

Guide d'intervention

Comment élaborer un guide d'intervention précoce en cas de crise (p. ex. problèmes psychiques) chez les collaborateurs afin d'éviter les absences de longue durée.

Public cible

Service des ressources humaines, cadres, dirigeants

Ressources

Temps de travail consacré à l'élaboration, à la coordination et à la mise en œuvre

Durée

de quelques semaines à plusieurs mois, selon les processus existants

Fréquence


ponctuelle ; peut toutefois être mise à jour/adaptée au fil du temps

01

Définir les objectifs et le cadre

Avant d'élaborer un guide d'intervention, il faut déterminer clairement pourquoi il est nécessaire et à quoi il servira. Un cadre clairement défini aide à agir de manière structurée dans des situations délicates.

- Définir les objectifs : Formulez l'objectif du guide de manière à ce qu'il indique clairement :
 - Il sert à apporter un soutien et à intervenir à un stade précoce,
 - le maintien de l'emploi ou la réintégration durable en cas de situation de crise.
 - Mettre l'accent sur le devoir de diligence des cadres
- Définir le champ d'application : par exemple, troubles psychiques, comportement inhabituel, baisse de performance.
- Réglementer les bases juridiques et la protection des données.

 *Il est préférable de formuler les objectifs de manière positive afin d'instaurer un climat de confiance. Si l'entreprise dispose d'un service des ressources humaines (ou service du personnel), impliquez-le dès le début.*

02

Définir le déroulement du processus

À l'étape suivante, vous définissez le processus concret qui permet une intervention rapide et axée sur les solutions en cas de comportement inhabituel de la part des collaborateurs. Il n'est pas nécessaire de réinventer la roue : il vaut la peine de se référer à des guides d'intervention éprouvés et de s'en servir comme référence. Les guides gratuits suivants constituent une source d'inspiration précieuse :

- ✓ [Guide à l'intention des employeurs et des cadres - Fondation Rheinfelden & Psychiatrie Baselland](#)
- ✓ [Guide à l'intention des cadres et des responsables – SUVA](#)
- ✓ [Guide à l'intention des supérieurs hiérarchiques \(modèle 5A\) – SVA Zurich](#)

L'analyse de ces guides montre clairement que les processus d'intervention efficaces comportent toujours quatre éléments clés communs : (1) un déroulement par étapes, (2) une conduite structurée de l'entretien, (3) une collaboration avec des services spécialisés (médecin, psychiatre, conseiller, etc.) et (4) une documentation claire du processus. La dénomination des différentes phases est secondaire, ce qui importe, c'est leur contenu. Un déroulement possible du processus peut donc, selon la procédure en vigueur dans l'entreprise, comprendre les phases suivantes :

- **Phase 1 – Observation et analyse** : au cours de cette phase, les cadres remarquent des comportements inhabituels et examinent attentivement s'il convient d'intervenir et, le cas échéant, de quelle manière. Avant de mener un entretien, toutes les observations pertinentes sont recueillies et classées. En cas de doutes, un échange précoce avec le service des ressources humaines est nécessaire.

