

# Quels sont les leviers d'action RH face à un collectif en souffrance psychologique ?

## Réponse courte

Les leviers d'action RH face à un collectif en souffrance psychologique consistent d'abord à **identifier le risque** à travers l'analyse d'indicateurs sociaux, des entretiens, des enquêtes anonymes et la sollicitation des acteurs internes comme le médecin du travail ou la délégation du personnel. Ensuite, il s'agit d'**évaluer les causes** en réalisant un diagnostic partagé pour déterminer les facteurs organisationnels, relationnels ou managériaux à l'origine du mal-être.

La RH doit ensuite **mettre en œuvre des mesures correctives** telles que l'adaptation de l'organisation du travail, l'amélioration des conditions de travail, le renforcement de la communication interne, la médiation en cas de conflits et l'accompagnement psychologique collectif. Un **suivi régulier** de la situation, avec des indicateurs adaptés et une réévaluation des mesures, est indispensable pour ajuster les actions selon l'évolution du climat social.

Il est recommandé d'associer la délégation du personnel à chaque étape, de garantir la confidentialité des échanges, de formaliser les actions dans le DUER et de solliciter le service de santé au travail pour des actions de prévention. Toute mesure prise doit être proportionnée, justifiée et documentée, dans le respect du cadre légal luxembourgeois.

## Définition

La souffrance psychologique collective désigne l'état de détresse, de mal-être ou de tension psychique affectant simultanément plusieurs membres d'un même collectif de travail. Elle se manifeste par une dégradation du climat social, une augmentation des conflits, une démotivation généralisée, une hausse de l'absentéisme ou des arrêts maladie pour troubles psychosociaux. Cette situation peut résulter de facteurs organisationnels, relationnels ou managériaux, tels que surcharge de travail, absence de reconnaissance, conflits internes, ou défaut de communication.

## Conditions d'exercice

L'employeur, représenté par la fonction RH, est tenu d'assurer la sécurité et la santé physique et mentale des salariés, conformément à l'article [L.312-1](#) du Code du travail. Cette obligation de sécurité s'étend à la prévention des risques psychosociaux, y compris la souffrance psychologique collective. La détection d'un mal-être collectif peut résulter d'alertes internes (médecin du travail, délégation du personnel, indicateurs sociaux) ou d'une auto-évaluation de l'employeur. L'action RH doit s'inscrire dans le respect du dialogue social, de la confidentialité et du principe de non-discrimination.

## Modalités pratiques

Les leviers d'action RH se déclinent en plusieurs étapes :

- **Identification du risque** : Analyse des indicateurs sociaux (absentéisme, turn-over, accidents du travail, plaintes), entretiens individuels et collectifs, enquêtes anonymes, sollicitation du médecin du travail et de la délégation du personnel.
- **Évaluation des causes** : Diagnostic partagé avec les acteurs internes (direction, représentants du personnel, service de santé au travail) pour identifier les facteurs organisationnels, relationnels ou managériaux à l'origine de la souffrance.
- **Mise en œuvre de mesures correctives** : Adaptation de l'organisation du travail (répartition des charges, clarification des missions), amélioration des conditions de travail, renforcement de la communication interne, médiation en cas de conflits, accompagnement psychologique collectif (cellule d'écoute, intervention de psychologues du travail).
- **Suivi et évaluation** : Mise en place d'indicateurs de suivi, réévaluation régulière de la situation, ajustement des mesures selon l'évolution du climat social.

## Pratiques et recommandations

Il est recommandé d'associer systématiquement la délégation du personnel et, le cas échéant, le comité mixte à la démarche de prévention et de gestion de la souffrance psychologique collective. L'employeur peut solliciter l'appui du service de santé au travail pour organiser des actions de sensibilisation, des ateliers de gestion du stress ou des groupes de parole. La confidentialité des échanges doit être garantie, notamment lors des enquêtes internes et des entretiens individuels. Toute mesure disciplinaire ou organisationnelle prise en réaction à une situation de souffrance collective doit être proportionnée, justifiée et documentée. Il est conseillé de formaliser les actions entreprises dans le document unique d'évaluation des risques (DUER), qui doit être actualisé en cas de modification significative des conditions de travail.

## Cadre juridique

L'article [L.312-1](#) du Code du travail impose à l'employeur une obligation générale de sécurité et de protection de la santé des salariés, incluant la prévention des risques psychosociaux. L'article [L.414-1](#) prévoit l'obligation d'évaluer les risques professionnels, d'adapter les mesures de prévention et d'informer les salariés. La jurisprudence luxembourgeoise reconnaît la responsabilité de l'employeur en cas de manquement à cette obligation, notamment lorsque la souffrance psychologique collective résulte d'une carence dans l'organisation du travail ou d'un défaut de prévention. La délégation du personnel dispose d'un droit d'alerte en matière de santé au travail (article [L.414-9](#)). Le recours à des intervenants externes (psychologues, médiateurs) est possible, sous réserve du respect du secret professionnel et de la protection des données personnelles.

La sous-estimation ou la gestion tardive d'une situation de souffrance psychologique collective expose l'employeur à un risque accru de contentieux, de reconnaissance de faute inexcusable et de détérioration durable du climat social.

Les contenus sont rédigés et mis à jour régulièrement à partir de sources officielles. Leur usage ne remplace pas une consultation juridique et doit être validé par un professionnel du droit.