



Repérer les signaux faibles

Identifier, comprendre et agir face aux
risques psychosociaux



Prévenir - Repérer - Agir

Édito

Pourquoi ce guide ?

En tant que manager, vous êtes en première ligne pour observer les changements de comportement au sein de votre équipe. Pas pour jouer au médecin ou au psychologue, mais pour repérer, écouter et orienter.

Les signaux faibles sont ces petits indices, souvent discrets, qui annoncent une difficulté plus profonde. Les voir, c'est pouvoir agir avant qu'il ne soit trop tard.

Ce guide vous donne les clés pour :

- Comprendre le cadre légal et vos obligations
- Identifier les facteurs de risque et les signaux d'alerte
- Engager la conversation avec bienveillance
- Assurer le suivi et orienter vers les bonnes ressources

RAPPEL IMPORTANT

Vous n'êtes pas seul·e. Les RH, le médecin du travail et les représentants du personnel sont vos alliés dans cette démarche.

Sommaire

01	Ce que dit la loi	p.4
02	Les chiffres clés des RPS	p.5
03	C'est quoi un signal faible ?	p.6
04	Les 6 facteurs de risque	p.7
05	Les 4 sphères à observer	p.8
06	Check-list des signaux	p.9
07	Signaux en télétravail	p.10
08	Cas pratiques	p.11
09	Comment aborder le sujet ?	p.12
10	Et après ? Le suivi	p.13
11	Ce qu'il ne faut PAS faire	p.14
12	Vers qui orienter ?	p.15
++	Mémo détachable + Glossaire	p.16

1. Ce que dit la loi

L'obligation de sécurité de l'employeur

L'employeur a une obligation légale de protéger la santé physique ET mentale de ses salariés. Cette obligation est inscrite dans le Code du travail.

Article L4121-1 du Code du travail

« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. »

Concrètement, cela signifie :

- Évaluer les risques psychosociaux (Document Unique)
- Mettre en place des actions de prévention
- Former les managers à la détection des signaux
- Agir dès qu'une situation à risque est identifiée

Et vous, en tant que manager ?

Vous êtes un maillon essentiel de la chaîne de prévention. Vous n'êtes pas juridiquement responsable au même titre que l'employeur, mais vous avez un devoir de vigilance et d'alerte.

✓ VOS OBLIGATIONS	✗ CE QUI N'EST PAS VOTRE RÔLE
<ul style="list-style-type: none"> • Observer votre équipe • Repérer les changements • Écouter sans juger • Alerter les RH / médecin • Adapter l'organisation si besoin 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostiquer un burn-out • Faire de la psychologie • Résoudre les problèmes perso • Prescrire des solutions • Gérer seul une crise grave

DROIT D'ALERTE

Si vous constatez une situation de danger grave et imminent pour la santé d'un salarié, vous avez le droit et le devoir d'alerter immédiatement l'employeur et le CSE (Article L4131-1).



2. Les chiffres clés

Les risques psychosociaux en France : une réalité alarmante

34%

des salariés déclarent souffrir de burn-out

2,5 millions

de personnes en état d'épuisement sévère

50%

des arrêts longue durée sont liés aux RPS

3 Mds €

Coût annuel du stress au travail en France

Sources : Baromètre OpinionWay 2023, Dares, INRS, Assurance Maladie

Et dans votre équipe ?

Statistiquement, dans une équipe de 10 personnes, au moins 3 sont en situation de stress chronique. Sauriez-vous les identifier ?

DROIT D'ALERTE

Si vous constatez une situation de danger grave et imminent pour la santé d'un salarié, vous avez le droit et le devoir d'alerter immédiatement l'employeur et le CSE (Article L4131-1).

3. C'est quoi un signal faible ?

Définition

Un signal faible est un changement subtil dans le comportement, l'attitude ou la performance d'un collaborateur. Pris isolément, il peut sembler anodin. Mais accumulé ou persistant, il peut indiquer une difficulté plus profonde.

La métaphore du thermomètre

Imaginez que chaque collaborateur a un thermomètre interne :

VERT	Tout va bien. Le collaborateur est engagé, performant, serein.
ORANGE	Vigilance. Des changements apparaissent. C'est le moment d'observer et d'écouter.
ROUGE	Alerte. La situation se dégrade. Il faut agir rapidement.

