



COMMENT FIXER LE SEUIL DE DÉCLENCHEMENT D'UNE ALERTE SOUFFRANCE AU TRAVAIL ?

De nombreuses entreprises ont déjà fait l'effort de définir un process concernant la levée d'alertes souffrance au travail. Malheureusement, la peur de « mal faire » conduit parfois les acteurs de la prévention à aggraver la situation en tentant de l'apaiser.

Réagir trop tôt ou trop tard

L'impair le plus courant concerne la temporalité du déclenchement de l'alerte :

- réagir trop tôt, mu par l'inquiétude ou un sentiment de culpabilité, peut conduire à surcharger les RH ou les élus du CSE et à habituer les personnes concernées à être « prises en charge » au détriment d'une régulation naturelle des difficultés mineures ;
- réagir trop tard, se méfiant d'une tentative d'instrumentalisation ou se répétant « ça va aller », c'est prendre le risque de laisser une situation s'envenimer jusqu'à l'arrêt maladie ou la démission, mais aussi de voir émerger des conflits dans l'équipe concernée (compensation de la charge de travail) ou entre l'employeur et les représentants du personnel.

Au-delà de l'aide apportée à une personne en souffrance, l'enjeu pour l'employeur est à la fois de protéger le collectif et de conserver un dialogue social de bonne qualité, sans l'entacher de suspicion sur le long terme.

Choisir des critères objectifs pour déclencher une alerte

On peut trouver en quelques clics sur internet des listes de signaux faibles auxquels être attentif : irritabilité, troubles du sommeil et de la concentration, isolement, etc. Cependant, même en y étant sensibilisé, il peut être difficile de leur attribuer un seuil déclencheur pour l'action. En effet :

- la plupart des signes physiologiques ne se repèrent pas à l'œil nu, ou bien il est délicat de les aborder dans le cadre professionnel (exemple : troubles digestifs, baisse de la libido) ;
- les signaux d'ordre émotionnels sont difficilement observables lorsque l'on ne côtoie pas le collaborateur au quotidien (exemple : perte de confiance en soi) ;
- les réactions sont différentes en fonction des individus. Là où l'un sera connu pour se plaindre à chaque contrariété auprès de qui voudra bien l'écouter, un autre aura tendance à s'exprimer par euphémisme (exemple : « je ne dors pas très bien » pour « je me réveille systématiquement à 3h du matin sans pouvoir me rendormir »).

Le process de levée d'alerte doit donc expliciter des critères objectifs. En première intention, on créera une liste de questions à partir des signes répertoriés par l'INRS ou toute autre instance de vigilance qui, à la manière d'une « check list », permettra de rendre compte, de la manière la plus factuelle possible, de l'état de la personne concernée. Voici un exemple concernant les troubles du sommeil :

Signes à investiguer	Exemple de questions
Réveil fréquent	Combien de fois vous réveillez-vous par nuit ? Parvenez-vous à vous rendormir facilement ? Si non, en combien de temps environ ?
Difficulté à s'endormir	A quelle heure pensez-vous vous endormir ?
Réveil précoce	A quelle heure vous réveillez-vous ?
Sentiment de fatigue au réveil	Avez-vous des cauchemars ? Est-ce que le travail est présent dans les thèmes de vos cauchemars ? De quelle manière cette fatigue vous impacte-t-elle ?
Tous problèmes de sommeil confondus	Le problème se présente-t-il toutes les nuits ? Sinon, combien de fois par semaine en moyenne ? Le problème se présente-il les veilles de journées non travaillées ou pendant vos vacances ?

On peut également imaginer un système de points avec un seuil déclencheur, chaque critère se voyant attribuer un nombre de points différenciés. Par exemple (liste non exhaustive) :

- envoie plus de 2 emails par semaine après 20h ;
- prolonge son temps de travail de plus d'une heure quotidienne ;
- se présente en retard plus de deux fois par semaine ;
- commet plus de 2 erreurs par semaine concernant des tâches simples ;
- ne participe plus aux moments de pause avec les collègues depuis plus de dix jours (déjeuner, café) ;
- score élevé à un test des services de prévention et de santé au travail évaluant le stress ;
- s'est entretenu de ses difficultés avec plus d'une personne (manager, RRH, élu, collègue) et/ou à plusieurs reprises au cours des 3 semaines passées ;
- énonce des phrases laissant penser qu'il/elle a des idées suicidaires (exemple : « tout ce que je veux, c'est m'endormir et que ça s'arrête »).

Définir un suivi

Le process de prise en charge de l'alerte ne doit pas s'arrêter au déclenchement, mais doit comporter une stratégie de suivi :

- action à déployer : entretiens avec un supérieur hiérarchique ou un membre des RH, visites auprès des services de santé et de prévention au travail, orientation vers un professionnel hors entreprise (médecin spécialiste, thérapeute, assistante sociale, etc.), adaptation de la fiche de poste, médiation, etc. Attention ici : le suivi ne doit jamais reposer sur un seul interlocuteur. L'idée consiste à construire un maillage autour de la personne en souffrance ;
- rétro planning : suivi sur 1 mois, 3 mois, 6 mois ou plus ;
- indicateurs de résolution : avis favorable du médecin du travail, retour à un rythme de travail satisfaisant, verbalisation de la personne concernée, etc.

Contrairement aux critères de déclenchement de l'alerte qui doivent être fermement établis, les éléments concernant le suivi proposent des scénarios (exemple : suivi léger, suivi rapproché) et un « service minimal » à accomplir.

Enfin, le suivi devrait également prévoir des modalités d'organisation du travail de l'équipe dont la personne concernée fait partie, surtout si cette dernière ne parvient pas à assumer la charge de travail qu'elle gère couramment.

Toute situation de crise suppose de dépasser le ressenti pour agir avec discernement. Peu importe que l'employeur fasse preuve ou non d'une sollicitude sincère envers ses collaborateurs. Seul compte le résultat : ne pas commettre de négligence et accompagner la résolution des problèmes jusqu'à leur dénouement.

[Emma Pitzalis](#)

Psychologue clinicienne - Consultante

https://www.editions-tissot.fr/actualite/sante-securite/comment-fixer-le-seuil-de-declenchement-dune-alerte-souffrance-au-travail?utm_campaign=Articles-E-News&utm_source=rps&utm_medium=e-news-actu&utm_content=titre-article&utm_term=titre-article&cact=news_rps&M_BT=6957332173448