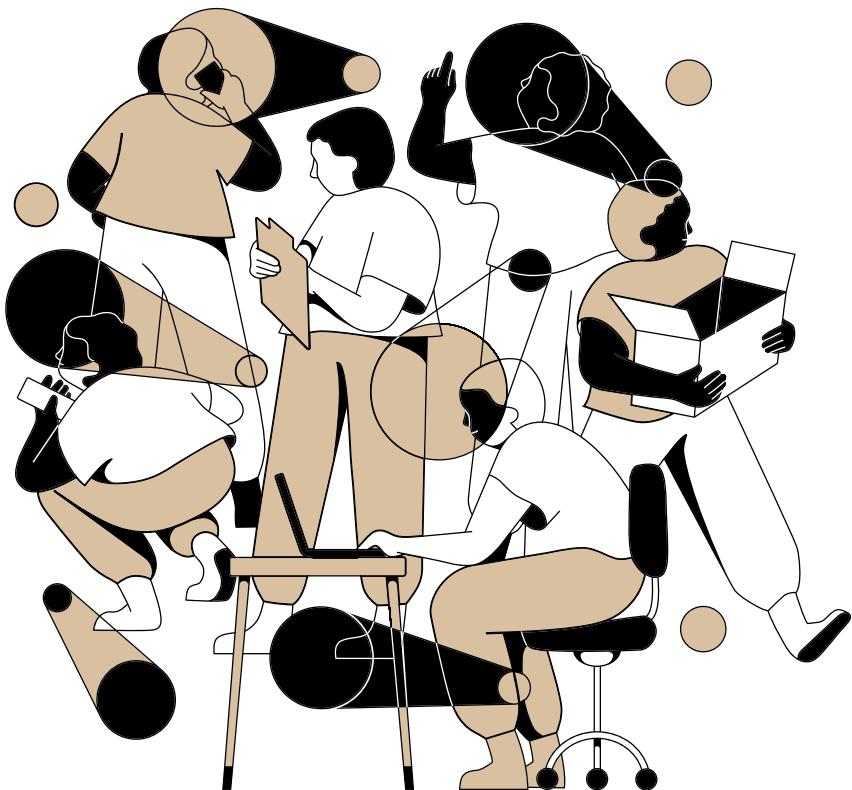




Addiction et monde du travail
Sucht und Arbeitswelt
Dipendenza e mondo del lavoro



Intervention précoce dans le monde du travail

UN GUIDE POUR LES ENTREPRISES



ADDICTION | SUISSE

L'entreprise, un cadre important pour renforcer la santé

La majorité des (jeunes) adultes passe une très grande partie de son temps au travail. Par conséquent, le cadre professionnel revêt une grande importance lorsqu'il s'agit de renforcer la santé de cette population. Ainsi, une école professionnelle, une entreprise ou un lieu d'apprentissage se prêtent à la démarche d'Intervention précoce, qui a un rôle important à jouer en la matière.

Ce que la démarche d'Intervention précoce (IP) est...

« La démarche d'Intervention précoce (IP) a pour but de reconnaître le plus précocement possible les premiers signes et indicateurs de problème, de clarifier le besoin d'agir afin de trouver des mesures adaptées et de soutenir les personnes concernées.

Cette approche peut être mise en place pour faire face à différentes problématiques socio-sanitaires telles que les comportements ou consommations à risques, les addictions, les troubles de santé psychique, etc. et ceci à tous les âges de la vie. » (OFSP, 2022, p. 5)

Dans l'entreprise, la démarche d'IP peut être considérée comme un processus visant non seulement à promouvoir la santé de ses collaborateurs, mais également à repérer les situations de difficulté et à proposer des mesures visant à les résoudre en soutenant les collaborateurs impliqués.

... et ce qu'elle n'est pas

La démarche d'IP ne consiste en aucun cas à mettre en place un quelconque système de surveillance permettant à l'employeur de repérer des employés perçus comme problématiques.

Les bonnes raisons de mettre en place une démarche IP dans l'entreprise

La loi indique que l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures permettant de protéger l'intégrité personnelle des travailleurs (ex. Loi sur le travail, LTr). Si certaines sont obligatoires (ex. enjeux de sécurité), d'autres sont d'ordre facultatif (ex. Promotion de la santé au travail). Le succès d'une entreprise et sa pérennité relèvent en grande partie du bien-être de ses collaborateurs (ex. faible taux d'absentéisme, adhésion à l'entreprise, etc.).

... dans le respect de la démarche et du personnel

Il peut arriver que des entreprises expriment, dans une logique descendante, une forte implication dans la santé de leur personnel, mais pour des questions d'image ou de marketing. Ce type de démarche n'a rien à voir avec l'IP et n'a pas d'effet sur la santé. C'est souvent très mal perçu et peut avoir des effets contre-productif.