Exemples concrets

- Marie arrive 5 minutes en retard, elle qui était toujours ponctuelle
- Thomas ne participe plus aux discussions en réunion
- Sophie mange seule à son bureau depuis 2 semaines
- Julien fait des erreurs inhabituelles sur des tâches qu'il maîtrise

4. Les 6 facteurs de risque

Comprendre les causes pour mieux repérer les effets

Le rapport Gollac (2011) identifie 6 grandes familles de facteurs de risques psychosociaux. Les connaître vous aidera à mieux comprendre ce que vivent vos collaborateurs.

<p>1. INTENSITÉ DU TRAVAIL Surcharge, urgences permanentes, objectifs inatteignables, interruptions constantes</p>	<p>2. EXIGENCES ÉMOTIONNELLES Contact avec la souffrance, tensions avec le public, devoir cacher ses émotions</p>
<p>3. MANQUE D'AUTONOMIE Pas de marge de manœuvre, micro-management, impossibilité d'organiser son travail</p>	<p>4. RAPPORTS SOCIAUX DÉGRADÉS Conflits, manque de soutien, absence de reconnaissance, isolement, harcèlement</p>
<p>5. CONFLITS DE VALEURS Faire un travail qu'on désapprouve, qualité empêchée, perte de sens</p>	<p>6. INSÉCURITÉ ÉCONOMIQUE Peur de perdre son emploi, changements non accompagnés, précarité, incertitude</p>

CLÉ DE LECTURE

Ces facteurs sont souvent combinés. Un salarié peut cumuler surcharge + manque d'autonomie + conflit de valeurs. Plus les facteurs s'accumulent, plus le risque est élevé.

En tant que manager, vous pouvez agir sur certains de ces facteurs : répartition de la charge, autonomie laissée, reconnaissance, soutien, sens du travail.



5. Les 4 sphères à observer

Pour repérer les signaux faibles :

COMPORTEMENT

- Irritabilité inhabituelle
 - Repli sur soi
- Changement d'humeur fréquent
 - Perte de motivation visible
 - Cynisme ou négativité

TRAVAIL

- Baisse de qualité
- Erreurs répétées
- Difficulté à se concentrer
- Retards sur les deadlines
- Procrastination

RELATION

- Isolement (pauses, déjeuner)
 - Conflits répétés
- Évitement des collègues
- Moins de participation
- Méfiance exprimée

CORPS

- Fatigue visible
- Plaintes physiques (dos, tête)
- Changement d'apparence
 - Absences répétées
 - Signes de tension

CLÉ D'OBSERVATION

Un seul signal isolé n'est pas inquiétant. C'est l'accumulation ou la persistance dans le temps qui doit alerter. Observez sur 2-3 semaines avant de conclure.

6. Check-list des signaux

Utilisez cette liste pour faire le point sur un collaborateur qui vous inquiète :

CHANGEMENTS DE COMPORTEMENT

- Arrive en retard / part plus tôt (changement récent)
- Semble distrait, ailleurs
- Est plus irritable qu'avant
- Réagit de façon disproportionnée
- Exprime du cynisme ou du découragement

CHANGEMENTS DANS LE TRAVAIL

- Fait des erreurs inhabituelles
- A du mal à prendre des décisions
- Rend son travail en retard
- Semble débordé en permanence
- Ne prend plus d'initiatives

CHANGEMENTS RELATIONNELS

- S'isole (pause café, déjeuner)
- Évite certaines personnes ou réunions
- A des conflits répétés
- Communique moins (mails, échanges)
- Se plaint de l'ambiance ou des collègues

SIGNES PHYSIQUES

- Semble fatigué en permanence
- A changé physiquement (poids, apparence)
- Se plaint de maux de tête, dos, ventre
- A des absences répétées (courtes)
- Présente des signes de nervosité visibles

RÉSULTAT

3 cases cochées ou plus dans une même catégorie = vigilance. 5 cases ou plus au total = il est temps d'engager une conversation.

7. Signaux en télétravail

Comment observer quand on ne voit pas les gens ?

Le télétravail complique la détection des signaux faibles. Vous ne voyez plus le langage corporel, les interactions informelles, les signes physiques. Pourtant, d'autres indicateurs existent.

