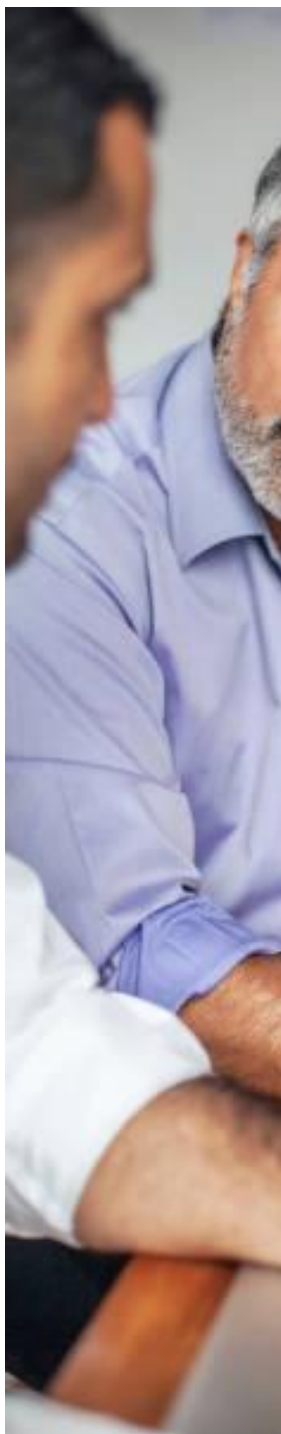


L'APPROCHE RH QUI INTEGRE LA GESTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET QUI FAIT EVOLUER LA POLITIQUE MANAGERIALE DES DIRIGEANTS FRANÇAIS



Sommaire



- ❑ Page 3-Le programme LeadWell
- ❑ Page 3-Risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ?
- ❑ Page 4-Nous ne sommes pas l'autre !
- ❑ Page 5-Les risques psychosociaux : Que faut-il retenir ?
- ❑ Page 6-Qu'est-ce que le stress résultant d'un RPS ?
- ❑ Page 7-Les principaux risques psychosociaux
- ❑ Page 8-Les facteurs déclencheurs des contraintes mentales
- ❑ Page 9-Les symptômes rattachés aux RPS
- ❑ Page 10-Conséquences de la présence de facteurs psychosociaux au sein des équipes
- ❑ Page 12-Pourquoi un salarié quitte principalement son employeur ?
- ❑ Page 14-Le rapport au travail suivant les générations
- ❑ Page 17-Les rapports spécifiques entre RPS et les différentes générations
- ❑ Page 19-Le management
- ❑ Page 21-L'art de faire cohabiter les générations entre elles pour créer une équipe cohérente pour une cohésion attendue
- ❑ Page 24-Un contexte multifactoriel nécessaire
- ❑ Page 25-La réglementation
- ❑ Page 26-Bien-être et qualité de vie au travail
- ❑ Page 28-Prendre en charge une victime



Nous ne sommes pas l'autre, et il n'est pas nous !

Pour évoquer les risques psychosociaux d'un salarié pouvant en être victime, il faut comprendre et accepter au préalable 4 postulats à savoir :

1

Nous sommes tous différents les uns des autres par notre histoire, par notre culture, par notre éducation et par notre microbiologie. Aussi, face à une situation donnée, l'un vivra cette situation et réagira d'une manière, quand l'autre vivra cette situation autrement et réagira différemment. Aucun jugement ne peut être fait sur l'un ou l'autre, car suivant nos différences, notre histoire nous dictera notre comportement et notre sensibilité.

2

Nous ne serons jamais quel est l'impact d'un mot ou d'une phrase sur notre interlocuteur. Ce mot ou cette phrase qui peut être prononcé malencontreusement, par exercice d'humour, par ignorance de la construction psychologique de l'autre, peut réveiller un post traumatisme violent. Ce mot ou cette phrase vient refaire resurgir un événement traumatisant enfoui faisant tout à coup naître une souffrance morale et des complications physiques pouvant altérer la vie personnelle, sociale et professionnelle de l'interlocuteur.

3

La lourdeur des pathologies déclenchée chez une victime est conséquente. Si la durée moyenne d'un arrêt de travail chez un salarié français est de 112 jours suite à un accident ou une maladie professionnelle, la durée d'un arrêt de travail chez un salarié français victime de l'un des risques psychosociaux est de 400 jours. Les pathologies vécues sont telles, qu'il faudra presque 4 fois plus de temps pour reconstruire l'intégrité physique et morale d'un salarié victime, qui subira ensuite de potentielles séquelles durables.

4

Beaucoup de salariés sont victimes chaque année de risques psychosociaux. Ce nombre vise 3900 salariés chaque jour ouvré en 2024. 55% des salariés de moins de 29 ans se trouveraient en détresse psychologique, quand 49% des salariés femmes le sont, et 44% des managers également.



Risques psychosociaux : que faut-il retenir ?

Les **risques psychosociaux (RPS)** sont des risques pour la santé mentale, physique et sociale des salariés, qui résultent des **conditions d'emploi** et des **facteurs organisationnels et relationnels** présents dans leur environnement de travail.

En d'autres termes, ce sont des situations de travail qui peuvent générer du **stress**, de la **souffrance psychologique** ou des **troubles du comportement**, et qui peuvent à terme nuire à la santé des employés comme à la performance de l'entreprise.

L'expression « risques psychosociaux » (RPS) regroupe généralement :

6 causes principales

- L'épuisement professionnel,
- L'ennui professionnel,
- Le harcèlement moral,
- Le harcèlement sexuel,
- Les violences internes et externes à l'entreprise,
- Le choc émotionnel.



Les risques psychosociaux sont souvent imbriqués. Ils ont des origines communes (surcharge de travail, manque de clarté dans le partage des tâches, modes de management...). Ces risques peuvent interagir entre eux : ainsi le stress au travail peut favoriser l'apparition de violences entre les salariés qui, à leur tour, augmentent le stress dans l'entreprise. Ils ont également des spécificités (en termes de facteurs de risque, de réglementation...) qu'il convient de prendre en compte dans un objectif de prévention.

au professionnels. Il est nécessaire de les évaluer, de planifier des mesures de prévention adaptées et de donner la priorité aux mesures collectives susceptibles d'éviter les risques le plus en amont possible.

Pour prévenir les risques psychosociaux, une démarche de prévention collective, centrée sur le travail et son organisation, est à privilégier. Elle s'intéresse aux principaux facteurs de risques connus.

