Risques psychosociaux

9 conseils pour agir au quotidien

L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS)

Dans le domaine de la prévention des risques professionnels, l'INRS est un organisme scientifique et technique qui travaille, au plan institutionnel, avec la CNAM, les Carsat, Cramif, CGSS et plus ponctuellement pour les services de l'État ainsi que pour tout autre organisme s'occupant de prévention des risques professionnels.

Il développe un ensemble de savoir-faire pluridisciplinaires qu'il met à la disposition de tous ceux qui, en entreprise, sont chargés de la prévention : chef d'entreprise, médecin du travail, instances représentatives du personnel, salariés. Face à la complexité des problèmes, l'Institut dispose de compétences scientifiques, techniques et médicales couvrant une très grande variété de disciplines, toutes au service de la maîtrise des risques professionnels.

Ainsi, l'INRS élabore et diffuse des documents intéressant l'hygiène et la sécurité du travail : publications (périodiques ou non), affiches, audiovisuels, multimédias, site Internet…
Les publications de l'INRS sont distribuées par les Carsat.
Pour les obtenir, adressez-vous au service Prévention de la caisse régionale ou de la caisse générale de votre circonscription, dont l'adresse est mentionnée en fin de brochure.

L'INRS est une association sans but lucratif (loi 1901) constituée sous l'égide de la CNAM et soumise au contrôle financier de l'État. Géré par un conseil d'administration constitué à parité d'un collège représentant les employeurs et d'un collège représentant les salariés, il est présidé alternativement par un représentant de chacun des deux collèges. Son financement est assuré en quasi-totalité par la CNAM sur le Fonds national de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat), la caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France (Cramif) et les caisses générales de sécurité sociale (CGSS)

Les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail, la caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France et les caisses générales de sécurité sociale disposent, pour participer à la diminution des risques professionnels dans leur région, d'un service Prévention composé d'ingénieurs-conseils et de contrôleurs de sécurité. Spécifiquement formés aux disciplines de la prévention des risques professionnels et s'appuyant sur l'expérience quotidienne de l'entreprise, ils sont en mesure de conseiller et, sous certaines conditions, de soutenir les acteurs de l'entreprise (direction, médecin du travail, instances représentatives du personnel, etc.) dans la mise en œuvre des démarches et outils de prévention les mieux adaptés à chaque situation.
Ils assurent la mise à disposition de tous les documents édités par l'INRS.

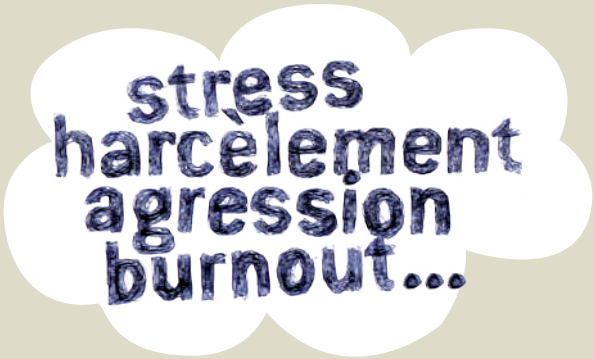
Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'INRS, de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite.
Il en est de même pour la traduction, l'adaptation ou la transformation, l'arrangement ou la reproduction, par un art ou un procédé quelconque (article L. 122-4 du code de la propriété intellectuelle).
La violation des droits d'auteur constitue une contrefaçon punie d'un emprisonnement de trois ans et d'une amende de 300 000 euros (article L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle).
© INRS, 2016. Conception graphique : Zaoum. Conceptrice-rédactrice : Anne Montagnez

Risques psychosociaux

9 conseils pour agir au quotidien

Marie-Anne Gautier
Valérie Langevin

ED 6250
juin 2016



SOMMAIRE

EN FINIR AVEC LES IDÉES REÇUES P 4

9 CONSEILS POUR AGIR AU QUOTIDIEN SUR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX P 9

1/ ÉVALUEZ LA CHARGE DE TRAVAIL P 10

2/ DONNEZ DE L'AUTONOMIE À VOS SALARIÉS P 12

3/ SOUTENEZ VOS COLLABORATEURS P 14

4/ TÉMOIGNEZ DE LA RECONNAISSANCE P 16

5/ DONNEZ DU SENS AU TRAVAIL P 18

6/ AGISSEZ FACE AUX AGRESSIONS EXTERNES P 20

7/ COMMUNIQUEZ SUR LES CHANGEMENTS P 22

8/ FACILITEZ LA CONCILIATION TRAVAIL ET VIE PRIVÉE P 24

9/ BANNISSEZ TOUTE FORME DE VIOLENCE P 26

VOUS N'ÊTES PAS SEUL P 29

POUR ALLER PLUS LOIN P 31

Vous entendez de plus en plus parler des risques psychosociaux (RPS), de l'obligation réglementaire de les évaluer et de les prévenir, au même titre que les autres risques professionnels.
En tant que manager, vous avez une place centrale dans l'organisation de l'entreprise et donc un rôle clé à jouer au quotidien dans la prévention de ces risques.

Réfléchir à la prévention des RPS est l'occasion de regarder en face l'organisation de son entreprise ou de son service.

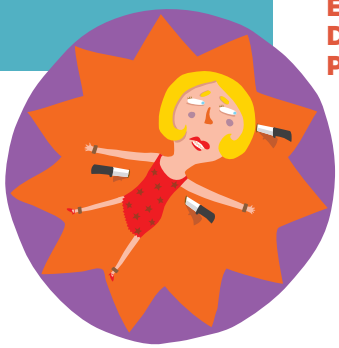
On pense souvent que si l'on libère la parole des salariés sur les RPS, on risque de déclencher des plaintes dans l'entreprise, là où jusqu'alors il n'y avait pas de problème. Mais occulter la question des RPS ne les évite pas : il vaut mieux anticiper les problèmes à la source que d'avoir à les régler « à chaud ».

Alors osez ! Agissez sur les RPS ! Tout le monde y gagnera.
Miser sur la santé au travail, ce n'est pas une charge, c'est un atout pour la performance pérenne de votre entreprise !

Ce guide pratique vous donne des conseils et des pistes d'action pour agir au quotidien sur les risques psychosociaux.

EN FINIR AVEC LES *idées reçues*

EN FINIR AVEC UN CERTAIN NOMBRE D'IDÉES REÇUES, C'EST UN PRÉREQUIS POUR AGIR EN PRÉVENTION.



« *Les risques psychosociaux, il n'y en a pas dans mon entreprise*

Même si vous pensez que les RPS n'existent pas dans votre entreprise, le Code du travail oblige l'employeur à évaluer l'ensemble des risques auxquels sont soumis les salariés et à prendre les mesures nécessaires pour préserver leur santé physique et mentale (articles L. 4121-1 et L.4121-2). Les RPS doivent donc être traités comme tous les autres risques professionnels.

« *Un peu de stress, c'est motivant*

Ne confondons pas stress et motivation ! La prise de parole en public, la remise d'un rapport en urgence, un changement de poste de travail choisi..., autant de situations devant lesquelles l'individu réagit en faisant face à l'enjeu ponctuel. On parle alors de stress aigu. Quand cette situation prend fin, les manifestations de stress s'arrêtent généralement peu de temps après et l'organisme reprend son fonctionnement normal. Lorsque l'urgence devient la norme, que la surcharge de travail et les défis se répètent si souvent qu'ils n'ont plus rien de passager, là s'installe un véritable malaise : on parle alors de stress chronique qui n'a rien de motivant, bien au contraire. Il est toujours néfaste pour la santé des salariés et pour l'entreprise.

ALORS, COMMENT FAIRE ?

›› Agir en prévention, en amont de la survenue de cas.

›› Évaluer la situation en mettant en place une démarche associant les salariés et les instances représentatives du personnel, si besoin avec l'aide d'autres partenaires (service de santé au travail, Carsat, consultants...).

›› Écouter vos collaborateurs pour entendre leurs difficultés sur leur travail (surcharge de travail, manque de reconnaissance, de soutien...), sur leur état de santé (fatigue, difficultés de concentration, douleurs, hypersensibilité au bruit...).

Soyez attentif aux changements de comportements (irritabilité, pleurs, repli sur soi, agressivité, conflits...).