Objectif et public cible

Ce document a pour objectif de proposer une mise en œuvre de la démarche IP dans le domaine de l'entreprise afin que les directions, cadres, RH et autres acteurs de la Gestion de la santé en entreprise (GSE) puissent s'approprier le concept d'IP et l'adapter à leur réalité. Ce guide ne consiste pas en une recette miracle et n'offre pas de solution clé en main. La démarche IP implique une réflexion approfondie sur la réalité d'une entreprise donnée et une réponse adaptée à cette réalité. Néanmoins, ce document présente les principes constitutifs de la démarche d'IP. Les thèmes suivants sont abordés :

- Aménagement des conditions cadres (p. 6)
- Repérage précoce (p. 10)
- Appréciation de la situation (p. 14)
- Mise en œuvre de mesures (p. 18)
- Évaluation (p. 24)

Chaque chapitre propose des éléments clés et les éclaire par des exemples liés à un ou plusieurs enjeux. La question des conduites addictives et de la santé mentale y est présente de manière sous-jacente ou explicitement mentionnée.

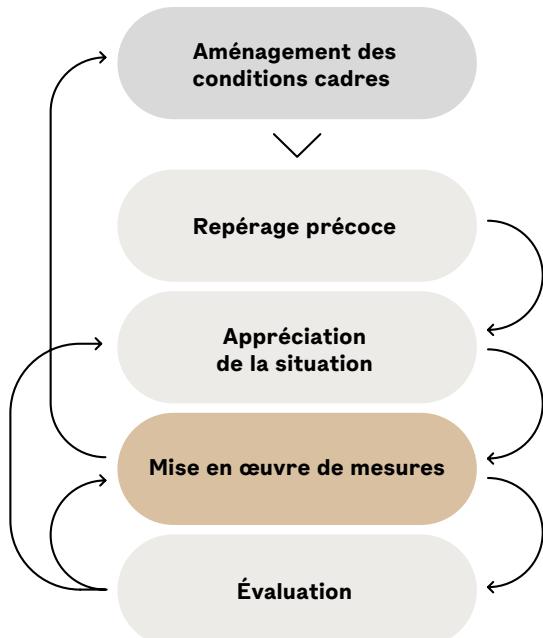
Contexte de création

Ce document a été développé en 2025 par Addiction Suisse, dans le cadre d'un projet soutenu financièrement par le Fonds de prévention des problèmes liés à l'alcool.

Il peut être consulté et téléchargé sur www.addiction-et-monde-du-travail.ch et est disponible en trois langues (allemand, français, italien).

Ce document se fonde sur la Définition harmonisée de l'Intervention précoce (OFSP, 2022) et s'inspire également des travaux de Akzent Prävention und Suchttherapie en matière de prévention des addictions au travail.

COMPOSANTES DE LA DÉMARCHE IP



Déterminants de la santé

1 Aménagement des conditions cadres __ p. 6

2 Repérage précoce __ p. 10

3 Appréciation de la situation __ p. 14

4 Mise en œuvre de mesures __ p. 18

5 Évaluation __ p. 24

Aménagement des conditions cadres



1

La démarche d'Intervention précoce (IP) est un processus dans lequel l'entreprise s'engage formellement. L'impulsion de départ peut être proactive, en général sur la base d'un mandat provenant généralement d'une instance décisionnaire haut placée (ex. la direction). Mais elle peut également être réactive, car faisant suite à une situation particulière.

L'impulsion peut alors provenir d'autres acteurs (ex. RH, service de santé au travail, personnel). Ils peuvent recommander l'instauration d'une démarche et le cas échéant, éventuellement la piloter. Dans tous les cas, il est important que les objectifs, les rôles et les étapes soient clairement définis en amont et connus par les parties impliquées.

Quelques questions centrales devraient guider l'aménagement des conditions cadres :

- Quelle est la culture actuelle d'entreprise en matière de santé mentale et de conduites addictives (ex. consommation d'alcool lors d'évènements festifs) ?
- Quelles sont les règles internes ou directives préexistantes, thématisant de différentes manières la santé au travail (ex. lutte contre la discrimination/stigmatisation au travail, risques psychosociaux, substances addictives) ? Quels sont les thèmes qui ne sont pas couverts et pourquoi ?
- Quels sont les objectifs généraux visés que la démarche IP permettrait d'atteindre (ex. réduire les coûts liés à l'absentéisme et au présentisme, disposer d'un climat de travail favorable) ?
- De quelles ressources internes ou externes dispose-t-on (ex. spécialistes de la santé, RH, budget) ? Quelles organisations de la région pourraient apporter un regard extérieur à ce stade (ex. organisations du domaine de la prévention des addictions) ?
- Quelle est la feuille de route pour déployer la démarche IP (ex. planification) ?
- Quelles sont les parties prenantes et quels sont leurs rôles (ex. qui pilote la démarche, qui établit un état des lieux formalisé des conditions cadres, quels sont les acteurs de niveau opérationnel touchés) ?

Dans le cadre de l'aménagement des conditions cadres pour mettre en œuvre une démarche IP en entreprise, il est important de garder en tête la chose suivante : l'entreprise doit se limiter à ce qui concerne... l'entreprise. C'est ce sur quoi elle a un impact direct qui est placé au centre de l'attention et de l'action : conditions de travail, charge de travail, règles en vigueur, etc. L'entreprise ne peut pas se substituer à d'autres acteurs (ex. services de conseil externes, Case Management, programmes d'aide aux employés).