À côté de cette obligation de prévention, d'autres pratiques se développent dans les entreprises. Elles cherchent à développer le bien-être ou la qualité de vie au travail (QVT). Si l'absence de risques psychosociaux est une condition nécessaire au bien-être ou à la QVT, la mise en œuvre de ces pratiques en entreprise relève d'autres enjeux (performance de l'entreprise, égalité hommes/femmes, conciliation des temps de vie, démocratie sociale dans l'entreprise...).

Qu'est-ce que le stress résultant d'un RPS ?



Le stress est une réponse physiologique d'adaptation de l'organisme qui nous permet de réagir à notre environnement changeant.

Notre organisme répond à un contexte stressant par une réaction en deux ou trois phases (alarme, résistance et éventuellement épuisement). C'est le syndrome général d'adaptation découvert en 1936, par Hans Selye, qui décrit une réponse « non spécifique » de l'organisme face à un stresser. Cette non-spécificité sera plus tard remise en cause par l'apport des sciences cognitives.

Si le stress s'installe dans la durée, dans tous les cas notre capacité à réagir s'altère, notre organisme s'épuise et apparaissent diverses conséquences pathologiques.

Le stress en 3 étapes



□ L'alarme : l'organisme se prépare au combat ou à la fuite

Dès sa confrontation à une situation évaluée comme stressante, l'organisme réagit immédiatement en libérant des catécholamines (hormones produites par la glande médullo-surrénale, dont l'adrénaline). Celles-ci augmentent la fréquence cardiaque, la tension artérielle, les niveaux de vigilance, la température corporelle... Ces modifications ont pour but de préparer l'organisme à réagir en amenant par exemple de l'oxygène aux organes qui vont être sollicités.

□ Si la situation persiste, l'organisme entre en phase de résistance

Peu de temps après la première phase, de nouvelles hormones, les glucocorticoïdes, sont sécrétées (par la glande corticosurrénale). Ces hormones augmentent le taux de sucre dans le sang pour apporter l'énergie nécessaire aux muscles, au cœur et au cerveau et y maintenir un niveau constant de glucose. L'organisme se prépare aux dépenses énergétiques que nécessite la réponse à la situation stressante. La sécrétion des glucocorticoïdes est autorégulée : des récepteurs du système nerveux central détectent les quantités libérées dans le sang et adaptent leur production.

□ Si la situation stressante se prolonge ou s'intensifie, l'organisme entre en phase d'épuisement

Dans cette situation, les capacités de l'organisme sont débordées. L'autorégulation des glucocorticoïdes devient inefficace. L'organisme est submergé d'hormones activatrices qui, si les tentatives de modification de la situation se révèlent inopérantes, peuvent devenir délétères pour la santé. Des études récentes évoquent la possibilité d'une combinaison de deux mécanismes : une hyperactivité de l'axe corticotrope dans les premiers temps, suivie d'une hypoactivité de ce même axe.

Les risques psychosociaux

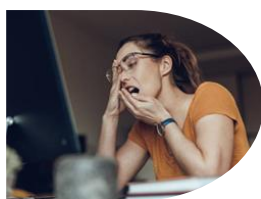


L'épuisement professionnel ou burnout

Quand l'investissement professionnel devient trop lourd à porter

Le syndrome d'épuisement professionnel, ou burnout, est un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique dans lesquelles la dimension de l'engagement est prédominante. Il se caractérise par 3 dimensions :

- L'épuisement émotionnel : sentiment d'être vidé de ses ressources émotionnelles,
- La dépersonnalisation ou le cynisme : insensibilité au monde environnant, déshumanisation de la relation à l'autre (les usagers, clients ou patients deviennent des objets), vision négative des autres et du travail,
- Le sentiment de non-accomplissement personnel au travail : sentiment de ne pas parvenir à répondre correctement aux attentes de l'entourage, dépréciation de ses résultats, sentiment de gâchis...



L'épuisement professionnel par l'ennui ou boreout

Le bore-out est également connu sous le nom de « syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui ». Il se caractérise par un ennui profond et prolongé au travail, entraînant de la frustration, un mal-être psychologique et un désengagement professionnel.

Les salariés qui subissent le bore out sentent que leurs compétences sont sous-utilisées. Ils sont alors frustrés de ne pas pouvoir s'en servir. Le bore out est à la fois lié à la quantité de travail (les

missions à effectuer sont de moins en moins nombreuses), mais également à la qualité du travail qui est demandée (les missions sont de moins en moins challengeantes).



Le harcèlement moral

Le harcèlement moral se manifeste par des propos ou des comportements répétés pouvant entraîner, pour la personne qui les subit, une dégradation de ses conditions de travail. Ces propos ou comportements entraînent une atteinte à la dignité de l'individu. Critiques incessantes, sarcasmes répétés, brimades, humiliations, propos calomnieux, insultes, menaces, « mise au

placard », conditions de travail dégradantes, refus de toute communication, absence de consignes ou consignes contradictoires, privation de travail ou charge excessive abusive, tâches dépourvues de sens ou sans rapport avec les fonctions, etc.



Le harcèlement sexuel

Toute forme de pression grave (même non répétée) dans le but d'obtenir un acte sexuel, au profit de l'auteur des faits ou d'une autre personne, est assimilée à du harcèlement sexuel. Lorsqu'une personne subit des propos ou des comportements à connotation sexuelle ou sexiste de la part de plusieurs individus qui se sont concertés, sans que chacun d'entre eux agisse de manière répétée.

Ces propos ou comportements doivent porter atteinte à la dignité de la victime, en raison de leur caractère humiliant ou dégradant ou créer à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante.



La violence verbale et l'agression

Violences exercées contre un salarié sur son lieu de travail (*collègues, hiérarchies*) ou tout autre lieu dans lequel il est amené à se rendre pour des motifs professionnels), par un ou des individus extérieurs à l'entreprise (*clients, usagers, patients...*). Incivilités, menaces, ...



Le choc émotionnel

Le choc psychologique, également appelé choc émotionnel, résulte d'un événement traumatisant qui submerge la faculté que possède un individu à faire face aux émotions qu'il ressent lorsque celui-ci survient. Non pris en charge, il peut entraîner un traumatisme psychique.