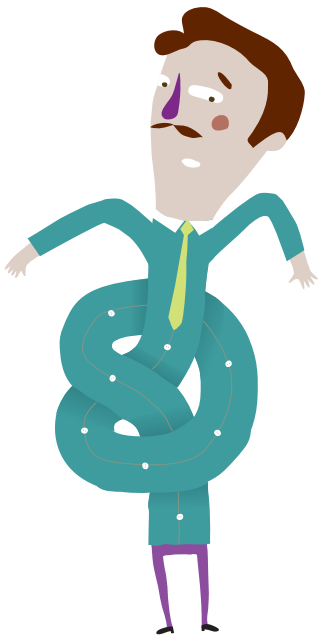
Si nécessaire, vous pouvez orienter le(s) salarié(s) concerné(s) vers le service de santé au travail (le Code du travail vous autorise à solliciter une visite médicale « à la demande de l'employeur »).

« Les risques psychosociaux, c'est une mode : dans quelque temps, ça passera !

Non, le suivi statistique national des conditions de travail et de l'exposition des salariés aux risques professionnels[1] montre que les facteurs de risques psychosociaux liés au travail se sont accrus depuis les années 1990. Cette évolution est liée à des changements organisationnels et à des tendances économiques et financières assez structurelles. Ainsi, le pourcentage de salariés soumis à au moins trois contraintes de rythme de travail[2] passe de 6 % à 35 % entre 1984 et 2013. Le pourcentage de salariés concernés par le travail interrompu passe de 48 % à 64 % entre 1991 et 2013. Les comportements hostiles subis au travail concernent davantage de salariés en 2010 qu'en 2003 (22 % vs 17 %). Pour les salariés en contact avec le public, l'intensité émotionnelle du travail augmente : 53 % disent « devoir calmer les gens » et 44 % « être en contact avec des personnes en détresse » en 2013 contre respectivement 47 % et 38 % en 2005.

« C'est parce que les salariés ont des problèmes familiaux et personnels

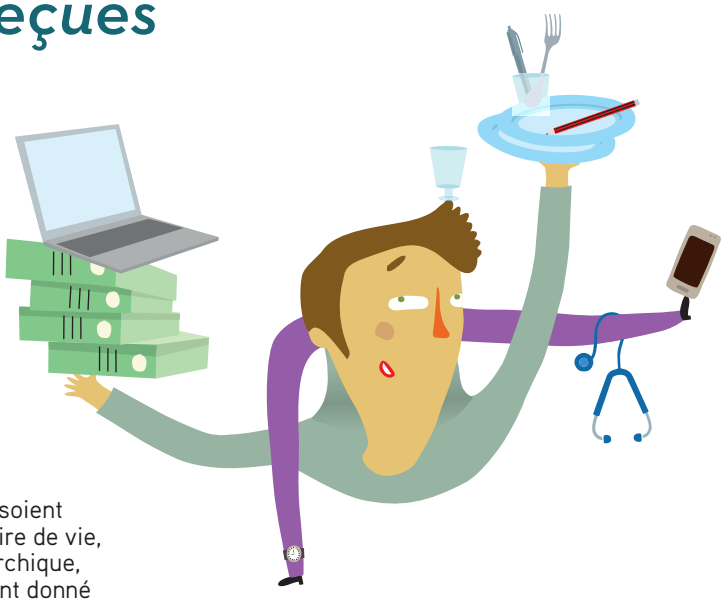
Peut-être parfois. Mais qui ne rencontre pas ce type de problèmes ? Et l'inverse peut être vrai aussi : les problèmes professionnels peuvent retentir sur l'équilibre familial et personnel. Il n'est pas toujours facile de faire la part des choses. Quoi qu'il en soit, cela ne dispense pas l'entreprise d'évaluer les risques potentiels auxquels elle peut exposer ses salariés et d'agir en conséquence. Et n'oublions pas que le travail est structurant et qu'il peut aussi participer au maintien en bonne santé !



[1] Réalisé au travers de diverses enquêtes de la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques - du ministère chargé du Travail) sur les conditions de travail et la surveillance médicale des expositions aux risques professionnels.

[2] Par exemple, les cadences sur une chaîne de production, les délais de réponse à un client...

EN FINIR AVEC LES *idées reçues*



Les risques psychosociaux ne touchent que les salariés les plus fragiles

Tout le monde, quels que soient sa personnalité, son histoire de vie, son positionnement hiérarchique, peut ressentir à un moment donné un mal-être en lien avec des risques psychosociaux au travail.
La surcharge de travail, des objectifs insuffisamment définis, des relations difficiles avec la hiérarchie ou les collègues, un manque d'autonomie… peuvent en être la cause. Une action collective de prévention doit être mise en place, ce qui n'empêche pas de prendre en considération des situations individuelles de personnes particulièrement en difficulté.

La prévention des risques psychosociaux : c'est compliqué, ça prend du temps

Certes, cela ne se fait pas en un seul jour ! Mais le temps pris pour améliorer les conditions de travail n'est pas inutile : il favorise l'implication des salariés, renforce la cohésion des équipes et donc améliore la performance de l'entreprise. Chacun des acteurs de l'entreprise a son rôle à jouer au quotidien. En tant que manager, vous avez des outils à votre disposition : l'écoute, le dialogue au niveau individuel et collectif, la capacité d'organiser et de réguler le travail.

Le stress, ça fait partie du métier !

Toute personne de l'entreprise peut être exposée à une situation stressante, sans même s'en rendre compte.
Ou sans oser le dire de peur d'être mal vue. Lutter contre un risque demande d'en avoir conscience et de le reconnaître. Des situations peuvent vous sembler banales, indispensables pour la réussite professionnelle ou encore inhérentes à l'activité (par exemple, le « coup de feu » du serveur dans la restauration, des sollicitations commerciales importantes à la dernière minute). Toutefois elles appellent à la vigilance car, à terme, elles sont génératrices de stress chronique qui lui-même peut provoquer des atteintes à la santé. Il faut oser briser le tabou, le stress n'est pas une fatalité et n'a pas à devenir la norme.

ET LE STRESS ?

Si le terme « stress » est le plus souvent employé, il n'est qu'une des expressions des risques psychosociaux.

La notion de risques psychosociaux prend en compte toutes les situations de travail où sont présents :
>> du stress
>> des violences externes (insultes, menaces, agressions exercées dans le cadre du travail par des personnes extérieures à l'entreprise).
>> des violences internes (conflits exacerbés à l'intérieur de l'entreprise, harcèlement moral ou sexuel).

Ce sont des risques qui peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail.

« S'il y a des conflits entre les personnes, c'est parce qu'elles ont des caractères incompatibles !

Ou encore parce qu'il existe des différences interculturelles, intergénérationnelles, des personnalités « fragiles », « difficiles »... Oui, cette variété existe, l'entreprise est un échantillon de la société. Mais avant tout, l'entreprise est un endroit où l'on doit travailler. Des règles existent pour permettre à chacun d'accomplir ses missions dans le respect des uns et des autres et le manager en est le garant. Si, malgré le rappel de ce cadre réglementaire, les difficultés relationnelles persistent, il faudra en rechercher les causes et trouver des solutions pour les résoudre ou les atténuer. En effet, celles-ci peuvent prendre racine dans des problèmes organisationnels : manque de clarté sur les rôles de chacun, défaut d'arbitrage de la hiérarchie, concurrence encouragée entre les salariés...

« Ce n'est pas l'entreprise qui est responsable, c'est le contexte économique

La globalisation de l'industrie, du commerce et des services, le poids des groupes financiers ont certainement durci la concurrence. Sans nier les difficultés liées à ce contexte économique, les entreprises ont intérêt (et l'obligation) à préserver leur « capital humain », qui reste leur principale ressource.

Mes collaborateurs me disent ne pas réussir à travailler à leur façon. En quoi est-ce important ?

J'ai lu dans la presse que 90 % des salariés français accordaient beaucoup d'importance à la reconnaissance dans le travail. Comment peut-on la manifester ?

Il y a eu récemment une vive altercation entre deux membres de mon équipe. Comment dois-je réagir ?

Mes salariés sont de façon régulière pris à partie par des clients ; quelles actions mettre en place ?