• SITUATION 1

Après avoir vu un reportage à la télé sur ce sujet, le gérant d'un atelier de menuiserie aimerait pouvoir reconnaître le plus tôt possible les indicateurs pouvant suggérer que la santé mentale de ses apprentis se détériore. Il réalise qu'aucune règle ou procédure interne n'est consacrée à ces questions.

La comptable est sollicitée pour évaluer les ressources financières disponibles à consacrer à cette thématique.

Concernant les autres aspects, le gérant appelle un service d'aide externe pour obtenir une série de premiers conseils au téléphone.

1

• SITUATION 2

L'infirmière d'une école professionnelle a suivi une formation sur les jeunes et les addictions. Elle relit tous les règlements de l'institution et constate que l'institution dispose de plusieurs textes consacrés à la prise de substances addictives.

Elle contacte sa directrice. Cette dernière la mandate pour établir un état des lieux approfondi de l'ensemble des conditions cadres (ex. autres règlements, travaux antécédents, parties-prenantes concernées).

• SITUATION 3

Une clinique souhaite réduire au maximum les futurs cas de burn-out et agir davantage face à l'émergence des risques psycho-sociaux en général.

Les différentes conditions cadres sont passée en revue et clarifiées par la direction et la RH. Un prestataire externe de gestion de la santé en entreprise (GSE) est sollicité pour évaluer quelles mesures pourraient être implémentées ou mériteraient d'être renforcées.

À retenir

1

- Aménager les conditions cadre c'est déjà faire de l'IP ! Il n'est pas nécessaire de repartir de zéro. Toute mesure préexistante et autres sources (ex. procès-verbal d'une séance interne consacrée à la santé au travail) présente un grand intérêt lors de l'aménagement des conditions cadres et peut s'inscrire dans la démarche.
- Comprendre la situation actuelle dans laquelle l'entreprise se trouve est primordial pour l'ensemble de la démarche. Pour bénéficier d'un avis extérieur, il est possible de se faire accompagner par des spécialistes durant cette phase préparatoire.
- Travailler sur l'ensemble des conditions cadres permet de répondre collectivement à une situation difficile et de ne pas faire peser la charge d'une situation uniquement sur l'individu concerné (ex. burn-out). C'est au centre de la philosophie poursuivie par la démarche d'IP.
- L'identification et l'implication des parties-prenantes est une condition essentielle pour une démarche d'IP.

Repérage précoce



2

Ici, il est question de repérer le plus tôt possible, et de façon systémique, les signes et indicateurs de problèmes émergents auprès des personnes et des groupes (ex. employés d'un certain secteur d'activité difficile au sein d'une administration publique). Il est important de relever qu'avant l'émergence d'une conduite addictive, il faut accorder de l'attention à divers indicateurs précurseurs relevant, plus globalement, de l'état de santé mentale.

Quelques questions centrales devraient guider la démarche de repérage précoce. Exemples :

- Quels seraient les signes et indicateurs auxquels prêter particulièrement attention (ex. mal-être, retrait progressif et isolement, fatigue cognitive, difficulté à se concentrer, sauts d'humeur, baisse de la qualité et de la performance)?
- Comment organiser différentes observations pertinentes (ex. augmentation des arrêts maladie d'une équipe de l'entreprise), tout en respectant les règles en matière de protection des données?
- Quelle est la posture commune à adopter dans l'entreprise (ex. « Je suis témoin, je réagis »)?
Dans quelle mesure est-elle en phase avec la culture d'entreprise (ex. entreprise au fonctionnement individualiste)?
- Est-ce que les parties prenantes – en particulier les supérieurs hiérarchiques et RH – ont les moyens de repérer lesdits indicateurs?
- Ces mêmes parties prenantes sont-elles capables d'appréhender une

situation avec la personne concernée (ex. connaître les obligations légales en fonction de la situation, savoir exprimer des observations, faire preuve d'objectivité)?

Si ce n'est pas le cas, qu'est-ce qui devrait être mis en place pour y remédier (ex. formation, accompagnement par des spécialistes)?

- Qui sont les personnes clés de l'entreprise devant particulièrement porter la démarche et agir pour impliquer l'ensemble du personnel dans la démarche (ex. une commission du personnel)?

2

Le repérage précoce doit amener différents acteurs à s'organiser au sein de l'entreprise de sorte à pouvoir croiser les informations et échanger. Ce travail nécessite un contexte se prêtant à l'exercice (ex. bonnes relations entre les acteurs, esprit de collaboration).

• SITUATION 1

La serveuse principale d'un restaurant familial multiplie les erreurs. Habituellement aimable envers la clientèle, elle semble parfois irritée.