Les facteurs principaux déclencheurs des contraintes mentales

- ❖ Ne pas apprendre de choses nouvelles,
- ❖ Avoir un travail n'engageant pas la créativité,
- ❖ Toujours faire la même chose, monotonie,
- ❖ Ne pas pouvoir développer d'habilités personnelles,
- ❖ Ne pas pouvoir prendre de décision de manière autonome,
- ❖ Ne pas décider comment faire son propre travail,
- ❖ Ne pas avoir d'influence sur la manière dont les choses se déroulent dans le travail,
- ❖ Avoir un travail exigeant d'aller très vite,
- ❖ Ne pas avoir assez de temps pour exécuter son travail,
- ❖ Recevoir des demandes contradictoires,
- ❖ Être obligé de se concentrer intensément pendant de longues heures,
- ❖ Être souvent interrompu et obligeant de revenir sur son travail,
- ❖ Vivre un déséquilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle,
- ❖ Avoir un environnement mouvementé durant l'exécution du travail,
- ❖ Être ralenti dans son travail car devant attendre que les autres finissent le leur,
- ❖ Avoir une hiérarchie ne se souciant pas du bien-être des salariés,
- ❖ Avoir une hiérarchie ne prêtant pas attention à ce que disent les salariés,
- ❖ Avoir une hiérarchie ne facilitant pas la réalisation du travail à faire,
- ❖ Avoir une hiérarchie ne réussissant pas à faire travailler l'équipe ensemble,
- ❖ Attention requise, concentration,
- ❖ Surcharge quantitative ou qualitative,
- ❖ Insécurité liée au travail accompli,
- ❖ Qualification inadaptée (pas assez ou trop),
- ❖ Expérience inadaptée (pas assez ou trop),
- ❖ Relation avec l'entourage professionnel hostile ou non aidant,
- ❖ Travail avec charge sensorielle (bruit, lumière).



Ces facteurs peuvent être catégorisées en quatre familles :

- ☐ Les exigences du travail et son organisation,
- ☐ Le management et les relations de travail,
- ☐ La prise en compte des valeurs et attentes des salariés,
- ☐ Les changements du travail.

Pour ces 4 familles, trois axes composent la demande de psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social. Ces axes permettront de déterminer si les salariés sont :

- ✓ Des sujets dits TENDUS, en « job strain », qui subissent la combinaison : faible latitude/forte demande psychologique.
- ✓ Des sujets dits ACTIFS qui sont en forte demande psychologique avec une latitude décisionnelle forte.
- ✓ Des sujets PASSIFS qui sont en faible demande psychologique avec une attitude décisionnelle faible.
- ✓ Des sujets en « Iso strain » qui sont en faible demande psychologique avec une latitude décisionnelle faible et un support social faible.
- ✓ Des sujets en équilibre ou en déséquilibre d'efforts/récompenses (*processus d'échange avec des récompenses attendues en retour*).

Les symptômes rattachés aux RPS

Des liens entre risques psychosociaux et accidents du travail ont été mis en évidence. On sait par exemple que certaines contraintes de travail comme la pression temporelle sont des facteurs communs à la fois pour la survenue de stress et d'accidents. Toutefois, les études portent principalement sur certains facteurs de risques (intensité et temps de travail notamment) ou sur certaines populations spécifiques et nécessitent d'être complétées par des études longitudinales. L'exposition à des facteurs de risques psychosociaux peut entraîner une altération de la santé telles que des atteintes cardiovasculaires, un syndrome dépressif réactionnel, un état de stress post-traumatique, un suicide ou une tentative de suicide, et donner lieu à une reconnaissance en accident du travail. La médecine de travail identifie les pathologies suivantes suivant la nature des risques psychosociaux :

Epuisement professionnel ou burnout

Céphalées, insomnies, troubles digestifs, contractures musculaires, douleurs articulaires, état fébrile (frissons, malaise général), troubles du sommeil (insomnie ou besoin accru de sommeil), photophobie, troubles cognitifs et difficultés de concentration, troubles de la mémoire, irritabilité, états de confusion.

Epuisement professionnel par l'ennui

Maladies cardiovasculaires, contractures musculaires, douleurs articulaires, troubles du sommeil (insomnie ou besoin accru de sommeil), photophobie, troubles cognitifs, états de confusion, crises d'épilepsie, vertiges, tremblements, perte de mémoire.

Harcèlement moral

Dépression, contractures musculaires, douleurs articulaires, troubles du sommeil (insomnie ou besoin accru de sommeil), photophobie, troubles cognitifs, états de confusion.

Harcèlement sexuel

Troubles gastro-intestinaux, troubles cardiovasculaires, céphalées, fatigue et irritabilité chroniques, troubles du sommeil, bouffées de chaleur et hypersudation, crises d'angoisse, dysfonctionnement hormonal et sexuel, dépression majeure, réactions auto et hétéro agressives, troubles des conduites alimentaires (obésité), actions suicidaires.

Violence verbale et agression

Anxiété, dépression chronique, surconsommation de tranquillisants, tentative de suicide, troubles du sommeil, troubles digestifs ou neurologiques.

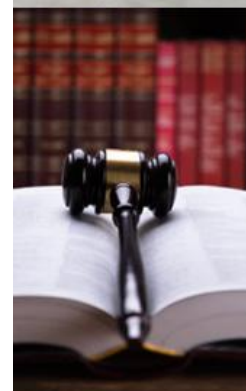
Choc émotionnel

Palpitations cardiaques, tremblements ou frissons, respiration rapide, transpiration excessive, parfois des syncopes.