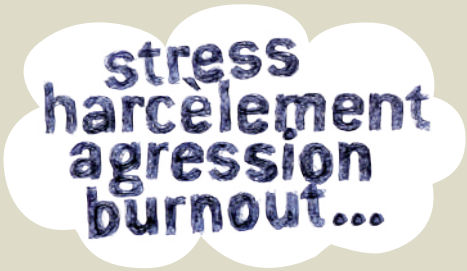
Mes commerciaux n'obtiennent pas les résultats escomptés. Comment les aider à rester motivés ?

On entend dire que le travail empiète trop sur la vie personnelle. Que faire ?

L'autre jour, un de mes salariés m'a dit : "Je ne sais plus pour quoi je travaille." Comment dois-je le comprendre ?

Un changement d'organisation est prévu. Comment préparer mon équipe ?

Mes collaborateurs se plaignent d'avoir trop de travail... Comment limiter cette charge de travail et les aider à la réguler ?



9 CONSEILS POUR AGIR AU QUOTIDIEN SUR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

On ne combat bien que ce que l'on connaît. Il est donc important d'avoir un minimum d'informations, de connaissances sur les risques psychosociaux, leurs définitions, les différentes formes qu'ils peuvent prendre, leurs causes en lien avec le travail, leurs conséquences sur la santé des salariés ainsi que sur l'entreprise.

1 ÉVALUEZ LA CHARGE DE TRAVAIL

« Mes collaborateurs se plaignent d'avoir trop de travail… Comment limiter cette charge de travail et les aider à la réguler ?

Qui n'a pas entendu un jour dans son entreprise : « Je suis débordé », « Je n'arrête pas », « Je ne sais pas comment je vais m'en sortir ». Si les salariés s'expriment ainsi, cela ne signifie pas qu'ils sont effectivement surchargés, mais peut-être que leur charge de travail n'a pas été suffisamment régulée.
Travailler n'est pas qu'une affaire de quantité, de réalisation de tâches programmées (nombre de clients à recevoir, nombre de pièces à fabriquer…).
Le temps pour faire son travail n'est pas linéaire. Il peut être fait d'interruptions, de périodes de ralentissement ou d'accélération, d'une demande inattendue d'un client, d'une panne de machine…
Le travail ne peut se réduire à l'application de schémas organisationnels théoriques ou de consignes strictes préétablies. La réalité impose souvent un redéploiement des ressources, des remises en cause, des ajustements, une régulation permanente.

ET EN PRATIQUE, COMMENT FAIRE ?

Donnez des objectifs clairs et réalistes

Tout salarié a besoin de repères sur ce que l'on attend réellement de son travail. Les objectifs de travail guident les salariés dans la réalisation de leurs tâches. Pour cela :

› **clarifiez** le contenu des fonctions et des postes (fiches de poste) ;
› **définissez** les objectifs attendus et les moyens attribués ;
› **précisez** le périmètre de responsabilité des salariés (lettre de mission…) ;
› **assurez-vous** que chaque salarié a une vision claire de ses priorités.

Cherchez avec vos salariés les adaptations possibles en cas d'augmentation de la charge de travail

Vous ne pouvez pas refuser les demandes de vos clients et vous devez faire face avec un effectif constant. La charge de travail augmente, vos salariés travaillent sous pression et se découragent. Que faire ?

› **explorez** d'autres voies possibles avec vos salariés (organisation du temps de travail, développement des compétences, répartition des rôles de chacun) ;
› **faites-les collaborer** à cette recherche de solutions, compte tenu de leur connaissance de la réalité du terrain.

Évaluez la charge réelle de travail

Le travail réel n'est jamais identique au travail prescrit. Lorsque vous organisez le travail :

› **prenez en compte** la possibilité d'aléas (panne d'une machine, arrêt maladie…), et le temps d'apprentissage (nouvel embauché, changement de logiciel…) ;
› **faites des points réguliers** individuels ou en réunions d'équipe sur l'état d'avancement du travail ;
› **élaborez collectivement** des ajustements en cas de débordement ;
› **aidez vos salariés** à établir des priorités, si besoin ;
› **informez-les** des changements à venir (production, organisation…).

Conservez du temps pour la relation

Dans un environnement de travail où les perturbations sont fréquentes, sauvegardez du temps pour le consacrer à la relation avec vos collaborateurs. Les salariés acceptent mieux ce qu'ils doivent faire et la quantité de travail, à partir du moment où ils ont pu exprimer leur point de vue. Et leur retour du terrain vous sera d'une aide précieuse pour mieux organiser l'activité.

Reconnaissez les efforts de vos salariés

Faites preuve de reconnaissance envers les salariés pour les efforts qu'ils acceptent de faire, afin de ne pas ajouter de la déception au stress de la surcharge.

2 DONNEZ DE L'AUTONOMIE À VOS SALARIÉS

« Mes collaborateurs me disent ne pas réussir à travailler à leur façon. En quoi est-ce important ?

Questionnez-vous sur votre organisation. Si elle est trop prescriptive (faibles marges de manœuvre dans la manière de faire son travail, rythme de travail imposé…), elle appauvrit le contenu du travail et par là même son intérêt. En ne disposant pas suffisamment d'autonomie, vos salariés n'ont pas la possibilité de réguler à leur manière leur travail (en reportant des tâches, en demandant de l'aide à des collègues, en réalisant les opérations dans un ordre différent). Cela peut vous priver en partie de leur savoir-faire et tend à les dévaloriser sur le plan de leurs compétences professionnelles. L'autonomie ne signifie pas laisser les salariés « se débrouiller » ou leur donner des objectifs flous (qui pourraient être de nouvelles sources de stress). Il s'agit de rendre possible l'atteinte d'un objectif par différents moyens et permettre ainsi aux salariés d'être acteurs de leur travail.

OBJECTIF

ET EN PRATIQUE, COMMENT FAIRE ?

Écoutez et impliquez vos salariés

Avoir de l'autonomie dans son travail, c'est avoir la possibilité de se prononcer sur les décisions qui concernent son travail et la manière de l'accomplir. Par conséquent :

- **présentez** à vos salariés les objectifs ;
- **discutez** avec eux sur la manière de les atteindre ;
- **associez-les** aux décisions qui impactent directement leur travail ;
- **valorisez et rendez possible** le développement de leur savoir-faire.

Laissez des marges de manœuvre aux salariés

Ne soyez pas trop prescriptif à partir du moment où l'atteinte des objectifs est respectée.
Des salariés qui se sentent maîtres de leur activité seront plus impliqués dans leur travail et dans la mise en œuvre de leur savoir-faire et de leurs compétences…

Pour cela :

- **laissez-leur**, dans la mesure du possible, le choix des façons de faire, des outils, de l'ordre des tâches, par exemple ;
- **donnez-leur** également la possibilité de choisir leurs moments de pause, si cela est compatible avec l'activité.

Permettez les prises d'initiatives de la part des salariés

Les salariés dans le travail ont besoin d'autonomie pour exprimer leur intelligence, leur bon sens devant l'imprévu. Ils sont souvent les mieux placés pour identifier les dysfonctionnements et proposer des pistes d'amélioration. Dans ce but :

- **favorisez** la recherche collective des solutions aux problèmes ;
- **encouragez** les remontées d'informations sur les difficultés rencontrées, les échanges de pratiques.

Développez les compétences des salariés

Vos salariés doivent pouvoir développer leurs compétences professionnelles, apprendre des choses nouvelles. Il est important qu'ils aient le sentiment d'évoluer professionnellement et d'être toujours à niveau.
Quand vous élaborez un plan de formation, prenez en compte les besoins de l'entreprise et ceux exprimés par les salariés.

3 SOUTENEZ VOS COLLABORATEURS

« Mes commerciaux n'obtiennent pas les résultats escomptés. Comment les aider à rester motivés ?

Tout salarié a besoin de soutien de la part de sa hiérarchie pour l'aider dans la réalisation de son travail, comme par exemple régler des difficultés imprévues, arbitrer sur un projet, désamorcer un conflit… Le soutien de l'entreprise signifie que le manager et la direction se préoccupent des salariés autant que de leurs contributions à l'entreprise.

ET EN PRATIQUE, COMMENT FAIRE ?

Soyez présent dans les moments difficiles

Ne laissez pas un salarié ou une équipe seul(e) face à une difficulté dans le travail : appel d'offres perdu, retard dans la livraison d'une prestation, difficulté avec un sous-traitant…

Apportez-leur votre soutien technique et/ou moral. Donnez-leur des pistes, des conseils ou orientez-les vers des interlocuteurs susceptibles de les aider à débloquer la situation.