La patronne du restaurant a observé cela. Avant d'aller plus loin, elle échange avec le chef de salle et le chef de cuisine pour voir s'ils ont aussi relevé ces changements. Ils confirment ses observations. Plus tard, elle prend le temps d'échanger avec son employée pour savoir comment elle va, en évoquant ce changement de situation de façon objective. Le stress au travail est présenté comme une cause. La patronne décide de revoir le mode de fonctionnement actuel pour y remédier.

2

• SITUATION 2

Une entreprise de nettoyage souhaite mettre en place une démarche de repérage précoce des risques psychosociaux en entreprise. Le RH se concentre uniquement sur le relevé des absences maladie pour procéder au repérage. La directrice sollicite une spécialiste de la santé externe à l'organisation pour apporter un regard sur ce qui est fait.

La spécialiste permet de se rendre compte que cette unique source d'information est trop limitée. Des entretiens avec le personnel sont organisés avec l'appui de cette personne externe.

• SITUATION 3

Dans la cafétéria d'une grande banque, plusieurs employés discutent d'un collègue qui présente des signes inhabituels ces dernières semaines : yeux rouges, fatigue, lenteur à s'exprimer, odeur d'alcool. Ils se contentent de plaisanter entre eux à ce sujet, faire des blagues et lui donner des surnoms.

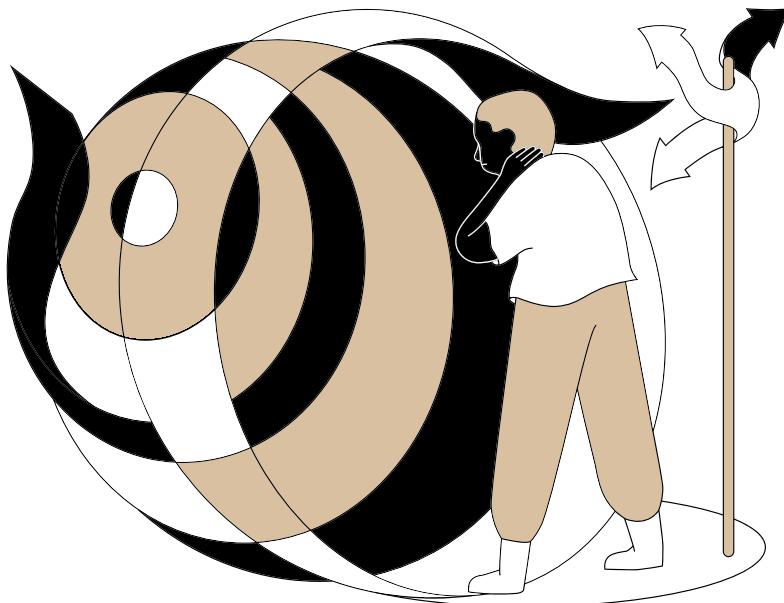
Deux employés, témoins de la scène, se concertent. Ils font part de leurs préoccupations à la personne référente pour les questions de santé au travail, afin que du soutien soit apporté à leur collègue.

À retenir

- Toute entreprise est en mesure de renforcer le repérage précoce. Mais le faire de manière impliquée, bienveillante et authentique demande du courage : remettre en question le fonctionnement actuel dans le cas où l'entreprise jouerait potentiellement un rôle dans l'émergence de situations (ex. burn-out, turn-over très élevé) n'est pas simple.
- En facilitant le croisement des points de vue de différents acteurs sur une même situation (individuelle ou commune), tout en prévoyant des mesures d'aide à proposer aux personnes concernées, l'entreprise montre de réels signes d'ouverture au repérage précoce. Former les directions et cadre à ces questions constituent une grande avancée.
- Attention : un indicateur peut parfois être en lien avec un autre phénomène n'ayant aucun lien avec l'état de santé mentale de la personne ou une conduite addictive (ex. problèmes familiaux, deuil, difficultés financières, traitement médicamenteux).
- Pour les entreprises qui en ont la possibilité, un accompagnement externe apporte une réelle plus-value dans cette démarche de réflexion sur les indicateurs de repérage précoce.

2

Appréciation de la situation



3

Une appréciation globale des facteurs de risques et de protection sur le plan individuel, collectif et institutionnel, tenant compte de la dynamique entre ces différentes dimensions, est un travail constitutif de la démarche d'IP.

Il s'agit notamment de mettre en évidence les conditions de travail générant un impact négatif ou au contraire positif sur la santé des personnes (ex. santé mentale). L'analyse permet d'établir quelle mesure de rectification de ces conditions serait nécessaire.

Quelques questions centrales devraient guider la démarche d'appréciation de la situation. Exemples :

- Quels sont les facteurs de risques identifiés qui risquent de créer un déséquilibre entre les ressources et les contraintes (= mécanisme du stress) liées au travail (ex. manque d'autonomie, surcharge de travail, faible reconnaissance, exigence émotionnelle, gestion inadéquate des changements)?
- Quels sont les effets que l'on souhaite éviter au niveau individuel (ex. problèmes de santé psychique ou physique)?
- Quels sont les effets négatifs que l'on pourrait éviter au niveau de l'entreprise (ex. risque d'accidents, baisse de la productivité ou de la satisfaction)?
- Quels sont les ressources ou facteurs de protection identifiés (ex. charge de travail adaptée, sécurité psychologique, conciliation vie privée / vie professionnelle, utilité, horaires adéquats)?
- Comment est-ce que ces facteurs s'influencent entre eux (ex. un métier combinant du surmenage et une absence de récupération peut favoriser un usage compensatoire de substances pour tenter de se réguler)?
- Quelles seraient les pistes à explorer et les niveaux sur lesquels agir pour renforcer les facteurs de protection et réduire les facteurs de risque (ex. la marge de manœuvre dans l'organisation des tâches)?