Conséquences de la présence de facteurs psychosociaux au sein des équipes

- **Enjeu humain**
 - Atteinte à l'intégrité physique et morale des salariés (*stress, anxiété, dépression, suicides, etc.*).
 - **Enjeu règlementaire**
 - Violation du code du travail article L4121-1, L4121-2, L4121-4 et suivants,
 - Poursuites judiciaires des dirigeants et encadrants.
 - **Enjeu d'image**
 - Articles/reportages dans la presse locale/nationale et réseaux sociaux,
 - Réputation altérée/entachée,
 - Perception d'un organisme négligent,
 - Baisse de la confiance des clients, partenaires commerciaux et grands public.
 - **Enjeu organisationnel et social**
 - Augmentation de l'absentéisme,
 - Augmentation des démissions : perte des savoir-faire et coût de réembauche,
 - Difficulté de remplacer les salariés,
 - Démotivation des salariés,
 - Dégradation de la productivité, augmentation des taux de rebuts et malfaçons,
 - Dégradation du climat social.
- Les RPS sont la deuxième cause d'arrêt de travail (1^{ère} : maladies ordinaires)**
- ✓ Le taux d'absentéisme (*arrêt maladie*) est en moyenne nationale de **4,5%** de l'effectif salarial en 2024.
 - ✓ Le taux de démission est en moyenne nationale de **2,7%** de l'effectif salarial en 2024.
 - ✓ Le taux de licenciement est en moyenne nationale de **1,0%** de l'effectif salarial en 2024.
 - ✓ Le taux de rupture conventionnelle est en moyenne nationale de **0,5%** de l'effectif salarial en 2024.
 - ✓ La durée moyenne nationale d'un arrêt de travail est de **21,5** jours en 2024.
- 22% des AT ont une durée de +30 jours avec 2 à 6 mois d'arrêt pour les RPS,
 - 35% des trentenaires ont un arrêt de travail chaque année,
 - 31% des cinquantenaires ont un arrêt de travail chaque année,
 - 40% des salariés en moyenne, sont en arrêt de travail chaque année.
- **Enjeu économique :**
 - Le coût moyen d'un arrêt de travail de 24h00 à une semaine est de 3 800.00€,
 - Le coût moyen d'un arrêt de travail d'une semaine à 3 mois est de 25 000.00€,
 - Le coût moyen d'un arrêt de travail de plus de 3 mois est de 93 000.00€,
 - Le décès d'un salarié coûte en moyenne 612 000.00€.





Avoir la chance
d'avoir une
équipe
composée de
différentes
générations va
permettre une
création de
richesse et de
créativité hors du
hors du
commun, à
condition de bien
appréhender les
attentes et les
différences entre
les générations,
les hommes et
les femmes.

Pourquoi un salarié quitte principalement son employeur ?

- Existence d'un environnement toxique, où les tensions sont fréquentes et où la pression est omniprésente,
- Absence de perspective d'évolution en négligeant les aspirations des salariés,
- Non reconnaissance des efforts fournis,
- Rémunération non équitable ou basse face aux investissements faits et absence d'avantages attractifs (*efforts/récompenses*),
- Mise en place d'horaires rigides et flexibilité absente,
- Présence d'un management autoritaire, toxique ou désorganisé,
- Absence de valeur ou alors déphasées avec celles des salariés,
- Instabilité sociale encré (licenciement, démission, rupture de période d'essai, etc.
- Constitution des équipes (*manager/managés*) non maîtrisée avec des incompatibilités d'exister ensemble dans un groupe,
- Volume de travail non maîtrisé, soit trop de travail, soit pas assez,
- Moyens donnés pour la réalisation du travail disproportionnés face aux objectifs et délais exigés,
- Absence de fluidité dans la communication interne et conduite au changement mal ou non accompagnée,
- Absence de sens des missions réalisées et absence de désir d'avoir davantage d'impact.



Bien évidemment, le ou les motifs poussant un salarié à quitter son employeur sont fondamentalement différents suivant les caractéristiques et la génération des salariés impactée par ces motifs.



Les Baby-Boomers (nés entre ~1946 et 1965)

► Tendances :

- Loyaux envers leur entreprise, ils valorisent la stabilité et la sécurité de l'emploi.
- Ils quittent rarement leur employeur avant la retraite.

«👉» Raisons principales de départ :

- Départs à la retraite.
- Perte de sens ou manque de reconnaissance après une longue carrière.
- Changements organisationnels qui bouleversent leurs repères (digitalisation, restructurations).



La Génération X (nés entre ~1966 et 1979)

► Tendances :

- Génération « pont » entre stabilité et quête d'équilibre.
- Très attachée à la compétence, à la performance et à la qualité de vie.

«👉» Raisons principales de départ :

- Manque de reconnaissance ou de perspectives d'évolution.
- Sentiment de saturation professionnelle ou de burn-out.
- Recherche d'un meilleur équilibre vie pro/vie perso.
- Envie de reconversion après 20 ans de carrière.





La Génération Y (Millennials) (nés entre ~1980 et 2000)

► Tendances :

- Plus mobiles et moins fidèles à une seule entreprise.
- En quête de sens, d'autonomie et d'un management bienveillant.
- Veulent apprendre, évoluer vite et avoir un impact.

«(main)» Raisons principales de départ :

- Manque de sens ou d'alignement avec les valeurs de l'entreprise.
- Peu d'opportunités de développement professionnel.
- Management autoritaire ou absence de reconnaissance.
- Recherche de flexibilité (télétravail, horaires, liberté).

Les Millennials changent d'entreprise en moyenne tous les 2 à 3 ans.



La Génération Z (nés après ~2001)

► Tendances :

- Arrivent sur le marché du travail avec une vision très différente :
→ travail = moyen d'épanouissement, pas une fin en soi.
- Forts besoins de sens, diversité, liberté, et équilibre vie pro/perso.

«(main)» Raisons principales de départ :

- Inadéquation entre leurs valeurs et celles de l'entreprise.
- Manque de flexibilité (horaires, télétravail, environnement).
- Culture d'entreprise rigide ou hiérarchie lourde.
- Absence de feedback et de reconnaissance rapide.
- Envie d'expérimenter plusieurs postes ou projets (*freelance, side projects*).



Le rapport au travail suivant les générations

Rappel :

- ✓ 1900-1930 : Génération Grandiose
- ✓ 1931-1945 : Génération Silencieuse
- ✓ 1946-1965 : Génération baby Boomer
- ✓ 1966-1979 : Génération X
- ✓ 1980-2000 : Génération Y (Millennials)
- ✓ 2001-2012 : Génération Z (Millennials)
- ✓ 2010- Génération Alpha
- ✓ 2020-Génération Bêta



Si la génération X n'a pour valeur principale que le travail, la Y veut profiter de la vie, la génération Z veut changer le monde.

■ Pour la **génération X : La sortante**

- Moins attachés aux capacités d'innovation technologique des entreprises que les Millennials ou la Génération Z ils sont particulièrement attentifs à leur rémunération. Ils attendent de leur employeur des augmentations de salaire régulières et font de ce sujet leur priorité , au coude-à-coude avec l'envie de réussite professionnelle : pour 64,50 % d'entre eux, se distinguer professionnellement serait un véritable aboutissement.
- Par ailleurs, cette génération est respectueuse du cadre hiérarchique classique et « fidèle », s'inscrivant dans la durée auprès d'une entreprise. L'exigence, la rigueur et l'effort sont leurs maîtres-mots, une implication qu'ils souhaitent voir reconnue à sa juste valeur par leur employeur.
- Les salariés de la Génération X ont besoin d'être (ré)assurés. Certains d'entre eux – notamment les seniors – considèrent ainsi qu'on ne leur donne pas suffisamment les moyens d'évoluer au sein d'une organisation, quand d'autres sont d'avis que leur parcours est négligé. Leur permettre de piloter un projet, leur donner l'opportunité d'encadrer des profils juniors, valoriser leur séniorité et comment celle-ci contribue à la croissance de l'entreprise.