En cas d'erreur, faites preuve de discernement

« L'erreur est humaine » et tout le monde en commet.
Personne n'est infaillible. Si l'un de vos salariés commet une erreur, analysez avec lui les raisons et les conséquences, sans le culpabiliser.
Toutes les erreurs ne se valent pas, et seuls quelques rares cas relèvent d'une observation ou d'une sanction.
Les analyser permet de les prévenir ultérieurement non seulement pour le salarié, mais aussi pour l'ensemble de l'équipe.
L'entreprise comme la communauté de travail progressent de l'analyse des erreurs. Il faut convertir ces situations en opportunités de progrès.
Trouver une solution est généralement préférable à la recherche d'un coupable.

Soyez disponible et à l'écoute

Être disponible ne signifie pas accepter d'être constamment dérangé, interrompu dans son travail.
Si l'un de vos collaborateurs vous sollicite, cernez rapidement l'objet de sa demande et son caractère d'urgence ou pas.
Si vous estimez que la sollicitation peut attendre, différez et indiquez à votre collaborateur le moment auquel vous serez davantage disponible pour l'écouter.
Mieux vaut parfois différer l'échange pour avoir une plus grande disponibilité d'écoute.

4 TÉMOIGNEZ DE LA RECONNAISSANCE

« J'ai lu dans la presse que 90 % des salariés français accordaient beaucoup d'importance à la reconnaissance dans le travail. Comment peut-on la manifester ?

Tout salarié a besoin de se sentir estimé, reconnu pour son travail, non seulement des clients/usagers/patients, mais aussi de sa hiérarchie et de ses collègues (ses pairs).

Pour tout salarié, la reconnaissance matérielle (augmentations de salaire, primes) est essentielle, mais elle n'est pas suffisante. Faire preuve de reconnaissance doit aussi s'exprimer par des actes au quotidien : être présent auprès de son équipe, s'intéresser à ce qu'elle fait, poser des questions pour mieux comprendre le travail. Agir ainsi, c'est connaître l'activité et donc être plus en mesure de reconnaître la valeur d'un salarié, son activité, son investissement dans le travail et ses résultats.

ET EN PRATIQUE, COMMENT FAIRE ?

Reconnaissez les pratiques, l'investissement, les résultats des salariés

Reconnaissez l'engagement de vos salariés sur un projet ; même si un marché n'a pas été remporté, discutez des obstacles rencontrés, des écueils à éviter à l'avenir. Donnez de la perspective sur la carrière. Ayez un positionnement cohérent, univoque et encourageant.

Reconnaissez les savoir-faire de vos salariés

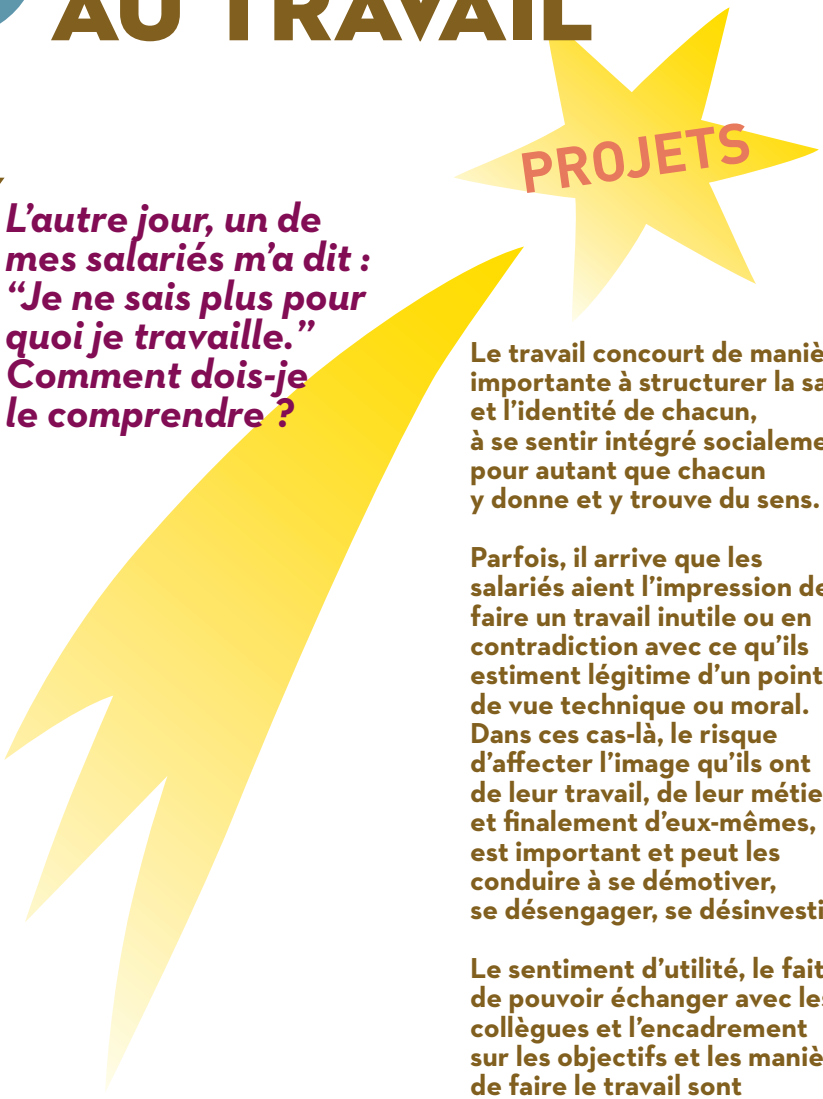
Les salariés se sentent parfois peu écoutés et vivent mal que leurs idées, propositions ou alertes ne soient que rarement ou jamais prises en compte. La participation à la réussite collective et au bon fonctionnement de l'entreprise est un véritable levier de reconnaissance. Alors :

- **pensez à écouter** les points de vue des salariés ;
- **consultez-les** sur des choix stratégiques au regard de leur expertise ;
- **invitez-les à vous accompagner** à des réunions pour qu'ils puissent vous apporter leur expertise ;
- **informez-les** des suites données aux remarques qu'ils formulent.

N'oubliez personne

Un projet réalisé n'est pas le fait d'un seul individu. Il est important de valoriser l'apport de chaque salarié qui a œuvré sur le projet, montrer l'importance de chaque service dans l'aboutissement de celui-ci (service commercial, administratif, fabrication par exemple).

5 DONNEZ DU SENS AU TRAVAIL



« L'autre jour, un de mes salariés m'a dit : "Je ne sais plus pour quoi je travaille." Comment dois-je le comprendre ?

Le travail concourt de manière importante à structurer la santé et l'identité de chacun, à se sentir intégré socialement, pour autant que chacun y donne et y trouve du sens.

Parfois, il arrive que les salariés aient l'impression de faire un travail inutile ou en contradiction avec ce qu'ils estiment légitime d'un point de vue technique ou moral. Dans ces cas-là, le risque d'affecter l'image qu'ils ont de leur travail, de leur métier, et finalement d'eux-mêmes, est important et peut les conduire à se démotiver, se désengager, se désinvestir.

Le sentiment d'utilité, le fait de pouvoir échanger avec les collègues et l'encadrement sur les objectifs et les manières de faire le travail sont des éléments qui contribuent à donner du sens. De même, le sentiment de faire un travail de qualité, dont on est fier, est protecteur.

ET EN PRATIQUE, COMMENT FAIRE ?

Expliquez les objectifs des tâches confiées aux salariés

Pour contribuer au sens donné au travail, il faut prendre le temps d'expliquer les tenants et les aboutissants des tâches confiées aux salariés. Montrez par exemple aux salariés la réalisation finale du produit ou de la prestation auxquels ils ont contribué.

Donnez une place aux salariés dans les décisions

Les salariés ne doivent pas se sentir exclus, il faut rendre possibles les moments d'échanges sur les façons de faire le travail et ne pas les écarter de réunions qui les concernent.

Veillez au respect des valeurs des salariés

Évitez les situations pouvant mettre les salariés en porte-à-faux vis-à-vis des clients (par exemple, promesse commerciale ou délai intenables). Évitez également les situations où le salarié doit faire des choses qu'il réprouve (par exemple, devoir vendre un produit précis alors qu'il est en totale inadéquation avec le besoin ou la situation du client).