3

Il est important de retenir que si l'environnement de travail peut influencer un employé (ex. sa santé au sens large), l'inverse est également possible. L'environnement évolue en fonction des différents facteurs qui l'influencent.

- **SITUATION 1**

Il peut arriver que des membres du personnel d'un salon de coiffure développent de l'anxiété face à certains clients réguliers trop exigeants et demandant davantage de temps que prévu. Cela peut mener les personnes concernées à manquer régulièrement leurs pauses et ne plus pouvoir échanger avec leurs collègues. De plus la fatigue et un phénomène de stress chronique s'installent, ce qui ternit les relations. Rapidement, l'ambiance de travail se délite et l'ensemble du personnel en pâtit. Une personne se met même à boire avant et après son service pour compenser, ce qui augmente le risque d'accident durant le travail.

La situation décrite montre que les différents facteurs de risque et leurs conséquences s'influencent mutuellement.

- **SITUATION 2**

D'expérience, la nouvelle directrice d'une maison de retraite sait que le personnel peut parfois être confronté à beaucoup de situations difficiles en peu de temps. Elle a conscience que la charge émotionnelle est un facteur pouvant porter atteinte à la santé mentale de ses employés.

Ici, il est important que les autres facteurs de risques soient également identifiés (ex. charge de travail, horaires). De même, les facteurs de protection (ex. bonne entente entre collègues) doivent également être listés.

3

- **SITUATION 3**

Les horaires de nuit peuvent fortement fatiguer le personnel d'une usine agroalimentaire. Le taux d'erreurs en production peut alors augmenter. Soumis à une telle pression, il peut arriver que le personnel consomme différentes substances psychoactives pour faire face à la situation.

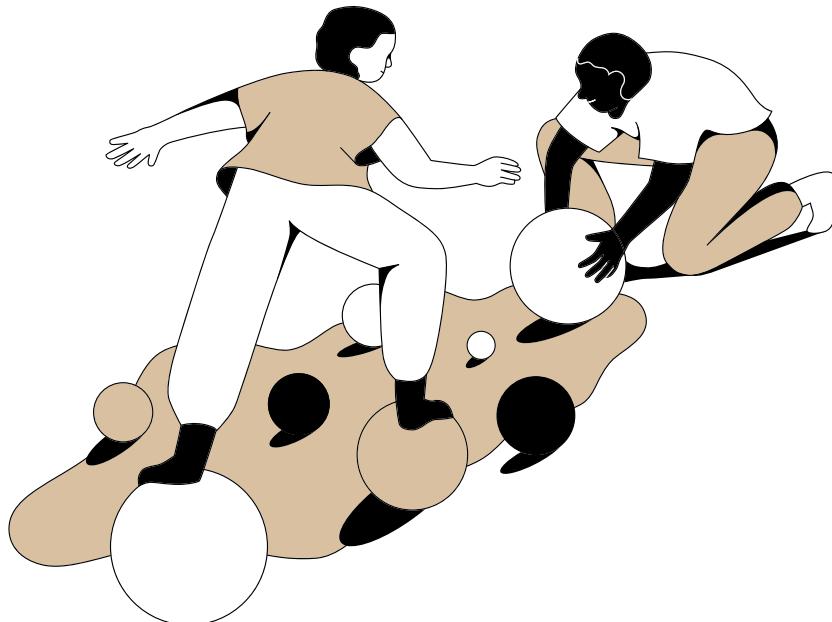
Le médecin du travail devrait être impliqué afin de lancer un diagnostic des facteurs de risque (par exemple, absence de pauses régulières, absence de salle de repos pour les pauses/siestes, impossibilité d'avoir une alimentation équilibrée avec des repas chauds).

À retenir

- Il est essentiel de pouvoir procéder à l'analyse avant la survenance des premiers problèmes.
- Il existe une grande diversité de facteurs de risque : horaires, intensité du travail, rapports sociaux, gestion des changements, etc.
- Les facteurs ne sont pas à voir comme des éléments séparés les uns des autres, car ils s'influencent entre eux.
- Une fois l'analyse effectuée, l'employeur dispose d'un grand pouvoir pour agir sur le renforcement des facteurs de protection.
- Lors de ce travail d'analyse, l'accompagnement par une organisation externe spécialiste de (ou spécialisée dans) la santé au travail peut s'avérer judicieux.

