



CANTON DU VALAIS
KANTON WALLIS

Gestion des problèmes liés à l'alcool et d'autres substances en milieu professionnel

Guide à l'attention des supérieur(e)s hiérarchiques

1. Introduction	3
2. Votre rôle en tant que supérieur hiérarchique	3
3. Les signes de consommation d'alcool ou d'autres substances	4
4. La procédure de soutien	5
5. Le réseau de soutien	7
6. Les réponses concrètes aux questions que vous vous posez en ce qui concerne...	7
6.1 Un/-e collaborateur/-trice en état d'ébriété ou sous l'influence d'autres substances	7
6.2 La conduite d'entretiens	8
6.3 Les incidences d'un traitement médical	9
7. Conclusion	9
8. Annexes	9

1. Introduction

En Valais, environ 11% des hommes et 3% des femmes sont concernés par un problème d'alcool et environ 37% des hommes et 16% des femmes, entre 15 et 39 ans, disent avoir consommé au moins une fois du haschich. De ce fait, l'Etat du Valais souhaite entreprendre des démarches de **promotion de la santé et de gestion des situations à risques ou de dépendance à l'alcool ou à d'autres substances**.

Ces consommations ont un impact considérable sur le travail, mais également sur les relations au travail. Selon les informations fournies par la SUVA, les personnes qui boivent de l'alcool causent 3 fois plus **d'accidents** du travail que leurs collègues sobres.

L'Etat du Valais considère que la dépendance est une **maladie**. Dans l'intérêt du service public et afin d'éviter les dysfonctionnements professionnels, il soutient le personnel en lui proposant des mesures d'aide. Il est donc primordial de disposer de principes en la matière et c'est pour cette raison que le Conseil d'Etat a approuvé, dans sa séance du 19 janvier 2005, les lignes directrices concernant la gestion des problèmes liés à l'alcool et d'autres substances en milieu professionnel. Ces dernières ont pour but de mettre l'accent sur :

- la sécurité des collaborateurs/-trices en diminuant les risques d'accidents,
- la qualité et le volume des prestations fournies,
- un climat de travail agréable et positif,
- une réduction de l'absentéisme,
- la santé, le bien-être de son personnel et celui de son entourage.

En votre qualité de supérieur(e) hiérarchique, vous êtes responsable de la gestion de vos collaborateurs/-trices, ce qui englobe également la gestion des problèmes de consommation d'alcool ou d'autres substances en milieu professionnel. Afin de vous aider lorsque vous êtes confronté(e)s à une telle situation, vous trouverez, ci-après, une procédure qui décrit les différentes étapes et actions à entreprendre en la matière. Vous découvrirez d'autres informations et outils sur ce thème, alors n'hésitez pas à vous en servir.

2. Votre rôle en tant que supérieur(e) hiérarchique

Au premier abord, un dysfonctionnement à la place de travail ne semble pas être un problème insurmontable à gérer. C'est sans compter la **co-dépendance**, qui se définit comme la tendance de l'entourage de la personne en difficulté à couvrir ses actes ou à les relativiser. Cela va parfois jusqu'à nier la réalité des faits. Nous pouvons ainsi parler du silence de l'évidence. Une telle attitude complique l'approche du problème et retarde malheureusement une véritable prise en charge, car les spécialistes sont informés trop tard ou ne le sont pas du tout, de sorte que l'aide compétente est rendue plus difficile ou ne peut être fournie.

Afin que vous ne deveniez pas co-dépendant(e), votre rôle est d'intervenir d'office pour améliorer une situation problématique et aider la personne concernée. Dès qu'une situation de consommation à risques se présente, que des signes de dépendance sont constatés ou que les prestations fournies ne correspondent plus aux attentes, vous êtes chargé(e) d'engager une procédure de soutien auprès de vos subordonné(e)s.

En travaillant quotidiennement avec vos collaborateurs, votre rôle est donc capital dans la gestion **des situations problématiques**.

La consommation d'alcool ou d'autres substances ne doit plus être un tabou, alors parlez-en aux personnes concernées et aidez-les à entreprendre les démarches nécessaires, elles vous en seront reconnaissantes. Chaque situation de dépendance est différente et peut avoir des origines très complexes, alors n'oubliez pas que des spécialistes (Consultation sociale, Ligue Valaisanne contre les toxicomanies, médecins, etc.) sont à votre entière disposition pour vous soutenir dans vos actions.