Débattez des critères de qualité

La qualité du travail bien fait est un objet de débat qu'il est important de poser avec vos collaborateurs. Les divergences entre acteurs au sujet des critères de qualité du travail sont une réalité dans les entreprises et ne constituent pas en soi un problème. Ce qui peut faire problème, c'est de ne pas en débattre.

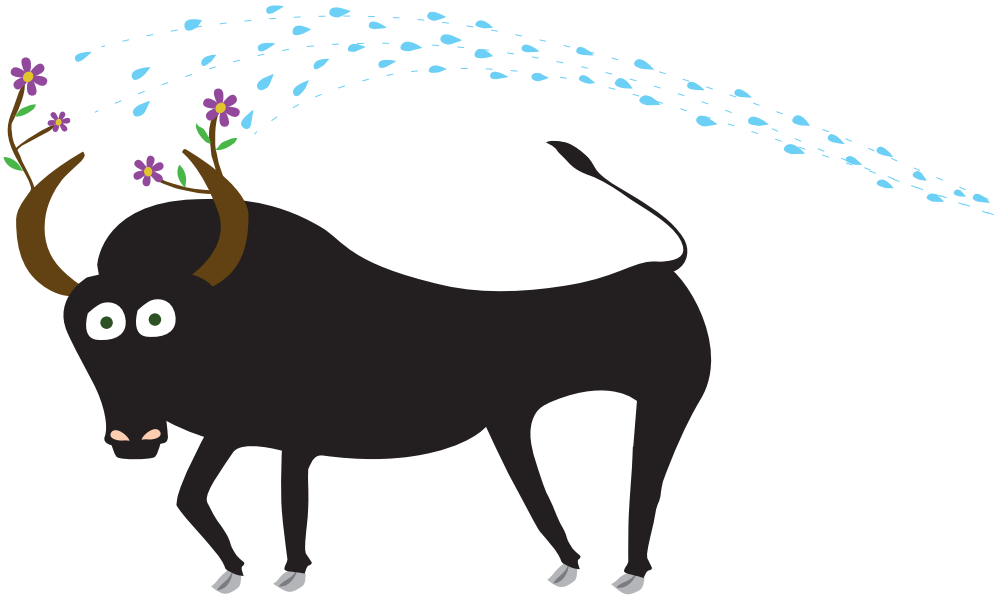
Donnez les moyens de faire un travail de qualité

Anticipez sur les délais, la charge de travail, les moyens matériels et humains compatibles avec un travail de qualité.

6 AGISSEZ FACE AUX AGRESSIONS EXTERNES

« Mes salariés sont de façon régulière pris à partie par des clients : quelles actions mettre en place ?

Les agressions ou les violences externes proviennent de personnes extérieures à l'entreprise. Elles émanent de clients, d'usagers, de patients ou de leur famille… Les formes que peuvent prendre ces violences externes sont diverses : incivilités, dommages matériels, vandalisme, sabotage, bousculades, vols, agressions physiques ou psychologiques, séquestrations, viols, voire meurtres. La violence externe peut engendrer des conséquences parfois vitales sur la santé et la sécurité des salariés et nuire à l'entreprise. Elle ne peut être tolérée.



ET EN PRATIQUE, COMMENT FAIRE ?

Agissez sur les causes de violence externe

« Le client est roi » et parfois il n'oublie pas de le faire savoir. Il faut vous interroger sur ce qui, dans votre organisation, peut susciter l'agressivité des clients ou des usagers. En analysant les sources des situations de tension avec le public (attente trop longue, mauvaise qualité de service, impossibilité d'apporter une réponse, ambiguïté sur la politique commerciale…), vous pourrez agir sur les causes liées à l'organisation du travail ou la politique commerciale de l'entreprise.

Évitez les risques de passage à l'acte violent

Aménagez les espaces d'accueil du public (lieu d'attente confortable, bon éclairage, automates en état de fonctionnement, issue de secours différente de l'entrée du public…) et mettez en place des procédures et des moyens d'alerte et de protection adaptés aux situations de travail et aux locaux (sas de sécurité, bouton d'alerte, numéros d'urgence…).

Formez les salariés à la gestion des situations de tension

Vos salariés doivent être en mesure de comprendre leurs propres réactions face à l'agressivité et pouvoir les maîtriser pour éviter l'escalade.

Organisez le soutien juridique

Les salariés doivent sentir que l'entreprise, l'organisation, l'équipe auxquelles ils appartiennent les soutiennent lorsqu'ils sont victimes d'actes violents, non seulement moralement, mais également (le cas échéant) dans les démarches juridiques après une agression (dépôt de plainte…).

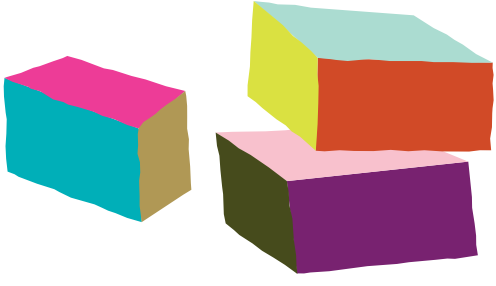
Ne minimisez pas les actes agressifs

Prenez en considération la réalité de l'agression, même si le salarié a tendance à minimiser. Certaines victimes d'agression, présentant ou non des symptômes manifestes de choc psychologique, peuvent en effet en nier la gravité.

7 COMMUNIQUEZ SUR LES CHANGEMENTS

« Un changement d'organisation est prévu. Comment préparer mon équipe ?

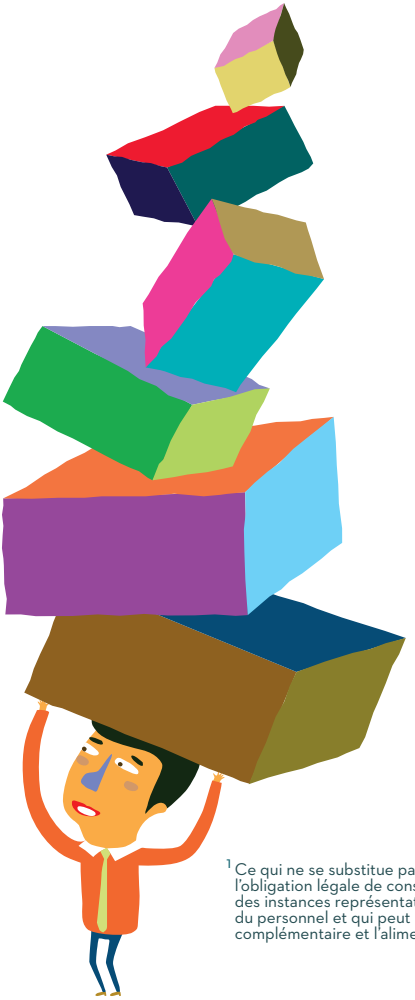
La vie économique est en perpétuelle mutation. Les entreprises doivent constamment s'adapter. Tous les changements qui touchent les entreprises peuvent affecter les individus qui y travaillent.
Les fusions, les acquisitions, les restructurations organisationnelles ou encore l'introduction de nouvelles technologies engendrent de l'insécurité chez les salariés. Les changements, surtout lorsqu'ils sont fréquents, peuvent bousculer les équipes. L'inconnu est source de stress. Certains ont peur de perdre leur travail, d'être déqualifiés, d'autres voient disparaître leur chance de satisfaire leurs aspirations professionnelles. Ces situations peuvent contribuer à l'apparition de problèmes de santé physique et mentale, en plus de perturber la motivation, la productivité et la satisfaction au travail.



ET EN PRATIQUE, COMMENT FAIRE ?

Anticipez les changements

Avant la mise en œuvre de tout changement majeur, pensez à analyser son impact humain. Quelles conséquences va-t-il avoir sur l'activité des salariés, sur l'organisation concrète de leur travail, sur leurs déplacements travail-domicile, sur leurs interactions avec les autres services… ? Pensez à recueillir l'avis des salariés de votre service[1].



[1] Ce qui ne se substitue pas à l'obligation légale de consultation des instances représentatives du personnel et qui peut lui être complémentaire et l'alimenter.