3

Mise en œuvre de mesures



4

Dans le cadre d'une entreprise, quelle que soit sa taille, des mesures en faveur de la santé peuvent être identifiées, élaborées puis mises en place. Il en existe une grande diversité. En effet, elles peuvent concerner les niveaux individuels, collectifs et institutionnels. Chaque entreprise étant différentes, il n'existe pas de formule magique fonctionnant partout. La nature et la combinaison des mesures à retenir dépend de différents facteurs (ex. taille, secteur / activité, ressources, situation de départ, objectifs). Ainsi, le sur-mesure reste la voie incontournable.

Il est important que les facteurs de risques à réduire, ou les facteurs de protection à renforcer, soient clairement identifiés dans le cadre des mesures choisies (objectifs clairs).

Quelles sont les mesures existantes pouvant être implémentées (liste non exhaustive) ?

- **Politiques / règlements :** Il peut s'agir d'une politique interne relative à la prévention des conduites addictives fixant un cadre commun. Elle peut comprendre des sous-règlements (ex. cas spécifique des événements d'entreprise ou des règles en cas de représentation à l'externe). Il est important d'en rappeler régulièrement le contenu, notamment auprès des personnes récemment employées.
- **Information / sensibilisation :** Le personnel peut être régulièrement sensibilisé à diverses thématiques (ex. risques psychosociaux, conduites addictives, enjeux de sécurité liés). Cela peut prendre différentes formes (ex. atelier annuel, articles réguliers sur l'Intranet, etc.). Nécessaire mais pas suffisant, ce type de mesure a néanmoins pour avantage principal de maintenir une thématique visible.
- **Formation des cadres :** Il est important que les responsables d'équipe, les RH et les cadres intermédiaires bénéficient d'une formation minimale en santé mentale et en addiction (ex. Qu'est-ce qu'une addiction ? Comment réagir ? Comment aborder la question ? Que dit la loi ?).
- **Repérage précoce et accompagnement :** Mettre en place un dispositif pour identifier les situations à risque (ex. entretiens réguliers, outils de repérage, indicateurs RH) permet d'intervenir avant qu'une situation ne s'aggrave. Il est important que ce dernier soit formalisé (ex. document, procédure, calendrier).
- **Réintroduction et accompagnement après une absence :** Le retour au travail après un arrêt lié à une addiction ou à un épuisement peut être source de stress pour la personne concernée. Un aménagement temporaire des conditions et exigences de travail constitue une mesure parfaitement en phase avec la démarche d'IP
- **Instauration d'espaces de dialogue :** Le lien social entre les collègues est un puissant facteur de protection. Faciliter les moments de discussion permet d'identifier les tensions, prévenir les conflits, et renforcer la cohésion

Quelques questions centrales devraient guider la mise en œuvre des mesures.
Est-ce que les mesures choisies :

- Correspondent à la réalité de l'entreprise (ex. taille, secteur d'activité, ressources, région culturelle ou linguistique)?
- Sont en adéquation avec les objectifs visés?
- Respectent l'autodétermination et la capacité d'agir (ex. pas de paternalisme)?
- Bénéficient de conditions cadres favorisant leur implémentation (ex. ressources, répartition des rôles)?

- Viennent remplacer ou compléter d'autres mesures (ex. règlement obsolète ou plus en phase avec la nouvelle configuration de l'entreprise)?

De façon générale, la formation des cadres est une mesure importante (ex. savoir conduire un entretien avec une personne potentiellement concernée par un comportement à risque).
Il s'agit de personnes-clés disposant à la fois du pouvoir de décision et du choix de l'allocation de ressources permettant de renforcer la santé en entreprise.

Focus sur la conduite de l'entretien en cas de situation

Il est essentiel que les entretiens soient menés avec bienveillance et sans stigmatisation. L'écoute est essentielle et correspond à la philosophie fondamentale de l'approche IP.

Sur le plan interpersonnel, il est souvent difficile de trouver la bonne attitude et les questions appropriées. Cependant, une baisse de la qualité du travail peut donner à l'employeur la légitimité nécessaire pour chercher à engager la conversation (car dans ce cas, le contrat de travail n'est pas respecté).

Voici quelques principes de base et exemples de conversation à titre indicatif :

- Aborder les observations : « J'ai remarqué que vous êtes arrivé en retard plusieurs fois depuis le début du mois. Pouvons-nous en parler ? »
- Partager ses inquiétudes : « Je m'inquiète pour vous. Comment allez-vous ? »
- Rappeler les obligations et les attentes : « Votre tâche consiste à faire XY, et je dois m'assurer que cela soit fait. »

- Éviter les tons négatifs, stigmatisants, autoritaires ou paternalistes : par exemple « Vous êtes accro ! »

Sur addiction-et-monde-du-travail.ch vous trouvez plus de recommandations et vidéos en lien avec les entretiens.

Dans le processus de sélection et d'implémentation des différentes mesures – dont accompagnement de cas –, l'accompagnement par une organisation externe spécialiste disposant d'une expertise dans la santé au travail apporte une véritable plus-value (ex. regard neutre).

