

À quoi sert ce mémo ?

Objectif : donner au manager des réflexes simples pour agir sur le travail avant que le mal-être ne s'installe : observer, dialoguer, documenter, agir, suivre.

5 réflexes immédiats

- observer des faits, pas interpréter
- prioriser les causes liées au travail
- dialoguer avec l'équipe puis la personne
- formaliser un plan local : qui / quoi / quand
- s'appuyer sur RH, HSE, SPST ; ne pas jouer au psychologue

De quoi parle-t-on ?

Les RPS sont des risques professionnels.

- Stress, violences internes/externes, harcèlement, épuisement.
- Sources fréquentes : surcharge, urgences, manque d'autonomie ou de soutien.
- Facteurs à ne pas oublier : tensions, reconnaissance, perte de sens, conflits de valeurs, exigences émotionnelles.
- Signes possibles : troubles du sommeil, fatigue, irritabilité, erreurs, absentéisme, turnover.
- À traiter comme un risque collectif : ne pas réduire le sujet à une fragilité individuelle.

Comment agir localement ?

Étape	Question terrain	Livrable
Observer	Quels faits se répètent ?	constats + indicateurs
Dialoguer	Qu'est-ce qui gêne le travail ?	3 irritants prioritaires
Agir	Quelle cause peut être réduite ?	action primaire
Tester	Qui fait quoi, pour quand ?	plan local
Suivre	Effet réel ? besoin d'ajuster ?	bilan + DUERP

Principe : choisir une action simple, visible et mesurable avant d'empiler les démarches.

Que diagnostiquer dans l'équipe ?

1. Indicateurs d'alerte

Activité

- baisse qualité
- retards objectifs
- erreurs/oubli

Présence

- absences répétées
- retards
- horaires > 45 h

Incidents

- plaintes
- tensions
- convivialité en baisse

2. Facteurs de risque à passer en revue

intensité / complexité du travail

temps de travail / disponibilité

autonomie, marges de manœuvre

relations, coopération, soutien

justice, sens, reconnaissance

insécurité de l'emploi ou du parcours

3. Méthode rapide

- Identifier les 3 irritants qui pèsent le plus sur le travail réel.
- Confronter le diagnostic avec l'équipe : faits, causes, pistes.
- Relier les sujets au DUERP et aux actions de prévention.

Quel plan d'actions rédiger ?

Un plan utile tient sur une page et précise le responsable, le délai, les étapes et l'indicateur de suivi.

Action	Responsable	Échéance	Indicateur
Rééquilibrer le pic de charge	MGR + équipe	J+15	heures sup., retards
Clarifier les rôles	MGR	J+30	doublons / irritants
Créer un point travail mensuel	Équipe	mensuel	actions closes

Quels niveaux de prévention ?

Niveau	Réflexe manager	Exemples
Primaire	Supprimer ou réduire l'irritant à la source.	charge, priorités, réunions, autonomie
Secondaire	Donner des ressources pour maîtriser le risque.	formation, règles conflit, débrief
Tertiaire	Accompagner une situation dégradée et le retour au travail.	suivi, aménagement, orientation SPST

! **Priorité :** agir d'abord sur l'organisation du travail, pas seulement sur la gestion individuelle du stress.

Quels leviers QVCT / valeurs activer ?

QVCT au réel

- Conditions d'exercice : charge, horaires, moyens, ergonomie, outils.
- Expression : espaces de discussion, avis avant changement, droit à l'erreur.
- Autonomie : marges de manœuvre sur priorités, méthodes, organisation.

Valeurs vécues

- Co-construire 2 à 4 valeurs maximum, simples et propres au service.
- Traduire chaque valeur en comportements observables : réunion, entraide, décision.
- Faire vivre : charte courte, rituels d'équipe, retours d'expérience.

À rechercher : plus de maîtrise sur son travail, plus de soutien, plus de sens, moins d'irritants chroniques.

Quels signaux faibles surveiller ?

Comportement

- isolement
- agressivité
- retrait du collectif

Fatigue / cognition

- erreurs, oublis
- concentration
- somnolence

Rythme

- retards / absences
- surinvestissement
- pauses supprimées

Télétravail

- messages rares/courts
- fautes inhabituelles
- ton sec ou agressif

Performance

- baisse qualité
- clients moins écoutés
- travail moins soigné

En cas de doute :

observer quelques jours, noter des faits datés, croiser avec un pair/RH si besoin, puis proposer un entretien confidentiel si les signaux se répètent ou se cumulent.

Comment conduire l'entretien ?

À faire

- choisir un lieu confidentiel
- énoncer les faits observés
- dire son inquiétude simplement
- écouter, reformuler, distinguer privé/pro
- fixer un point de suivi

À éviter

- diagnostic médical
- promesse de secret absolu
- décision à chaud
- psychologue amateur
- traitement durable sans cadre

Phrase d'entrée possible

« J'ai constaté [faits précis] et je m'inquiète. Comment ça se passe pour toi au travail ? Qu'est-ce qui t'aiderait concrètement ? »

! Posture : le manager agit sur le travail et oriente vers les professionnels compétents

Comment se protéger et protéger l'équipe ?

- Fixer un cadre temporaire d'accompagnement : durée, mesures, critères de fin.
- Informer l'équipe de l'existence d'aménagements temporaires sans révéler le motif.
- Éviter la relation d'assistance : ne pas devenir l'unique soutien du collaborateur.
- Demander appui au N+1, RH, HSE ou SPST ; tracer les décisions utiles.
- En cas de violence, harcèlement ou danger : activer la procédure dédiée, pas un simple arrangement.

Sortie de l'état d'exception :

amélioration = retour progressif ; stagnation = recadrage ; dégradation = RH/SPST et mesures adaptées.

Quels acteurs et documents mobiliser ?

Acteur / doc.	Quand ?	Ce qu'on mobilise
RH	cadre, équité, discipline	règles, aménagements, trace
HSE / prévention	analyse RPS	DUERP, plan d'actions
SPST / médecin	santé, maintien en emploi	avis prévention, visite
CSE / référents	remontées collectives	alertes, harcèlement
Documents	prouver et suivre	indicateurs, fiche poste, comptes rendus

- Réflexe : orienter sans divulguer de données privées ; demander uniquement les informations utiles au travail.

Quels points de vigilance ?

- Prioriser la prévention primaire : charge, rôles, moyens, autonomie, soutien.
- Rester factuel : faits de travail, impacts, ressources, pas la personnalité.
- Ne pas promettre une confidentialité absolue si danger, harcèlement ou violence.
- Ne pas qualifier médicalement ; orienter vers médecin du travail / médecin traitant.
- Distinguer soutien temporaire et traitement de faveur durable.
- Mettre à jour le DUERP et suivre les actions décidées.

Quels réflexes retenir ?

1	2	3	4	5
Repérer	Échanger	Agir	Tracer	Suivre
faits cumulés	confidentiel	sur le travail	plan + DUERP	ajuster/clore

- ✓ Le bon indicateur : moins d'irritants récurrents, plus de marges de manœuvre, plus de coopération.

Quelle base réglementaire citer ?

Code du travail :

[L4121-1](#) [L4121-2](#) [L4121-3](#) [L4121-3-1](#) [R4121-1](#) à [R4121-4](#)

[L4622-2](#) [L1152-1](#) [L1153-1](#) [L1153-5](#)

Recommandations :

[INRS RPS](#) [INRS ED 6250](#) [INRS ED 6403](#) [ANI QVCT 09/12/2020](#)

- ! Support pédagogique : vérifier convention, accords, procédure interne et actualité Légifrance avant usage contentieux.