Communication écrite

- Mails envoyés à des heures inhabituelles (très tôt, très tard)
- Ton plus sec, réponses plus courtes
- Délai de réponse qui s'allonge
- Erreurs d'inattention dans les écrits

Visioconférences

- Caméra systématiquement éteinte (si ce n'était pas le cas avant)
- Absence de participation, mutisme
- Retards répétés aux réunions
- Apparence négligée visible à l'écran

Disponibilité et horaires

- Connexion permanente (ne déconnecte jamais)
- Ou au contraire, absences non signalées
- Difficulté à joindre la personne
- Ne participe plus aux moments informels (cafés virtuels)

Bonnes pratiques pour maintenir le lien :

- Instaurez des points réguliers en 1:1 (même courts)
- Commencez par "Comment tu vas ?" avant le business
- Organisez des moments informels (café virtuel, jeux)
- Soyez attentif aux non-dits et aux silences



8. Cas pratiques

Cas n°1 - Marie

Marie, 35 ans, est une collaboratrice fiable depuis 5 ans. Depuis 3 semaines, elle arrive souvent avec 10-15 min de retard, elle qui était toujours ponctuelle. Elle mange seule à son bureau et a refusé 2 fois de participer aux afterworks. Elle a aussi oublié d'envoyer un rapport important.

→ **Signaux** : Retards + Isolement + Erreur inhabituelle

→ **Action** : Proposer un point informel, demander comment elle va

Cas n°2 - Thomas

Thomas, 28 ans, était très investi et force de proposition. Depuis son retour de congé, il y a 1 mois, il ne prend plus la parole en réunion, répond par monosyllabes et a refusé un nouveau projet qu'il aurait accepté avec enthousiasme avant.

→ **Signaux** : Retrait + Désengagement + Refus d'opportunité

→ **Action** : Point en tête-à-tête, évoquer le changement observé

Cas n°3 - Julien (Urgent)

Julien, 42 ans, a toujours été calme et posé. Cette semaine, il a eu 2 conflits avec des collègues, il a pleuré dans son bureau après un appel, et ce matin il vous a dit "je n'en peux plus" avant de s'enfermer aux toilettes 20 minutes.

→ **Signaux** : Conflits + Expression émotionnelle forte + Verbalisation de détresse

→ **Action** : Agir MAINTENANT. Proposer un échange, orienter vers médecin du travail ou RH

9. Comment aborder le sujet ?

Les 5 règles d'or de la conversation

1. *Choisir le bon moment*

Pas entre deux portes. Un moment calme, sans urgence, sans témoins.

2. *Partir de l'observation, pas du jugement*

"J'ai remarqué que..." plutôt que "Tu as un problème..."

3. *Écouter vraiment*

Laisser parler. Ne pas interrompre. Reformuler pour montrer qu'on a compris.

4. *Ne pas chercher à résoudre*

Vous n'êtes pas psy. Votre rôle : écouter, reconnaître, orienter.

5. *Proposer, ne pas imposer*

"Est-ce que tu voudrais qu'on en parle ?" "Je peux te donner un contact si tu veux."

Phrases types pour ouvrir le dialogue

"J'ai l'impression que tu n'es pas comme d'habitude ces derniers temps. Est-ce que ça va ?"

"Je me fais du souci pour toi. Si tu as besoin de parler, je suis disponible."

"Je ne veux pas être intrusif, mais si tu traverses une période difficile, on peut en parler."

10. Et après ? Le suivi

La conversation n'est que le début.

Vous avez eu le courage d'aborder le sujet. Mais que faire ensuite ? Le suivi est essentiel pour que votre démarche ait un impact réel.

Les étapes de suivi :

①

NOTER

*Gardez une trace écrite factuelle :
date, signaux observés, échange.
Pas d'interprétation.*

②

RELANCER

*Revenez vers la personne dans les
48-72h. Un simple "Comment ça
va depuis notre discussion ?"*

③

ALERTER

*Si la situation le justifie, informez
les RH ou le médecin du travail. Ce
n'est pas trahir, c'est protéger.*

④

ADAPTER

*Voyez si des ajustements sont
possibles : charge, horaires,
priorités. Parfois, des petits
changements suffisent.*

⑤

OBSERVER

*Continuez à observer sur les
semaines suivantes. Amélioration ?
Dégradation ? Stabilisation ?*

Et vous manager ?