■ Pour la **génération Y**

• Les caractéristiques :

- Ils sont nés en même temps que la montée de l'écologisme et des préoccupations environnementales.
- Ils sont des consommateurs éthiques, engagés.
- Ils ont une maîtrise intuitive de l'informatique. Ils ont grandi avec les jeux vidéo et les ordinateurs.
- Ils sont très actifs sur les réseaux sociaux.
- Ils accordent une très grande importance à leur vie personnelle, qu'ils priorisent avant le travail.
- Ils sont créatifs, communicatifs, rassembleurs.
- Ils ont (plus que la génération X) une fibre entrepreneuriale.
- Ils ont une bonne capacité d'adaptation, pas de résistance au changement.
- Ils valorisent l'activité physique et la santé.
- Ils accordent beaucoup d'importance aux expériences (soupers, voyages, etc.).



• Le rapport au travail :

- Ils souhaitent évoluer dans un milieu de travail où ils se sentent bien et valorisés.
- Ils cherchent un employeur flexible, qui leur permet liberté et autonomie.
- Ils tiennent à comprendre l'utilité d'une tâche ou d'une consigne avant de l'exécuter ou de la mettre en application.
- Ils ne craignent pas de remettre en question l'autorité qui n'est pas, pour eux, synonyme de compétence.
- Ils aiment progresser à l'aide d'un mentor, n'hésitent pas à bien s'entourer.
- Ils savent ce qu'ils valent et veulent être reconnus pour leurs compétences et non selon l'ancienneté.
- Ils sont performants, mais ils n'aiment pas les modèles de travail rigides, ne raffolent pas du classique 9 à 5!

Pour les représentants de la génération Y, **les valeurs de flexibilité et de liberté** sont au cœur de la vision du travail. Leur vie personnelle compte davantage que leur emploi. Le travail doit s'insérer facilement dans leur quotidien sans nuire à leurs activités sociales et familiales.

Pour la génération X et Y :

Mots clefs :

- Exigence, rigueur, effort,
- Concerné par l'entreprise,
- Attaché au client,
- Valeur d'honneur et de respect,
- D'accord pour sacrifier son temps,
- Habitué à être jugé par les responsables,
- Reconnaissance de la hiérarchie et faible reconnaissance de la technologie,
- Réussite professionnelle, fidèle, transmission de l'expérience aux générations suivantes.

■ Pour la **génération Z**

• **Les caractéristiques :**

- Ils n'ont jamais connu la vie sans connexion réseau.
- Ils sont soudés à leur téléphone (encore plus que la génération Y) mais privilégient les discussions en personne au travail. L'un n'empêche pas l'autre!
- Ils sont de grands consommateurs des produits technologiques ludiques (dont les consoles de jeu).
- Ils tiennent plus à leur vie privée que les Y (qui publient presque tout partout). Les Z utilisent des réseaux avec des cercles fermés et une portée limitée dans le temps. Ils sont beaucoup plus sélectifs dans ce qu'ils partagent.
- Ce sont des « dialogueurs » : ils évitent la confrontation et utilisent le dialogue pour comprendre les différentes réalités qui les entourent.
- Ils sont radicalement inclusifs : se connecter aux différentes réalités est une richesse.
- L'honnêteté et la transparence sont des valeurs fondamentales pour eux.
- Ils sont éduqués, réalistes et pragmatiques.



• **Le rapport au travail :**

- Le sens de la communauté est très important. Ils veulent faire partie d'un écosystème local et sentir qu'ils y contribuent.
- Selon eux, la qualité la plus importante d'un patron est la bonne communication. Ils aspirent à ce que le dialogue soit ouvert avec leurs supérieurs.
- Ils recherchent une stabilité financière et se rebutent moins au travail de bureau et au 9 à 5 que les Y.
- Ils fonctionnent en mode multitâche. Ils désirent donc avoir une certaine autonomie dans la réalisation des tâches qui leur sont assignées.
- Contrairement aux Y, ils ne cherchent pas à progresser à l'aide d'un mentor, mais préfèrent tracer leur propre chemin. D'ailleurs, plusieurs d'entre eux choisissent ou considèrent l'entrepreneuriat dans leur choix de carrière.
- Ils préfèrent travailler avec des objectifs clairs et à court terme, avec des rétroactions fréquentes plutôt qu'une seule rencontre annuelle.

Mots clefs :

- Recherche de nouveautés,
- Notion de groupe,
- Travail comme outil de socialisation,
- Développement personnel et équilibre professionnel,
- Pas de sacrifice de temps professionnel,
- Réactif à la technologie,
- Transparence,
- Relation hiérarchique horizontale,
- Confiance,
- Mobilité,
- Entrepreneur,
- Prise en compte de la santé mentale,
- Cadre de reconnaissance,
- Politique de feedback,

Les rapports spécifiques entre RPS et les différentes générations

Génération	Facteurs de RPS les plus fréquents	Particularités
<i>Baby-boomers</i>	Surmenage, pression hiérarchique, isolement face aux changements technologiques	Souvent loyaux à l'entreprise, moins enclins à exprimer le stress ou à demander de l'aide
Génération X	Stress lié à la conciliation vie pro/vie perso, surcharge de responsabilités	Attentifs à l'équilibre travail-famille, cherchent l'autonomie mais subissent la pression des « ponts » entre hiérarchie et jeunes générations
Millennials	Stress lié au manque de sens, reconnaissance insuffisante, incertitude professionnelle	Très sensibles à la culture d'entreprise, au feedback régulier et aux valeurs sociales. Plus enclins à exprimer leur stress mais parfois moins résilients face aux frustrations
Génération Z	Pression liée à la performance immédiate, hyperconnexion, anxiété face à l'avenir	Attentes fortes sur la flexibilité, l'inclusion et la santé mentale. Risque de burn-out si les besoins de reconnaissance et d'accompagnement ne sont pas satisfaits





Le rapport au travail et les attentes qu'il suscite nécessitent donc que le manager s'adapte et apporte un environnement compatible aux différences entre les membres de son équipe tout en assurant l'atteinte des objectifs communs.