3. Les signes de consommation d'alcool ou d'autres substances

En cas de consommation d'alcool, de médicaments ou d'autres substances pouvant engendrer un risque ou une dépendance, certains signes peuvent être révélateurs et attirer votre attention suffisamment tôt. Les voici :

Absences:

- absences de courte durée fréquentes et régulières de la place de travail sans raison particulière
- pauses prolongées
- pauses prises souvent à l'extérieur
- arrivées tardives
- excuses fournies au dernier moment par des tiers ou explications peu crédibles et répétitives pour justifier des absences
- demandes de congés présentées par téléphone ou après-coup
- absences pour maladies ou accidents plus fréquentes que celles de vos autres subordonné(e)s.

Prestations fournies au travail:

- baisse significative ou irrégularité des performances
- fréquentes erreurs
- manque de fiabilité, d'attention ou de précision
- non-respect systématique des délais
- réticence à assumer de nouvelles tâches ou de nouveaux processus de travail
- réclamations/plaintes de la part de collègues ou de tiers

Comportement - personnalité:

- évitement progressif des collègues et autres interlocuteurs de travail
- manque de collaboration avec les autres membres de l'équipe
- irritabilité, nervosité, impatience ou manque de concentration
- humeur lunatique passant de phases de sous-activité et de déprime à des phases d'enthousiasme excessif
- perte de motivation et d'intérêt
- aborde difficilement des sujets tels que l'alcool ou la drogue

Signes de consommation d'alcool ou d'autres substances :

- haleine qui sent l'alcool
- état d'agitation accompagné de tremblements et de transpiration, symptômes se faisant moins aigus après l'ingestion d'alcool ou d'autres substances
- altération de l'aspect physique, voire allure négligée
- utilisation fréquente de moyens de dissimulation, tels que spray buccal, tablettes à sucer, etc.

Comportement face à l'alcool :

- boit déjà tôt le matin
- boit avec avidité et augmente progressivement sa consommation
- boit en cachette durant les heures de travail
- recherche les occasions de boire (fêtes d'anniversaire, apéritifs, etc.),
- fait une réserve d'alcool

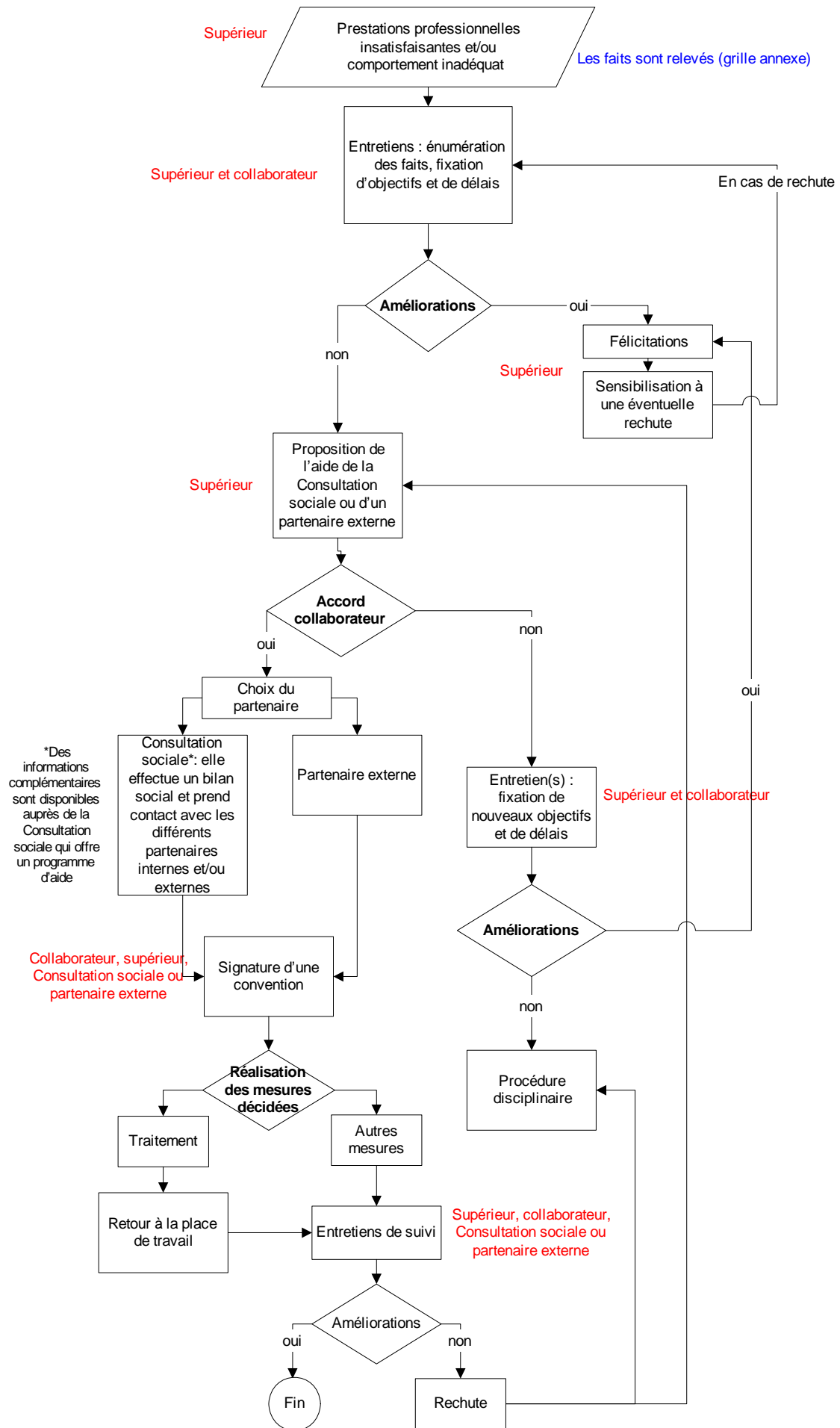
Les exemples cités ci-dessus sont des **indices** et peuvent être considérés comme des signes d'une consommation à risques pouvant engendrer une dépendance.