Le type d'accompagnement peut être de différents ordres, ces organisations étant habituées au sur-mesure (ex. conseil téléphonique, travail de retour sur un plan de mesures, création d'un ensemble de mesures, etc.).

4

- **SITUATION 1**

Le gérant d'un atelier de réparation de vélo emploie son neveu et deux apprentis. Quelques petits conflits internes ont récemment eu lieu entre des membres du personnel. Le manque de communication a généré des erreurs dans la commande de pièces de rechange qui a généré un surcoût que l'entreprise a dû prendre en charge.

Ici, l'instauration d'espaces de dialogue pourrait être une première mesure à mettre en œuvre.

- **SITUATION 2**

Le directeur d'une brasserie artisanale tient particulièrement à la santé de son équipe. La disponibilité de l'alcool, ainsi que des débordements lors de certains évènements d'entreprise l'inquiètent. Avec l'aide de son associé, il a déjà identifié un ensemble de mesures et souhaite les mettre en place au plus vite.

Au vu de ce contexte professionnel particulier, la politique interne en matière de consommation d'alcool a été revue avec l'aide de spécialistes de la santé au travail. Le personnel et la direction suivront également deux fois par années un cours donné par un partenaire régional pour savoir comment réagir en cas d'émergence d'une situation.

4

- **SITUATION 3**

Une entreprise de bijoux et montres de luxe a mandaté des spécialistes de la santé en entreprise. Après une analyse des conditions cadres et une appréciation globale de la situation, l'accompagnement a permis d'identifier une série de mesures. Actuellement, leur implémentation a débuté et tout se passe comme prévu.

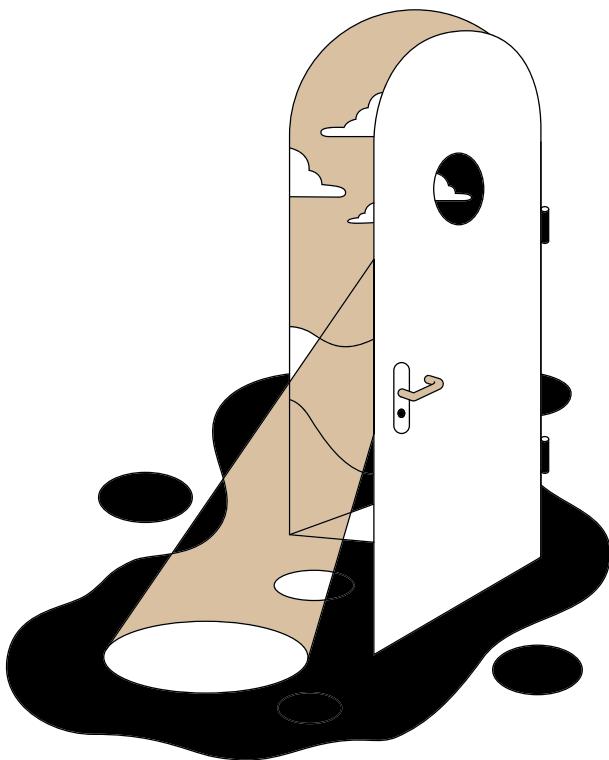
Désormais, pour favoriser la durabilité des autres mesures mises en place, les cadres de l'entreprise suivront chaque année une formation. Cette dernière intégrera la thématique des risques psychosociaux et des conduites addictives au travail. Pour ce faire, l'entreprise a décidé d'établir un partenariat avec l'organisation accompagnatrice.

À retenir

- Il existe autant d'entreprises que de combinaisons d'interventions (le sur-mesure est nécessaire!).
- Quel que soit le choix opéré, l'autodétermination et la capacité d'agir de toutes et tous doit être respectée.
- Se faire accompagner peut également être utile lors de l'implémentation de mesures permettant de prévenir ou d'accompagner des situations.

4

Évaluation



5

Une fois les mesures implémentées, il est important de procéder à leur évaluation. Il peut s'agir tant de l'accompagnement d'un collaborateur souffrant d'une addiction, que d'une politique de prévention de la violence, du harcèlement moral ou sexuel au travail. Dans tous les cas, la démarche doit permettre de comprendre dans quelle proportion une situation s'est stabilisée, voire améliorée.

Selon la mesure évaluée, on se trouve à différents niveaux : individuel, collectif ou institutionnel.

Quelques questions centrales devraient guider la démarche d'évaluation. Exemples:

- Les besoins étaient-ils identifiés et les objectifs clairement formulés dès le départ (ex. « Réduire le surmenage des équipes afin de préserver leur santé et favoriser une performance durable »)?
- L'intervention était-elle adaptée à la culture, à la taille et au secteur d'activité de l'entreprise ?
- Les ressources (ex. humaines, financières, temporelles) étaient-elles suffisantes et spécifiquement utilisées pour les mesures prévues ?
- Les responsables RH / hiérarchiques se sentent-ils mieux outillés pour agir (ex. savoir faire face à une situation) ?
- A-t-on observé les changements attendus dans les comportements (ex. respect des objectifs formulés avec la personne concernée dans le cadre d'une situation individuelle) ?
- L'intervention a-t-elle permis de mettre en place des changements observables et durables (ex. baisse des arrêts maladie, meilleure productivité, etc.) ?