Valoriser les différences, améliorer la communication, favoriser le partage, donner du sens, adapter le management et renforcer la cohésion seront donc les objectifs d'un bon management.

Le management



L'intégration des risques psychosociaux dans l'art du management n'est pas le résultat de la seule réflexion. Il s'inspire aussi des cultures nationales, imbibées de féodalisme au Japon, de consensus en Allemagne, de colbertisme en France ou de cohabitation historique entre le marchand et l'administrateur en Chine.

Mais l'art du management est, avant tout, celui de conduire et de mobiliser les hommes et les femmes de chaque entreprise au service de sa raison d'être qui est de grandir en étant utile à ses membres à travers ses clients et autres parties prenantes : il doit donc concrétiser la capacité des managers à conduire le changement dans leur communauté de travail pour tirer tout le parti des connaissances et du potentiel d'engagement de ses membres. Manager, c'est donc avant tout, connaître les hommes et les femmes qui composent son équipe, et intégrer en préambule que chaque salarié est différent par son histoire, sa culture, son éducation et sa microbiologie. Cela conduisant les managers à s'adapter aux membres de son équipe et non à son équipe de s'adapter au manager.

« **Les employés d'abord, les clients ensuite !** » : Vineet Nayar homme d'affaires indien, expert des technologies de l'information et du management d'entreprise.

Comprendre ce qu'il se passe dans les situations de travail, c'est s'intéresser à la fois à :

- Ce qu'ils font,
- Ce qu'ils pensent,
- Ce qu'ils ressentent.

Tout en s'adaptant aux caractéristiques de chaque membre de son équipe, à ses rapports au travail et à ses attentes en matière d'épanouissement personnel, le manager et dirigeant d'aujourd'hui, doit faire transpirer dans ses actes managériaux, la bienveillance et le respect à savoir :

1. Communication

Management toxique : La communication est souvent floue, contradictoire ou peu transparente. Les feedbacks sont donnés de manière agressive, dévalorisante ou non constructive. Il peut y avoir des critiques publiques ou humiliantes.

Management respectueux : La communication est claire, ouverte et honnête. Les feedbacks sont constructifs et donnés de manière privée, dans un but d'amélioration et non de dévalorisation.

2. Relation avec l'équipe

Management toxique : Le manager peut adopter une attitude autoritaire, être distant ou manipuler les collaborateurs. L'empathie est souvent absente et les relations sont tendues. Il peut aussi y avoir des favoritismes ou des pratiques de gestion déloyales.

Management respectueux : Le manager fait preuve d'empathie, d'écoute et de soutien envers son équipe. Il prend en compte les besoins, les avis et les émotions de ses collaborateurs, cherchant à créer un environnement de travail collaboratif et bienveillant.

3. Leadership

Management toxique : Le manager peut exercer un contrôle excessif, microgérer les tâches de ses collaborateurs, ou au contraire, être absent et non impliqué. Il met souvent l'accent sur les résultats à court terme au détriment du bien-être de l'équipe.

Management respectueux : Le manager agit en tant que leader inspirant, en donnant de l'autonomie à ses collaborateurs tout en les soutenant. Il cherche à développer leurs compétences et à favoriser leur épanouissement professionnel. Il valorise l'effort autant que les résultats.

4. Gestion du stress et des conflits

Management toxique : En période de stress, le manager peut être impulsif, irritable, ou chercher à rejeter la responsabilité sur ses collaborateurs. Les conflits sont souvent ignorés ou mal gérés, ce qui peut entraîner un climat de méfiance et de frustration.

Management respectueux : Le manager reste calme et rationnel face aux défis. Il sait gérer le stress et cherche des solutions constructives. Il prend le temps de résoudre les conflits de manière équitable et respectueuse, favorisant un environnement de travail sain.

5. Reconnaissance et motivation

Management toxique : Les efforts et les réussites des collaborateurs sont rarement reconnus. Les critiques l'emportent souvent sur les encouragements, ce qui peut démotiver l'équipe.

Management respectueux : Les réussites sont célébrées et les contributions des collaborateurs sont reconnues. Le manager cherche à motiver son équipe en valorisant les réussites individuelles et collectives.

6. Impact sur le bien-être et la performance

Management toxique : Cela conduit généralement à une augmentation du stress, de l'absentéisme, de la démotivation et de la rotation élevée du personnel. Les collaborateurs se sentent sous pression et non soutenus.

Management respectueux : Cela favorise l'engagement, la satisfaction au travail et la productivité. Les collaborateurs se sentent en confiance, écoutés, et valorisés, ce qui renforce leur motivation et leur fidélité à l'entreprise.

En résumé

Management toxique : Utilise la peur, la manipulation et la pression pour atteindre des objectifs. Il crée un environnement de travail négatif qui nuit à la santé mentale et physique des collaborateurs.



Management respectueux : Utilise la communication, la transparence, l'empathie et la reconnaissance pour construire un environnement de travail sain où chacun se sent soutenu et motivé.

Faire cohabiter les générations entre elles pour créer une équipe cohérente pour une cohésion attendue, c'est gérer les différences

En matière de cohérence entre les membres d'une équipe pour être au plus près d'une qualité de vie au travail, quelles sont les différences qui existent entre les individus en matière de :



- Compétences organisationnelles,
 - Compétences relationnelles et sociales en interne
 - Compétences relationnelles et sociales en externe,
 - Compétences relationnelles et sociales avec une hiérarchie,
 - Compétences d'adaptation aux situations,
 - Compétences d'adaptation aux évolutions du métier,
 - Genre,
-
- Âge/génération,
 - Qualification,
 - Ancienneté dans la fonction,
 - Formations initiales et acquises professionnellement,
 - Mobilité,
 - Aptitude ou inaptitude médicale,
 - Intensité de la vie sociale,
 - Rapport au travail,
 - Niveau d'appartenance à un groupe (*Maslow*).

Gérer les différences est le cœur du management intergénérationnel et inclusif : non pas gommer les différences, mais les transformer en force collective.

En 2025, les équipes sont plus **diverses que jamais** (âge, culture, parcours, attentes, rythmes de travail, compétences numériques, etc.), et c'est au manager de créer **une cohésion durable malgré cette pluralité**.

Comprendre les différences pour mieux les gérer

Avant tout, un bon manager observe et écoute :

- ❑ Les différences générationnelles (*valeurs, rapport à l'autorité, motivation*).
- ❑ Les différences culturelles et de parcours (*études, secteurs, expériences*).
- ❑ Les différences personnelles (*rythmes, tempérament, besoins*).