- Pour identifier les comportements inhabituels, vous pouvez vous référer au «*Guide à l'intention des employeurs et des cadres*» publié par la Fondation Rheinfelden et Psychiatrie Baselland.
- Utilisez le « journal d'observation » tiré de l'exemple pratique pour documenter les anomalies de manière compréhensible.
- **Phase 2 – Aborder le sujet et apporter un soutien** : le cadre cherche à engager le dialogue avec la personne concernée dans une attitude respectueuse. L'objectif est de décrire clairement les observations, de comprendre le point de vue de la personne concernée et de définir ensemble les possibilités de soutien.
 - Utiliser le « *compte rendu d'entretien* » de l'exemple pratique pour documenter les résultats de l'entretien.
 - Le «*Guide pour les supérieurs hiérarchiques (modèle 5A)*» de la SVA Zurich fournit des conseils pratiques sur la manière de mener un entretien respectueux.
- **Phase 3 – Clarifier les attentes et faciliter la collaboration avec les services spécialisés** : Si la situation ne s'améliore pas malgré un premier soutien, les attentes sont clairement communiquées et la personne concernée est invitée à solliciter une aide professionnelle. Cette invitation peut être formulée par le supérieur hiérarchique ou le service des ressources humaines. L'entreprise assure en outre la collaboration avec les services spécialisés sollicités. Dans le cadre de cette collaboration, le spécialiste (par exemple un médecin, etc.) peut évaluer la capacité de travail actuelle, formuler des recommandations concernant la charge de travail, les éventuelles restrictions ou les adaptations nécessaires.
 - Utiliser le « *profil de poste pour le médecin* » tiré de l'exemple pratique pour évaluer la capacité de travail.
- **Phase 4 – Consigner les mesures et évaluer l'évolution** : Au cours de cette phase, les mesures convenues (issues de la collaboration avec les services spécialisés) sont définies concrètement et consignées par écrit. L'évolution est ensuite vérifiée afin de rendre les progrès visibles.
 - Utiliser le « *compte rendu d'entretien* » de l'exemple pratique pour documenter les résultats des entretiens.
- **Phase 5 – Planifier et accompagner la réintégration** : au cours de cette phase, le retour de la personne concernée est soigneusement planifié et étroitement accompagné, sur la base d'une évaluation médicale de sa capacité de charge actuelle. Une réintégration progressive ainsi que d'éventuelles adaptations du poste de travail sont définies conjointement avec les services spécialisés, les RH et les collaborateurs. L'évolution est régulièrement vérifiée afin de permettre un retour durable et stable dans le quotidien professionnel.
- **(facultatif) Phase 6 – Résiliation du contrat de travail** : si, malgré toutes les mesures et les offres de soutien, une capacité de travail stable ne peut être atteinte et que la collaboration n'est plus possible à long terme, la résiliation du contrat de travail peut constituer la dernière étape.

💡 *Il est important de définir les responsabilités et d'élaborer des documents pour chaque phase. Ceux-ci peuvent par exemple être créés à partir des informations issues des guides existants (liés) ou tirés de l'exemple pratique disponible sur le site [gesunde-kmu.ch](https://www.gesunde-kmu.ch).*

03

Réaliser un projet pilote

Avant que le guide d'intervention ne soit officiellement mis en place, il convient de le tester dans un cas concret. Si aucun cas approprié n'est disponible, le guide peut être simulé avec un ou deux cadres dans le cadre d'un entretien de feedback structuré, puis adapté en conséquence.


💡 *Recueillir des retours ciblés : des questions telles que « Qu'est-ce qui n'était pas clair ? », « Où faut-il plus de structure ? », « Qu'est-ce qui a bien fonctionné ? » favorisent une optimisation efficace.*

04

Former les cadres

Informez vos cadres de la genèse et des objectifs du guide d'intervention et montrez-leur étape par étape comment l'utiliser. Profitez de l'occasion pour leur donner quelques conseils techniques sur le thème « mener des entretiens délicats » et encouragez-les à échanger leurs expériences.


- Le « Guide pour les supérieurs hiérarchiques (modèle 5A) » de la SVA Zurich fournit des conseils pratiques sur la manière de mener un entretien respectueux.

 *Intégrez des exemples concrets : travaillez avec des cas réels ou anonymisés, cela renforce la pertinence et facilite la transposition dans la vie quotidienne.*

05

Communication aux collaborateurs


Afin que le guide d'intervention soit mis en place de manière transparente et qu'il renforce la confiance, les collaborateurs doivent également être informés suffisamment tôt. Une communication claire et ouverte permet de mieux comprendre pourquoi le guide d'intervention est utilisé et comment il favorise la collaboration.

 *Prévoyez un espace pour les questions et les retours d'expérience. Cela favorise l'acceptation et réduit les éventuelles incertitudes.*

06

Intégration dans les processus de l'entreprise

Pour que le guide d'intervention ait un effet durable, il doit être solidement ancré dans les processus d'entreprise existants. Un ancrage clair garantit que les cadres et le service des ressources humaines l'appliquent de manière cohérente et puissent y recourir rapidement dans des situations difficiles.

 *Associez le guide à des outils existants tels que les entretiens annuels, la gestion des absences, les processus RH ou les activités de gestion de la santé en entreprise, afin qu'il s'intègre naturellement au quotidien.*



Vous cherchez d'autres idées ?

Rendez-vous sur [gesunde-kmu.ch](https://www.gesunde-kmu.ch) pour découvrir d'autres exemples concrets et trouver l'inspiration !