Accompagner un collaborateur en difficulté peut être lourd émotionnellement. Le transfert de stress est réel.

N'hésitez pas à en parler vous aussi : à votre propre manager, aux RH, à un pair de confiance. Vous avez le droit de demander du soutien.

Prenez soin de vous pour pouvoir prendre soin des autres.

11. Ce qu'il ne faut pas faire

Les erreurs les plus fréquentes des managers bien intentionnés :

MINIMISER

"Ça va passer", "C'est pas si grave", "On a tous des coups de mou"

COMPARER

"Moi aussi j'ai eu des périodes difficiles", "Les autres y arrivent bien"

JOUER AU PSY

Analyser, interpréter, diagnostiquer. Ce n'est pas votre rôle.

DONNER DES SOLUTIONS TOUTES FAITES

"Tu n'as qu'à prendre des vacances", "Fais du sport", "Change-toi les idées"

EN PARLER À TOUT LE MONDE

La confidentialité est essentielle. Seuls les interlocuteurs légitimes (RH, médecin) doivent être informés.

FORCER LA CONFIDENCE

Si la personne ne veut pas parler, respectez son choix. Restez disponible.

NE RIEN FAIRE

"C'est sa vie privée", "Je ne veux pas m'en mêler".
L'inaction peut avoir des conséquences graves.

RAPPEL :

Votre rôle : observer, écouter, orienter. Pas diagnostiquer, pas résoudre, pas juger.



12. Vers qui s'orienter ?

Les ressources internes

MÉDECIN DU TRAVAIL	Interlocuteur privilégié pour les questions de santé. Secret médical garanti. Peut proposer des aménagements.
RH / DRH	Pour les questions organisationnelles, les demandes d'aménagement de poste ou de temps de travail.
CSE / REPRÉSENTANTS	Peuvent accompagner, alerter, proposer des actions collectives.
ASSISTANT·E SOCIAL·E	Si l'entreprise en dispose. Aide sur les problématiques personnelles (logement, finances, famille).

Les ressources externes

<p>3114</p> <p>Numéro national de prévention du suicide 24h/24, 7j/7, gratuit</p>	<p>Souffrance et Travail</p> <p>souffrance-et-travail.com Consultations spécialisées Réseau de professionnels</p>
<p>INRS</p> <p>inrs.fr Documentation sur les RPS Outils de prévention</p>	<p>ANACT</p> <p>anact.fr Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail</p>

FICHE RÉFLEXE MANAGER

REPÉRER LES SIGNAUX FAIBLES



J'OBSERVE (SUR 2-3 SEMAINES)

Comportement - Travail - Relations - Corps



J'ABORDE (LES BONS MOTS)

"J'ai remarqué..." • "Comment tu vas ?" • "Je suis là si tu veux parler"



JE SUIS (APRÈS LA CONVERSATION)

Noter • Relancer (48-72h) • Alerter si besoin • Adapter • Observer



J'ÉVITE

Minimiser • Comparer • Jouer au psy • Forcer • Raconter à tous • Ne rien faire



J'ORIENTE

Médecin du travail • RH • 3114 (urgence) • souffrance-et-travail.com

Mon rôle : Observer • Écouter • Orienter • Suivre

GLOSSAIRE

RPS	Risques Psycho-Sociaux : stress, harcèlement, violence, burn-out...
BURN-OUT	Épuisement professionnel par surcharge de travail
BORE-OUT	Épuisement par ennui, sous-charge de travail, manque de sens
BROWN-OUT	Perte de sens au travail, sentiment d'inutilité
QVCT	Qualité de Vie et des Conditions de Travail (ex-QVT)

COLLECTION DÉCONNEXION

Prévenir • Repérer • Agir

Dans la même collection :

- Affiche A3 "Droit à la déconnexion : Ce que dit la loi"
- Autodiagnostic "Et toi, tu déconnectes vraiment ?"
- Fiches réflexes "Que faire si un collègue va mal"
- Mémo "Les 10 règles d'or de la réunion saine"



www.advanced-skills.fr
anais.grimaud@advanced-skills.fr

SCAN
ME