Créer un socle commun : la vision et les valeurs partagées

Pour fédérer une équipe diverse, il faut un but collectif clair.

- ❑ Expliquer le "pourquoi" avant le "comment".
- ❑ Mettre en avant la mission commune plutôt que les différences individuelles.
- ❑ Relier chaque rôle à la contribution au projet global.

Adapter sa communication

Les incompréhensions viennent souvent d'un écart de codes ou de langage.

Le manager doit savoir traduire et adapter :

- ❑ Utiliser des supports variés : réunion, mail, chat, Visio, feedback individuel.
- ❑ Clarifier les objectifs sans imposer un seul mode de fonctionnement.
- ❑ Créer un climat où chacun peut s'exprimer librement.

Pratiquer un management situationnel

Chaque collaborateur a un niveau de maturité, de motivation et de compétence différent.

Le manager doit donc adapter son style :

- ❑ Diriger ► Quand la personne débute.
- ❑ Accompagner ► Quand elle apprend.
- ❑ Soutenir ► Quand elle maîtrise mais doute.
- ❑ Déléguer ► Quand elle est autonome.

Valoriser

la complémentarité



Plutôt que de chercher l'uniformité, le manager doit orchestrer les forces :

- ☐ Confier des missions adaptées aux talents de chacun.
- ☐ Créer des binômes intergénérationnels (mentorat croisé).
- ☐ Mettre en avant les réussites collectives plutôt qu'individuelles.

Encourager l'apprentissage mutuel

Une équipe fonctionne mieux quand chacun apprend des autres :

- ☐ Mentorat croisé : échanges d'expériences entre jeunes et anciens.
- ☐ Partage de bonnes pratiques en réunions.
- ☐ Formations collaboratives (*peer learning*).

Créer un climat de confiance et d'équité

Sans confiance, pas de coopération :

- ☐ Être juste et transparent dans les décisions.
- ☐ Reconnaître les réussites de chacun, selon son niveau et ses efforts.
- ☐ Promouvoir la bienveillance, la tolérance et l'écoute.

Favoriser la flexibilité

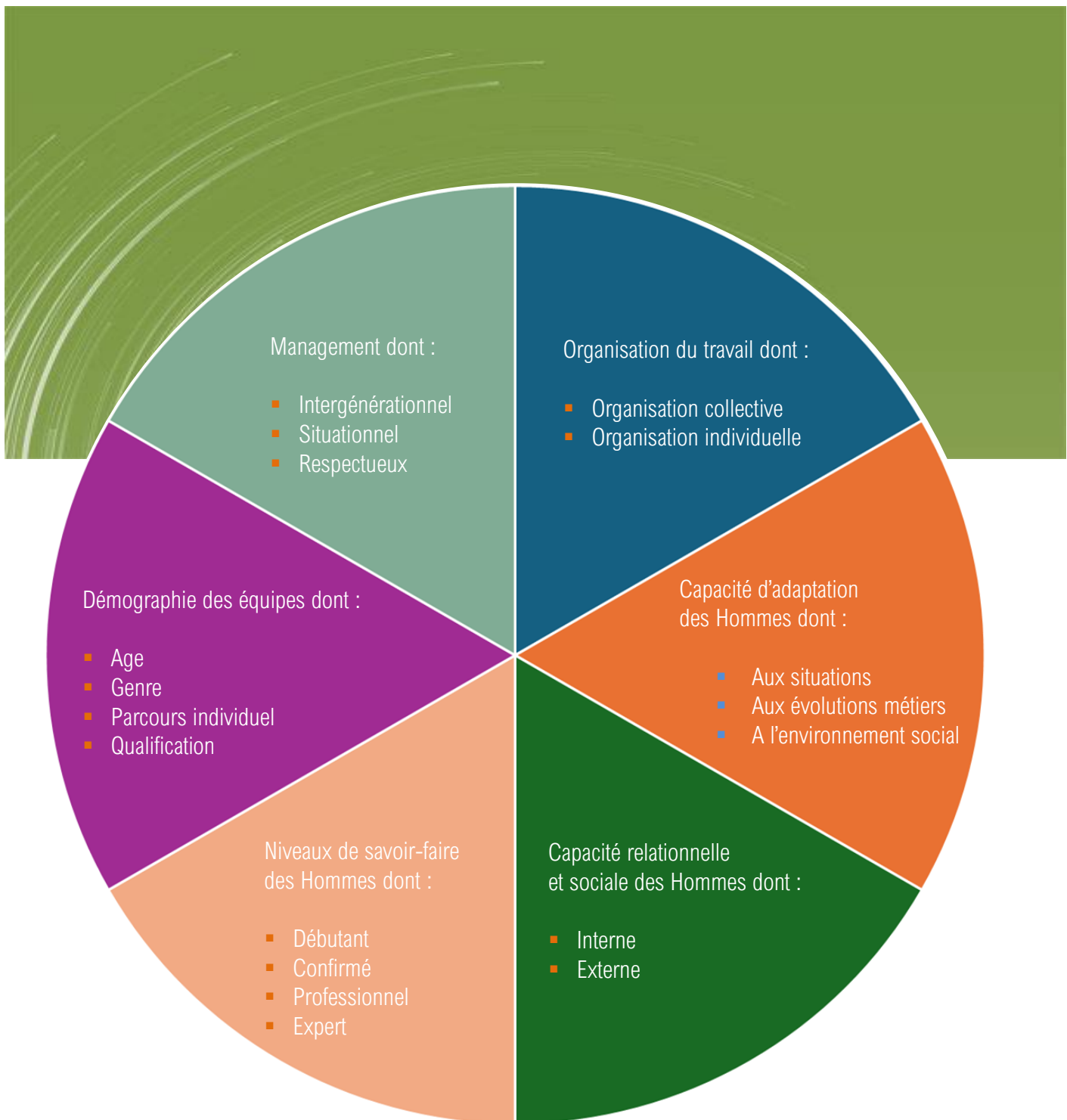
Les attentes ne sont pas les mêmes :

- ☐ Certains aiment la stabilité, d'autres le changement.
- ☐ Certains préfèrent le présentiel, d'autres le télétravail.

Le manager doit offrir de la flexibilité (*organisation, rythme, autonomie*) tout en gardant des moments collectifs obligatoires pour la cohésion.