L'apparition isolée de l'un ou de l'autre de ces indices n'est pas en soi significative, mais si ces comportements apparaissent simultanément, vous devez alors sans attendre fixer un entretien avec l'intéressé(e). En effet, l'observation et l'entretien sont des moyens efficaces pour un dépistage précoce, car l'employé(e) concerné(e) est, soudainement, confronté(e) à une autre image de la réalité.

4. La procédure de soutien

Chaque collaborateur qui rencontre une difficulté, passagère ou récurrente, peut librement prendre contact avec la Consultation sociale ou un autre spécialiste, afin de trouver une solution à son problème. Ces démarches volontaires rencontrent un taux de succès important, car les personnes sont motivées à ce que leur situation s'améliore.

En tant que supérieur(e) hiérarchique, votre rôle est d'encourager votre personnel à entreprendre les démarches nécessaires en exposant les dysfonctionnements professionnels de manière objective, sans interférer dans la vie privée. Lorsque vous vous trouvez confronté(e) à une situation problématique, il est recommandé d'appliquer la procédure de soutien décrite ci-après. Il est important de ne pas considérer cette procédure comme un ensemble strict et rigide, elle doit être adaptée à chaque situation.



5. Le réseau de soutien

Les partenaires suivants se tiennent volontiers à votre disposition pour vous aider et vous soutenir dans vos démarches :

- Consultation sociale : elle offre un programme d'aide et d'intervention et se tient à disposition de toute personne désirant obtenir des informations ou des conseils.
 - tél. (français) 027 606 21 15, consultation.sociale@admin.vs.ch
 - tél. (allemand) 027 606 21 16, sozialberatung@admin.vs.ch.
- Service du personnel et de l'organisation
 - tél. 027 606 27 74
- Ligue valaisanne contre les toxicomanies
 - tél. (français) 027 323 29 15
 - tél. (allemand) 027 923 40 26
 - www.lvt.ch
- Alcooliques anonymes
 - tél. (français) 079 353 75 69
 - tél. (allemand) 079 376 79 67

Vous trouverez, également, des renseignements sur ce thème sur le site : www.sfa-ispa.ch.

6. Les réponses concrètes aux questions que vous vous posez en ce qui concerne...

6.1 Un/-e collaborateur/-trice en état d'ébriété ou sous l'influence d'autres substances

Lorsque vous constatez qu'un(e) collaborateur(-trice) se trouve en état d'ébriété (même occasionnelle), vous devez l'obliger à rentrer chez lui(elle) et surtout le(la) ramener. Cette démarche est essentielle, que ce soit en termes de sécurité ou d'image vis-à-vis de ses collègues ou d'autres témoins de cette situation.

