www.indexaddictions.ch](http://www.indexaddictions.ch)

Addiction Suisse tient également volontiers à votre disposition des adresses de centres spécialisés en alcoologie au  
021 321 29 76  
[prevention@addictionsuisse.ch](mailto:prevention@addictionsuisse.ch)