Annoncez clairement les changements

Le changement bouscule le travail de vos salariés, il est normal qu'ils s'en préoccupent. Annoncer les changements au dernier moment crée sans doute la situation la plus défavorable pour les salariés.
Pour éviter cela :

- **communiquez suffisamment tôt** sur les changements et laissez le temps à la réflexion ;
- dans le cas de salariés en intérim ou en CDD, **respectez un délai de prévenance** pour les fins de mission ;
- **annoncez la réalité** telle qu'elle est, sans faire de promesses ou livrer des informations dont vous n'êtes pas certain ;
- **délivrez une information claire et précise** et présentez toutes les alternatives de manière à ce que les salariés disposent de toutes les données de la situation.

Restez disponible pour parler avec vos salariés

Accompagner les changements nécessite de l'écoute, du partage et de la communication. C'est en étant disponible pour vos équipes que vous allez pouvoir identifier leurs positions, réduire les risques d'interprétation, de déformation ou de rumeurs et ainsi éviter des inquiétudes infondées.

Formez vos salariés

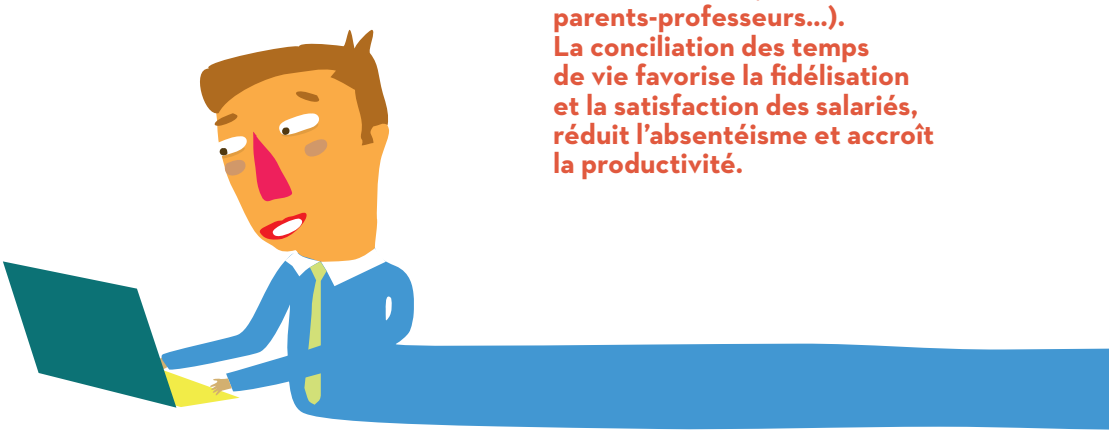
Lors de l'introduction de nouveaux procédés, en cas d'évolution du métier et des techniques, formez vos salariés et laissez-leur le temps de s'habituer à la nouvelle situation, de stabiliser leur apprentissage, de mettre en place de nouveaux repères.

8 FACILITEZ LA CONCILIATION TRAVAIL ET VIE PRIVÉE

« *On entend dire que le travail empiète trop sur la vie personnelle. Que faire ?*

Les salariés passent une grande partie de leur temps au travail. Le travail contribue à leur équilibre par les satisfactions qu'il apporte. Mais parfois il peut être perturbant pour leur vie familiale et personnelle (réunion prévue à la dernière minute le soir, changement des plannings de vacances...).

Ce qu'il faut rechercher, ce n'est pas nécessairement l'équilibre, mais une conciliation, la plus juste possible, entre les besoins des salariés et les exigences des entreprises. D'un côté, le salarié peut être soumis à des contraintes en lien avec des obligations économiques et commerciales de l'entreprise (besoin de travailler de nuit ou tôt le matin...). De l'autre, l'entreprise doit permettre au salarié de pouvoir s'acquitter de ses responsabilités familiales et personnelles (enfant malade, examen médical, rencontre parents-professeurs...).
La conciliation des temps de vie favorise la fidélisation et la satisfaction des salariés, réduit l'absentéisme et accroît la productivité.



ET EN PRATIQUE, COMMENT FAIRE ?

Adaptez les horaires de travail au mieux

Pour faciliter la conciliation des temps de vie :

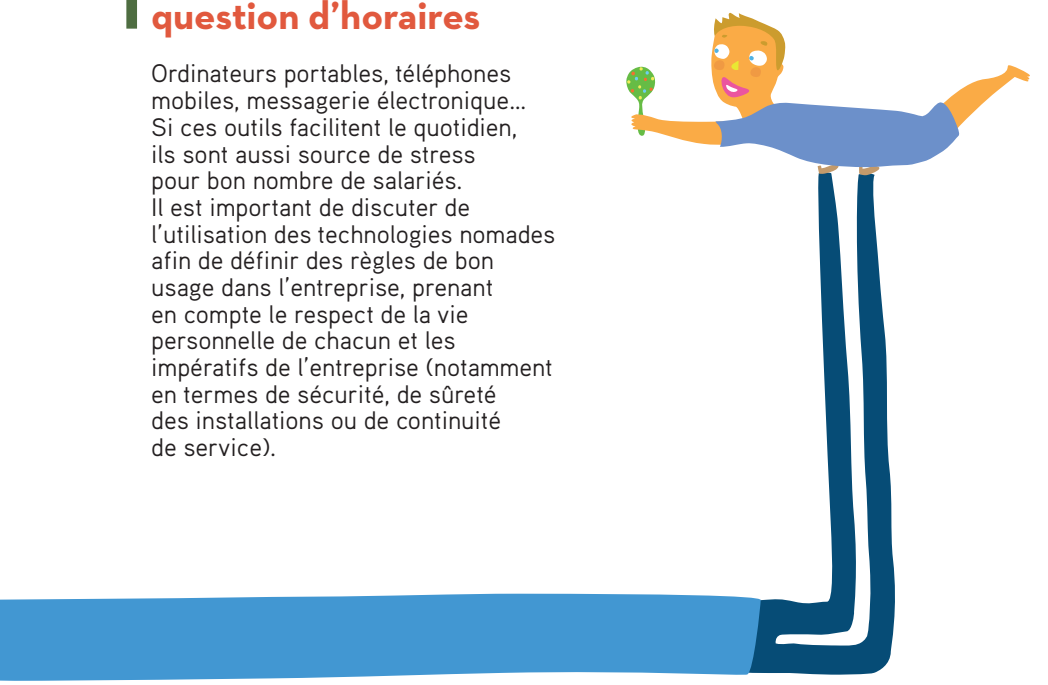
- **fixez des horaires de réunion compatibles** avec la vie familiale et ceux des transports en commun ;
- **évitez les horaires fractionnés** (de 11 h à 15 h, puis de 18 h à 21 h par exemple) et le travail sur appel (absence d'horaires préétablis) ;
- **informez les salariés le plus en amont possible** de leur planning ou d'un changement de celui-ci.

Considérez que la conciliation travail-vie personnelle n'est pas seulement une question d'horaires

Ordinateurs portables, téléphones mobiles, messagerie électronique… Si ces outils facilitent le quotidien, ils sont aussi source de stress pour bon nombre de salariés.
Il est important de discuter de l'utilisation des technologies nomades afin de définir des règles de bon usage dans l'entreprise, prenant en compte le respect de la vie personnelle de chacun et les impératifs de l'entreprise (notamment en termes de sécurité, de sûreté des installations ou de continuité de service).

Soyez vigilant au respect du temps de travail

Soyez vigilant aux longues journées ou semaines de travail que les salariés seraient amenés à faire. Ponctuellement, elles peuvent s'expliquer par une urgence ou une surcharge de travail. Elles ne doivent pas devenir une habitude.
Dans le même ordre d'idées, veillez à ce que les salariés prennent leurs congés. Un salarié reposé est un salarié « mieux dans sa tête », plus épanoui et plus productif.



9 BANNISSEZ TOUTE FORME DE VIOLENCE

« Il y a eu récemment une vive altercation entre deux membres de mon équipe. Comment dois-je réagir ?

Peu importe la taille ou le secteur d'activité de votre entreprise, chaque organisation est susceptible un jour ou l'autre d'être aux prises avec des situations de violence ou de vives tensions entre collègues.

Elles sont parfois souterraines et éclatent un beau matin au grand jour. Rumeurs, jurons, injures, incivilités, intrusion dans les affaires personnelles, sabotage du travail, altercations, explosions de colère, bousculades, échanges de coups…

Les formes de violence dites internes dans l'entreprise sont nombreuses et de nature diverse. Aucune d'entre elles n'est à minimiser ni à tolérer. La violence interne a non seulement un impact sur la santé des salariés, mais elle a également, à moyen et long terme, des conséquences majeures sur l'organisation : perte de productivité, absentéisme de courte et longue durée, détérioration du climat social, atteinte à l'image de l'entreprise…

ET EN PRATIQUE, COMMENT FAIRE ?