En fonction du poste occupé par la personne (par ex. un poste où la sécurité est vitale), une réflexion doit aussi être menée sur les éventuelles mesures administratives à prendre (par exemple : réprimande écrite).

Si vous pensez qu'un(e) collaborateur(trice) se trouve sous l'influence de l'alcool ou d'une autre substance, posez-lui la question de façon directe :

- a) s'il(elle) admet avoir consommé de l'alcool ou une autre substance, rendez-le(la) attentif(ve) aux risques qu'il(elle) prend et proposez-lui de s'adresser à un organisme de soutien. En outre, demandez-lui s'il(elle) consent à renoncer dorénavant à en consommer et s'il(elle) est en mesure d'y parvenir. S'il(elle) n'y est pas disposé(e) ou s'il(elle) est d'accord mais ne se sent pas en mesure d'y arriver seul(e), prenez contact avec la Consultation sociale ou un autre partenaire externe.
- b) s'il(elle) nie avoir consommé de l'alcool ou une autre substance, demandez-lui de le confirmer par écrit. De plus, proposez-lui une prise de sang/un contrôle d'urine auprès de son médecin traitant, ce qui lui donnera la possibilité, le cas échéant, de dissiper les soupçons. S'il(elle) refuse le contrôle médical, faites appel à un témoin en mesure de confirmer la situation. Le fait d'avoir refusé un contrôle médical aura presque autant de poids que le résultat positif d'une prise de sang/d'un contrôle d'urine.

Lorsque la consommation d'alcool ou d'autres substances est fréquente, vous pouvez vous adresser à la Consultation sociale qui dispose de modèles de convention où les collaborateurs donnent leur accord pour effectuer des contrôles médicaux à la demande de leur employeur.

6.2 La conduite d'entretiens

Lorsque vous réalisez un entretien avec l'un(e) de vos collaborateurs qui présente des difficultés par rapport à sa consommation d'alcool ou d'autres substances, voici les éléments importants dont il faut tenir compte :

Préparation:

- prenez assez de temps pour préparer l'entretien
- déterminez exactement l'objectif (au niveau des prestations et du comportement) que vous voulez atteindre et formulez-le par écrit (cf. exemples en annexe)
- choisissez une heure et un endroit favorables et fixez à l'avance la durée approximative de l'entretien
- ayez en tête l'essentiel des documents et informations dont vous disposez et gardez-les à portée de main
- représentez-vous l'état physique et psychique de la personne que vous allez rencontrer et interrogez-vous sur votre propre attitude vis-à-vis d'elle (sympathie, antipathie, préjugés, etc.)
- faites en sorte de ne pas être dérangés (pas même par le téléphone)

Déroulement:

- pour commencer l'entretien, créez une atmosphère agréable, qui permette un dialogue ouvert
- informez votre partenaire sur le contenu et l'objectif de l'entretien
- donnez à votre vis-à-vis le sentiment d'être accepté et respecté. Evitez de le(la) culpabiliser
- ne parlez pas trop et laissez à votre partenaire la possibilité de prendre position
- écoutez activement et posez des questions en rapport avec vos propres observations et/ou informations
- vérifiez que le déroulement de l'entretien corresponde toujours au but fixé. Ne vous laissez pas "dévier"
- abstenez-vous de toute menace

Conclusion:

- soulignez le fait que l'entretien a permis de clarifier la situation et de chercher ensemble des solutions (aspects positifs)
- relevez les points sur lesquels vous êtes d'accord et mettez par écrit les résolutions qui ont été prises
- mentionnez ensuite les questions qui restent en suspens. Assurez-vous que la personne concernée contribuera à la solution du problème
- assurez-vous que votre partenaire a bien compris les décisions qui ont été prises, ainsi que les conditions qui ont été posées
- fixez un délai réaliste, qui permette à la personne de modifier son comportement problématique
- convenez d'un prochain rendez-vous
- concluez l'entretien en montrant à votre partenaire que vous comptez sur sa collaboration active et que vous avez bon espoir quant aux résultats

Réflexions après l'entretien (évaluation):