L'évaluation peut être menée par les membres de l'entreprise qui ont mis en œuvre la mesure (ex. RH). Il est également possible de faire appel à un organisme externe.

Dans tous les cas, toute personne concernée de près ou de loin par l'objet de l'évaluation doit être intégrée au processus, afin de bénéficier des points de vue différents. Ainsi, dans le cas d'une personne dont un changement était attendu (ex. arrêter de venir en état d'ébriété au travail), l'implication de cette dernière à tous les stades de la mesure est essentielle – évaluation comprise !

Les résultats de l'évaluation peuvent mener à :

- La clôture définitive d'une intervention (ex. rétablissement des capacités de la personne concernée)
- Dans d'autres cas, ils peuvent amener à poursuivre certaines mesures, à en adapter d'autres ;
- Réévaluer l'ensemble de la situation (ex. on remarque qu'une politique interne comprenait des lacunes ; la personne concernée aurait besoin d'aménagements supplémentaires).

Enfin, certaines mesures (ex. formation annuelle des cadres) méritent d'être répétées, car c'est un facteur de réussite de la prévention.

Durant la phase d'évaluation, la communication des résultats et des éventuelles suites, envers toute personne concernée par l'intervention ou la mesure, est nécessaire.

- **SITUATION 1**

L'employée d'une boulangerie artisanale, qui buvait régulièrement pendant ses pauses, s'est fait accompagner par un professionnel du milieu des addictions. Aujourd'hui, après des mois de suivi, elle ne boit plus et remplit à nouveau ses obligations professionnelles.

Lors d'un entretien impliquant l'employée, le professionnel et la patronne de la boulangerie, il en ressort que la situation est rétablie et que l'intervention est terminée.

- **SITUATION 2**

À la suite d'une série d'accidents impliquant la consommation d'alcool sur des chantiers et durant les heures de travail, une entreprise de construction a décidé de combiner différentes mesures poursuivant l'objectif général suivant: 0 accident lié à la consommation d'alcool.

Après 6 mois d'implémentation, l'évaluation montre que plus aucun cas avéré ne s'est produit. Ce résultat positif est communiqué aux employés. Dans le doute, et au vu des enjeux sécuritaires, la direction décide de prolonger certaines des nouvelles mesures implémentées (ex. contrôles inopinés de chantiers, enquête annuelle sur le stress au travail)

5

- **SITUATION 3**

L'administration communale d'une petite ville a implanté une procédure de signalement des situations de harcèlement au travail. Elle souhaite faire le point sur ses effets.

Le sujet étant sensible, le nombre de personnes employées s'élevant à près de 400, et la ville disposant d'un budget adéquat, il est décidé d'engager un mandataire externe pour mener l'évaluation.

À retenir

- L'évaluation est une phase essentielle.
- Tout comme la mesure/intervention, elle peut porter sur différents niveaux (individuel, collectif, institutionnel).
- Les personnes concernées doivent être intégrées dans l'évaluation.
- Communiquer les résultats ne doit pas être négligé.
- Les résultats d'une évaluation peuvent déboucher sur plusieurs suites (poursuite de l'intervention ou des mesures, adaptation, clôture).
- L'évaluation menée en partenariat avec un service externe actif dans la gestion de la santé en entreprise présente de nombreux avantages (ex. davantage de neutralité, expertise, accompagnement pour d'éventuelles adaptations).

Conclusion générale

L'Intervention précoce en entreprise ne constitue pas une démarche rigide, mais un processus dynamique qui s'adapte à la réalité spécifique de chaque organisation. L'objectif est de repérer rapidement les risques pour la santé mentale et les conduites addictives, de mettre en place des mesures adaptées et de soutenir les collaborateurs concernés.

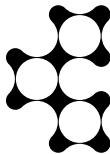
Vous disposez désormais d'une base vous permettant d'identifier les points auxquels veiller pour ancrer une démarche d'Intervention précoce dans votre entreprise.

Vous désirez vous renseigner au sujet des possibilités d'accompagnement dans le développement de cette démarche ?

Sur addiction-et-monde-du-travail.ch vous retrouvez diverses organisations qui peuvent vous accompagner.

En Suisse, il existe différents guides similaires appliqués à d'autres milieux, groupes cibles et thématiques.

Plus d'informations :
www.bag.admin.ch/fr/intervention-precoce-ip



Addiction et monde du travail Sucht und Arbeitswelt Dipendenza e mondo del lavoro

Ce projet est soutenu financièrement par le Fonds de prévention des problèmes liés à l'alcool. Addiction Suisse remercie les fondations ainsi que Promotion Santé Suisse, qui ont également soutenu financièrement ce projet.

www.addiction-et-monde-du-travail.ch



ADDICTION | SUISSE

www.addictionsuisse.ch

Impressum

Édition et mise en page: Addiction Suisse
Identité visuelle: Pol Konzeption und Gestaltung GmbH
Illustrations: Melanie Grauer