Intervenez lors de tensions, de conflits

Les désaccords entre les salariés font partie de la vie de l'entreprise. En tant que manager, il est important que vous interveniez sans pour autant chercher à savoir « qui a raison » et « qui a tort ». Pour cela :

- **soyez attentif** aux éléments déclencheurs et intervenez dès que vous les remarquez ;
- **affichez votre disponibilité** afin que vos salariés se sentent libres de vous parler de leurs difficultés professionnelles ;
- **identifiez les facteurs** à l'origine des situations de tension en lien avec le travail ;
- **définissez une marche à suivre** permettant la résolution des conflits (passez en revue les motifs de tension en lien avec le travail, analysez les situations de violence, élaborez un plan d'action, suivez régulièrement l'avancée de la situation).

Développez une culture de respect

Tous les salariés doivent évoluer dans un environnement sans discrimination, ni violence, ni harcèlement. Cette exigence réglementaire doit faire partie de la culture de votre entreprise. Pour cela, affichez clairement les conduites que vous attendez et celles que vous considérez comme inacceptables.
Vous devez montrer l'exemple dans votre comportement au quotidien.

Ayez un management équitable

Avoir un management équitable, fondé sur la prise en compte des faits et des comportements, en excluant la préférence ou le rejet, est fondamental dans le développement d'un climat de confiance et de respect mutuel.

Évitez de mettre les salariés en concurrence

Privilégiez des objectifs collectifs plutôt qu'individuels. Encouragez l'entraide entre collaborateurs et soulignez les solutions collectives apportées aux difficultés dans le travail. Valorisez le rôle du collectif dans l'évaluation de la performance : des indicateurs de performance exclusivement individuels nuisent à l'efficacité collective du travail et au lien social.

Organisez des moments d'échanges collectifs sur le travail

Pour éviter les malentendus, les tensions entre les salariés, organisez régulièrement des moments d'échanges sur le travail au sein de l'équipe que vous dirigez. Ils peuvent porter sur les pratiques professionnelles, sur les méthodes de travail, les façons de faire, sur l'organisation et la répartition du travail, sur les conditions de travail, sur la mise en œuvre des procédures…

9 BANNISSEZ TOUTE FORME DE VIOLENCE

Afin de faciliter l'intégration dans un collectif de travail, pensez également à mettre en place une procédure d'accueil et d'accompagnement des nouveaux embauchés (parrainage, par exemple).

Permettez des espaces et des temps de convivialité

Les discussions autour d'un café, les moments de convivialité lors de fêtes du calendrier (fin d'année…) ou à l'occasion d'événements personnels (mariage, naissance…) ne sont pas des temps inutiles. Ils permettent aux salariés d'apprendre à mieux se connaître et de partager quelques moments de détente. Ces temps sont aussi l'occasion d'échanger sur le travail et permettent souvent, de manière informelle, de mettre de « l'huile dans les rouages ».

Faites appel à une tierce personne en cas de situation difficile

En tant que manager, vous devez aussi vous imposer des limites. Vous ne pouvez pas être à la fois manager, médecin, psychologue… Il vous appartient de recourir aux bonnes compétences en cas de besoin.
Si la situation vous paraît bloquée, passez le relais à d'autres personnes (votre supérieur hiérarchique, le service des ressources humaines, le service de santé au travail…).
Si vous-même vous vous sentez affecté, vous pouvez vous confier à un professionnel en santé au travail. Au même titre que vos salariés, vous avez la possibilité de faire part de ce que vous ressentez.

VOUS N'ÊTES PAS SEUL

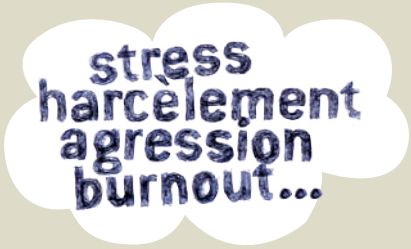
Vous recherchez une aide pour mettre en œuvre une démarche de prévention ?
Vous pouvez vous appuyer sur des outils méthodologiques, notamment en vue de procéder à une évaluation des facteurs de risques psychosociaux.

Pour les entreprises de plus de 50 salariés

› **Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU**
Cette grille en 26 points, à discuter collectivement, vous permet d'identifier et d'évaluer les principaux facteurs de RPS et vous aide à mettre en place un plan d'action.
RÉFÉRENCE : ED 6140

Pour les entreprises de moins de 50 salariés

› **Outil « Faire le point »**
Cet outil, sous forme de grille Excel téléchargeable, aborde au travers de 41 questions l'essentiel des facteurs de RPS. Discutées collectivement, les réponses apportées aboutissent à une première estimation du niveau d'exposition des salariés aux différentes catégories de facteurs de RPS. Elles vous engagent également sur une réflexion sur des pistes d'action.
RÉFÉRENCE : OUTIL 37



Vous pouvez aussi vous former ou vous appuyer sur les compétences des acteurs suivants :

› Les services de santé au travail

Les services de santé au travail ont pour mission d'éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail. Dans les services interentreprises, cette mission est assurée par une équipe pluridisciplinaire.

› Les CARSAT/CRAM/CGSS[1]

Composés notamment d'ingénieurs conseils et de contrôleurs de sécurité, les services Prévention des risques professionnels de ces caisses régionales offrent aux entreprises des compétences techniques et scientifiques et aident les établissements à élaborer une stratégie de prévention propre à garantir la santé et la sécurité de leurs salariés.

› Le réseau ANACT-ARACT[2]

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail et les associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail constituent le réseau ANACT-ARACT. Ce réseau, composé de spécialistes de l'organisation du travail et des relations sociales, intervient à la demande des entreprises sous des formes variées et adaptables à chaque contexte.

› Les cabinets conseil

Au-delà des ressources institutionnelles citées précédemment, les cabinets conseil dont les pratiques sont orientées vers l'analyse des situations de travail peuvent également apporter une aide ponctuelle.

[1] Les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT), la caisse régionale d'assurance maladie (CRAM Ile-de-France) et les caisses générales de sécurité sociale (CGSS).

[2] Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail et association régionale pour l'amélioration des conditions de travail.

POUR ALLER PLUS LOIN

Des brochures

- **Risques psychosociaux et document unique : vos questions, nos réponses** ED 6139
- **Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU** ED 6140
- **Outil « Faire le point » sur les risques psychosociaux pour les PME/TPE** Outil 37
- **Et s'il y avait du stress dans votre entreprise ?** ED 973
- **Stress au travail : les étapes d'une démarche de prévention** ED 6011
- **Comment détecter les risques psychosociaux en entreprise** ED 6086
- **Dépister les risques psychosociaux : des indicateurs pour vous guider** ED 6012
- **Risques psychosociaux : Et si vous faisiez appel à un consultant ?** ED 6070
- **Travailler en contact avec le public. Quelles actions contre les violences ?** ED 6201
- **Démarche d'enquête paritaire du CHSCT concernant les suicides ou les tentatives de suicide** ED 6125

Des vidéos

- **Les mécanismes du stress** Anim-005
- **Napo dans… Le stress au travail !** DV 0401
- **Le stress au travail, le démasquer pour le prévenir** DV 0365
- **J'ai mal au travail : stress, harcèlement, violences** DV 0327

Des dossiers web sur www.inrs.fr

- **Risques psychosociaux**
- **Stress au travail**
- **Harcèlement et violence interne**
- **Agression et violence externe**
- **Épuisement professionnel ou burnout**
- **Suicide.**

Pour obtenir en prêt les audiovisuels et multimédias et pour commander les brochures et les affiches de l'INRS, adressez-vous au service Prévention de votre Carsat, Cram ou CGSS.