- avez-vous atteint le but que vous vous étiez fixé ?
- votre partenaire a-t-il(elle) eu assez de temps pour s'exprimer ?
- est-il(elle) reparti(e) avec des recommandations concrètes ou des instructions précises ?
- n'avez-vous pas fait de promesses (ou posé de conditions) que vous ne pouvez tenir ?
- avez-vous obtenu sa collaboration ou créé des résistances ?
- comment vous seriez-vous senti(e) à sa place ?
- les conclusions de cette évaluation sont des éléments importants, à partir desquels vous pourrez préparer l'entretien suivant avec la personne concernée

6.3 Les incidences d'un traitement médical

Puisque l'Etat du Valais considère que la dépendance est une maladie, voici les incidences au niveau du droit au salaire et des absences :

- Le droit au salaire des personnes en traitement médical est celui prévu dans les dispositions en vigueur actuellement au sein de l'Administration cantonale. Par contre, le financement des frais liés au traitement effectué est à la charge de la personne concernée puisque l'employeur verse déjà le salaire. Si la situation financière d'un(e) collaborateur(trice) ne lui permet pas de réaliser le traitement adéquat prévu, la Consultation sociale peut l'aider à trouver des solutions !
- De plus, les absences attestées par un certificat médical sont prises en compte sur le temps de travail, conformément à l'article 12 du règlement sur le temps de travail du 14 novembre 2001. Par contre, dès le 60^{ème} jour d'absence (samedis, dimanche et jours fériés compris), une réduction proportionnelle du droit aux vacances sera opérée conformément aux dispositions en vigueur actuellement au sein de l'Administration cantonale.
- Les absences momentanées dues à la consommation d'alcool ou d'autres substances ne sont pas assimilées aux absences pour cause de maladie du Règlement sur le temps de travail (art. 12, al. 1 lettre a). Elles sont décomptées du solde positif des heures ; à défaut, du solde des congés et, à défaut, reportées en déductions proportionnelles du salaire.

7. Conclusion

Soutenir une personne en difficulté est un acte responsable, même s'il est ardu, tandis qu'appliquer la loi du silence est une solution de passivité. En encourageant une personne, en recherchant des solutions avec elle, en assurant un suivi à long terme, en favorisant un retour à la place de travail après un traitement, même s'il y a des rechutes et des frustrations, votre satisfaction sera grande et votre mission de supérieur(e) hiérarchique accomplie. Et n'oubliez pas que vous n'êtes pas seul(e) : un réseau de spécialistes est là pour vous aider, alors ne restez plus spectateur d'une situation problématique **devenez acteur !**

8. Annexes

- Grille d'observation pour le supérieur(e) hiérarchique
- Exemples d'objectifs (prestations et comportement) que le supérieur peut fixer à la personne concernée par une consommation à risques
- Auto-évaluation de la consommation d'alcool pour le(la) collaborateur(trice)

Gestion des problèmes liés à l'alcool ou d'autres substances en milieu professionnel :

Exemples d'objectifs à atteindre par le/la collaborateur/trice

Vous trouverez ci-dessous une liste d'exemples d'objectifs que vous pouvez demander à votre collaborateur/trice d'atteindre lorsqu'il/elle présente des difficultés. Ces objectifs peuvent être fixés lorsque vous souhaitez une amélioration de son comportement et/ou de ses prestations.

Comportement :

- Ne jamais vous trouver sous l'emprise de l'alcool ou d'autres substances à la place de travail
- Pendant les heures de travail, ne jamais vous absenter de votre lieu de travail
- Ne jamais vous absenter de votre place de travail sans en informer votre supérieur(e) hiérarchique
- Dans tous les cas, prendre la pause dans les locaux aménagés à cet effet et non dans les établissements publics
- Respecter la durée de la pause de 15 minutes dans tous les cas
- Annoncer à votre supérieur(e) hiérarchique chaque absence au minimum 24 h à l'avance
- Présenter un certificat médical dès le 1^{er} jour d'absence liée à une maladie (cet objectif requiert une information préalable à votre collaborateur/trice)
- Gérer votre temps de travail de manière responsable, en fonction du travail à fournir et non d'habitudes personnelles
- Tenir en permanence à jour votre agenda "GroupWise"
- Être ponctuel(le) à tous les rendez-vous fixés
- Vous montrer disponible et avenant(e) en permanence à l'égard de vos collègues de travail et interlocuteurs
- Chaque jour, collaborer activement avec les autres collaborateurs de la section ou du service
- A chaque téléphone, répondre de manière professionnelle (notamment en vous annonçant après 3 sonneries au maximum)
- Ne jamais conduire un véhicule de service après avoir consommé de l'alcool ou d'autres substances
- Vous présenter tous les jours au travail dans une tenue vestimentaire et corporelle adaptée et soignée
- Vous présenter tous les jours au travail dans un état permettant d'accomplir les activités de manière irréprochable et en toute sécurité
- Vous engager à suivre un traitement adapté à la situation

Prestations :

- Respecter tous les délais impartis
- Accomplir votre travail avec un taux d'erreur maximum de x%
- Traiter un volume de x dossiers/demandes par jour
- Augmenter le volume de x% par mois
- Assumer les nouvelles activités déléguées par votre supérieur hiérarchique
- Vous former en vue d'assurer la suppléance de x
- Transmettre chaque semaine à votre supérieur(e) hiérarchique la liste des activités réalisées ainsi que la liste des suspens

Auto-évaluation de la consommation d'alcool

Problèmes d'alcool : oui ou non ?

Si vous répondez par oui à au moins deux des quatre questions suivantes, vous devriez passer en revue de manière plus précise votre consommation d'alcool.

- Avez-vous déjà eu le sentiment que vous devriez boire moins ?
- D'autres personnes ont-elles déjà critiqué votre consommation ?
- Vous êtes-vous déjà fait des reproches en raison de votre consommation d'alcool ?
- Avez-vous déjà consommé de l'alcool le matin en vous levant parce que vous aviez une gueule de bois ou que vous vouliez vous tranquilliser ?

Appréciation sur votre consommation d'alcool

	Oui	Non
1. Avez-vous fréquemment souffert, ces derniers temps, de tremblements des mains ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Avez-vous fréquemment souffert, ces derniers temps, d'une sensation d'étouffer (envie de vomir), notamment le matin ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Est-ce que les tremblements et l'envie matinale de vomir sont réduits lorsque vous buvez de l'alcool ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Souffrez-vous de nervosité accrue ces derniers temps ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Est-ce que vous mangez moins dans les périodes de consommation accrue d'alcool ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Est-ce que vous avez eu des troubles du sommeil ou fait des cauchemars ces derniers temps ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sans alcool, est-ce que vous vous sentez tendu(e) et agité(e) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Après les premiers verres, éprouvez-vous une envie irrésistible de continuer à boire ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Est-ce que vous souffrez de pertes de mémoires ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Est-ce que vous supportez maintenant moins bien l'alcool que par le passé ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Après avoir bu, est-ce que vous avez déjà éprouvé une fois des remords (sentiment de culpabilité) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Oui	Non
12. Avez-vous mis en place un système de boisson (par exemple ne pas boire avant certaines périodes) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Est-ce que votre profession vous pousse à boire ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Est-ce que quelqu'un vous a déjà fait des reproches à votre poste de travail en raison de votre consommation d'alcool ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Est-ce que vous êtes moins habile depuis que vous travaillez sous l'influence de l'alcool ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Buvez-vous volontiers et régulièrement un verre d'alcool lorsque vous êtes seul(e) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Est-ce que vous possédez un cercle d'amis et de connaissances dans lequel on boit beaucoup ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Est-ce que vous vous sentez plus sûr(e) de vous et plus assuré(e) lorsque vous avez bu de l'alcool ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Est-ce que vous disposez chez vous ou dans l'entreprise d'une petite réserve cachée avec des boissons alcoolisées ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Est-ce que vous buvez de l'alcool pour parvenir à mieux maîtriser des situations de stress ou pour oublier des soucis et des ennuis ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Est-ce que vous ou votre famille vous êtes déjà retrouvés en situation financière difficile en raison de votre consommation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Vous êtes-vous déjà retrouvé(e) en infraction à la loi sur la circulation routière en raison de conduite de véhicule sous l'influence de l'alcool ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vous comptez un point pour chacune des questions à laquelle vous avez répondu par "oui" et quatre points pour les questions 3, 7, 8 et 14. Si le total des points est supérieur ou égal à six, alors votre consommation d'alcool est problématique (Institut Max-Planck de psychiatrie, Munich) et nous vous recommandons de prendre contact avec un spécialiste qui pourra vous aider.