Services Prévention des Carsat et Cram

Carsat ALSACE-MOSELLE
(67 Bas-Rhin)
14 rue Adolphe-Seyboth
CS 10392
67010 Strasbourg cedex
tél. 03 88 14 33 00 – fax 03 88 23 54 13
prevention.documentation@carsat-am.fr
www.carsat-alsacemoselle.fr

(57 Moselle)
3 place du Roi-George
BP 31062
57036 Metz cedex 1
tél. 03 87 66 86 22 – fax 03 87 55 98 65
www.carsat-alsacemoselle.fr

(68 Haut-Rhin)
11 avenue De-Lattre-de-Tassigny
BP 70488
68018 Colmar cedex
tél. 03 69 45 10 12
www.carsat-alsacemoselle.fr

Carsat AQUITAINE
(24 Dordogne, 33 Gironde, 40 Landes,
47 Lot-et-Garonne, 64 Pyrénées-Atlantiques)
80 avenue de la Jallère
33053 Bordeaux cedex
tél. 05 56 11 64 36 – fax 05 57 57 70 04
documentation.prevention@carsat-aquitaine.fr
www.carsat-aquitaine.fr

Carsat AUVERGNE
(03 Allier, 15 Cantal, 43 Haute-Loire,
63 Puy-de-Dôme)
Espace Entreprises
Clermont République
63036 Clermont-Ferrand cedex 9
tél. 04 73 42 70 19
offredoc@carsat-auvergne.fr
www.carsat-auvergne.fr

Carsat BOURGOGNE - FRANCHE-COMTÉ
(21 Côte-d'Or, 25 Doubs, 39 Jura,
58 Nièvre, 70 Haute-Saône,
71 Saône-et-Loire, 89 Yonne,
90 Territoire de Belfort)
46, rue Elsa Triolet
21044 Dijon cedex
tél. 03 80 33 13 92 – fax 03 80 33 19 62
documentation.prevention@carsat-bfc.fr
www.carsat-bfc.fr

Carsat BRETAGNE
(22 Côtes-d'Armor, 29 Finistère,
35 Ille-et-Vilaine, 56 Morbihan)
236 rue de Châteaugiron
35030 Rennes cedex
tél. 02 99 26 74 63 – fax 02 99 26 70 48
drpcdi@carsat-bretagne.fr
www.carsat-bretagne.fr

Carsat CENTRE-VAL DE LOIRE
(18 Cher, 28 Eure-et-Loir, 36 Indre,
37 Indre-et-Loire, 41 Loir-et-Cher, 45 Loiret)
36 rue Xaintrailles
45033 Orléans cedex 1
tél. 02 38 81 50 00 – fax 02 38 79 70 29
prev@carsat-centre.fr
www.carsat-centre.fr

Carsat CENTRE-OUEST
(16 Charente, 17 Charente-Maritime,
19 Corrèze, 23 Creuse, 79 Deux-Sèvres,
86 Vienne, 87 Haute-Vienne)
37 avenue du président René-Coty
87048 Limoges cedex
tél. 05 55 45 39 04 – fax 05 55 45 71 45
cirp@carsat-centreouest.fr
www.carsat-centreouest.fr

Cram ÎLE-DE-FRANCE
(75 Paris, 77 Seine-et-Marne, 78 Yvelines,
91 Essonne, 92 Hauts-de-Seine, 93 Seine-Saint-Denis,
94 Val-de-Marne, 95 Val-d'Oise)
17-19 place de l'Argonne
75019 Paris
tél. 01 40 05 32 64 – fax 01 40 05 38 84
demande.de.doc.inrs@cramif.cnamts.fr
www.cramif.fr

Carsat LANGUEDOC-ROUSSILLON
(11 Aude, 30 Gard, 34 Hérault, 48 Lozère,
66 Pyrénées-Orientales)
29 cours Gambetta
34068 Montpellier cedex 2
tél. 04 67 12 95 55 – fax 04 67 12 95 56
prevdoc@carsat-lr.fr
www.carsat-lr.fr

Carsat MIDI-PYRÉNÉES
(09 Ariège, 12 Aveyron, 31 Haute-Garonne, 32 Gers,
46 Lot, 65 Hautes-Pyrénées, 81 Tarn, 82 Tarn-et-Garonne)
2 rue Georges-Vivent
31065 Toulouse cedex 9
fax 05 62 14 88 24
doc.prev@carsat-mp.fr
www.carsat-mp.fr

Carsat NORD-EST
(08 Ardennes, 10 Aube, 51 Marne, 52 Haute-Marne,
54 Meurthe-et-Moselle, 55 Meuse, 88 Vosges)
81 à 85 rue de Metz
54073 Nancy cedex
tél. 03 83 34 49 02 – fax 03 83 34 48 70
documentation.prevention@carsat-nordest.fr
www.carsat-nordest.fr

Carsat NORD-PICARDIE
(02 Aisne, 59 Nord, 60 Oise,
62 Pas-de-Calais, 80 Somme)
11 allée Vauban
59662 Villeneuve-d'Ascq cedex
tél. 03 20 05 60 28 – fax 03 20 05 79 30
bedprevention@carsat-nordpicardie.fr
www.carsat-nordpicardie.fr

Carsat NORMANDIE
(14 Calvados, 27 Eure, 50 Manche, 61 Orne,
76 Seine-Maritime)
Avenue du Grand-Cours, 2022 X
76028 Rouen cedex
tél. 02 35 03 58 22 – fax 02 35 03 60 76
prevention@carsat-normandie.fr
www.carsat-normandie.fr

Carsat PAYS DE LA LOIRE
(44 Loire-Atlantique, 49 Maine-et-Loire,
53 Mayenne, 72 Sarthe, 85 Vendée)
2 place de Bretagne
44932 Nantes cedex 9
tél. 02 51 72 84 08 – fax 02 51 82 31 62
documentation.rp@carsat-pl.fr
www.carsat-pl.fr

Carsat RHÔNE-ALPES
(01 Ain, 07 Ardèche, 26 Drôme, 38 Isère,
42 Loire, 69 Rhône, 73 Savoie,
74 Haute-Savoie)
26 rue d'Aubigny
69436 Lyon cedex 3
tél. 04 72 91 97 92 – fax 04 72 91 98 55
preventionrp@carsat-ra.fr
www.carsat-ra.fr

Carsat SUD-EST
(04 Alpes-de-Haute-Provence, 05 Hautes-Alpes,
06 Alpes-Maritimes, 13 Bouches-du-Rhône, 2A Corse Sud,
2B Haute-Corse, 83 Var, 84 Vaucluse)
35 rue George
13386 Marseille cedex 5
tél. 04 91 85 85 36 – fax 04 91 85 75 66
documentation.prevention@carsat-sudest.fr
www.carsat-sudest.fr

Services Prévention des CGSS

CGSS GUADELOUPE
DRPPS Service prévention,
Espace Amédée Fengarol
Parc d'activités La Providence,
ZAC de Dothémare
97139 Les Abymes
BP 486, 97159 Pointe à Pitre cedex
tél. 0590 21 46 00 – fax 0590 21 46 13
risques.professionnels@cgss-guadeloupe.cnamts.fr

CGSS GUYANE
Direction des risques professionnels
CS 37015
97307 Cayenne cedex
tél. 05 94 29 83 04 – fax 05 94 29 83 01
prevention-rp@cgss-guyane.fr

CGSS LA RÉUNION
4 boulevard Doret
CS 53001
97741 Saint-Denis cedex 9
tél. 02 62 90 47 00 – fax 02 62 90 47 01
prevention@cgss-reunion.fr

CGSS MARTINIQUE
Quartier Place-d'Armes
97210 Lamentin cedex 2
tél. 05 96 66 51 31 et 05 96 66 51 32
fax 05 96 51 81 54
prevention972@cgss-martinique.fr
www.cgss-martinique.fr

Vous êtes chef d'entreprise, manager, responsable des ressources humaines.
Vous savez que les risques psychosociaux sont à prendre en compte dans la prévention des risques professionnels.
Toutefois ce sujet reste confus pour vous, vous avez des difficultés à faire la part des choses.

Ce guide vous apporte un éclairage sur ces risques et des conseils pratiques à mettre en œuvre dans vos pratiques de management, pour agir au quotidien en faveur de la prévention des risques psychosociaux.

Retrouvez également nos affiches et notre dépliant sur www.inrs.fr/RPS

Institut national de recherche et de sécurité
pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
65, boulevard Richard-Lenoir 75011 Paris • Tél. 01 40 44 30 00 • info@inrs.fr

Édition INRS ED 6250

1re édition (2016) • réimp. juin 2018 • 20 000 ex. • ISBN 978-2-7389-2245-8

L'INRS est financé par la Sécurité sociale - Assurance maladie/Risques professionnels

www.inrs.fr