Un contexte multifactoriel nécessaire



La réglementation

- Par l'article L.4121-1 du code du travail, il revient à l'employeur une obligation générale de sécurité d'évaluer les risques, y compris psychosociaux, et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la



santé physique et mentale de ses salariés. Cette obligation générale repose sur une approche globale de la prévention des risques professionnels. Il ne s'agit pas seulement de rechercher la conformité à des obligations précises mais d'obtenir le résultat attendu (assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés).

- Pour organiser la prévention des risques psychosociaux en entreprise, l'employeur se fonde sur les principes généraux de prévention.

- Par l'article L.4121-2 du Code du travail, figure notamment la nécessité de :

- Combattre les risques à la source et d'adapter le travail à l'homme. Cela implique d'intervenir le plus en amont possible pour prévenir les risques psychosociaux : conception de postes de travail adaptés, choix des méthodes de travail et de production, en vue par exemple de limiter le travail monotone et le travail cadencé, soutien technique aux opérateurs pour la réalisation des activités, adaptation des charges de travail... ;
- Planifier la prévention en y intégrant dans un ensemble cohérent la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel ainsi que ceux liés aux agissements sexistes.

Au-delà de ces dispositions générales, la prévention des risques psychosociaux pourra s'appuyer sur des dispositions concernant la prévention de certains facteurs de risque. C'est notamment le cas de la réglementation sur :

- Certains modes d'organisation du travail (travail de nuit, travail en équipe de suppléance et travail posté) ;
- Les relations de travail (principe de non-discriminations, interdiction du harcèlement moral et sexuel et obligation de les prévenir) ;
- La prévention des risques liés au bruit ;
- La prévention des risques liés au travail sur écran.

Ce cadre réglementaire permet ainsi d'apprécier les infractions qui pourront éventuellement être réprimées. Ce sont moins les effets des risques psychosociaux en tant que tels qui seront alors appréhendés mais bien le non-respect d'obligations particulières de prévention (non-respect des prescriptions obligatoires relatives au bruit, au travail sur écran...) ou la caractérisation d'infractions précises (agissements de harcèlement moral...). La responsabilité pénale de l'employeur pourra être engagée sur la base du Code du travail ou du Code pénal.

Sa responsabilité civile pourra être recherchée en cas de faute inexcusable.

- Par l'article L2281-1 et suivant Du code du travail l'employeur doit permettre aux salariés de s'exprimer sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail.

BET & QVT



Le bien-être au travail

La notion de bien-être au travail (BET) est de portée plus large que les notions de santé physique et mentale. Elle fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail et pas seulement à l'absence de pathologie, de maladie ou de handicap. Le rapport subjectif que l'individu tisse avec son environnement de travail est central, car c'est le sens donné au travail et à son contexte d'exécution qui va générer un sentiment de bien-être ou, à l'inverse, de la souffrance

Les approches BET visent à construire les conditions organisationnelles d'une performance globale, respectueuse de la santé des salariés, favorisant la motivation sur le long terme.

pouvant déboucher sur des problèmes graves (perte de sommeil, atteinte à la santé, agressivité...). Dès 2002, l'Europe promeut le BET en insistant sur l'intérêt d'une meilleure prise en compte des aspirations des salariés pour prévenir les risques pour la santé et contribuer au développement d'une performance durable, respectueuse des personnes et favorable à l'innovation et à la flexibilité tant technique qu'organisationnelle.

Les approches BET visent à construire les conditions organisationnelles d'une performance globale, respectueuse de la santé des salariés, favorisant la motivation sur le long terme.

La qualité de vie au travail

La notion de qualité de vie au travail (QVT), apparue au début des années soixante-dix dans les pays anglo-saxons, renvoie aux conditions et aux caractéristiques du travail qui contribuent à la motivation, la performance et la satisfaction au travail, sans qu'une définition consensuelle se dégage. En France, l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 la définit « [...] comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué [...] ».

L'approche QVT liée à cet accord s'appuie sur une conception se voulant novatrice de la performance économique et des rapports humains dans l'entreprise, soucieuse des conséquences, sur l'équilibre vie privée / vie professionnelle, la conciliation des temps, la parité hommes/femmes... Dialogue social et possibilités d'expression des salariés sur leur travail sont centraux dans la démarche proposée. Par ailleurs, le cadre juridique actuel de la QVT est réglementé par le biais des négociations obligatoires dans les entreprises, lesquelles sont issues des lois Rebsamen et El Khomri.

Ce nouveau cadre impose, notamment aux entreprises d'au moins cinquante salariés, une négociation périodique sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur la QVT (art. 2242-1 et L. 2242-17).

On peut considérer que le champ couvert par la QVT vient compléter celui des RPS, mais sans faire usage de la notion de risque, sans que les points d'amélioration visés ne soient explicitement rapportés à des atteintes à la santé ou à la sécurité.

À l'inverse, l'instauration d'une politique de BET, si elle continue à relever d'une démarche totalement volontaire de la part des entreprises, peut être le vecteur principal retenu par l'entreprise pour faire face à ses obligations légales de protection contre les RPS, tout en poursuivant des objectifs d'excellence sur le plan du management des hommes et de l'amélioration continue de la performance sociale et des ressources humaines. La démarche de prévention en santé et sécurité au travail ciblant ces risques se voit alors intégrée à la politique de performance des ressources humaines.

L'approche QVT s'appuie sur une conception se voulant novatrice de la performance économique et des rapports humains dans l'entreprise.



organiser un **secours psychologique** (ou **intervention de soutien psychologique d'urgence**) demande une approche structurée, coordonnée et humaine.

Objectifs : Apporter un **soutien psychologique immédiat** et coordonné aux personnes exposées à un événement potentiellement traumatisant, afin de :

- Réduire l'impact psychique immédiat,
- Prévenir les troubles psychotraumatiques,
- Soutenir les capacités d'adaptation,
- Orienter vers des soins adaptés.

Ecouter, informer et orienter une victime de RPS

Faire prendre en charge la victime au travail

Confronté à des faits moral ou sexuel, de violences en urgence une visite auprès du ou les autres professionnels de toutes les autres visites Le médecin du travail et les dans le cadre de leur mission et victime est couvert par le secret



victime : Le médecin du travail / service de santé

d'épuisement professionnel, de harcèlement physiques et/ou verbales, il convient de solliciter médecin du travail ou aborder ce sujet avec lui santé du service de santé au travail à l'occasion prévues règlementairement par le code du travail. autres professionnels de santé sont indépendants tout ce qui relève de l'entretien avec un salarié médical.

Dans le cadre de ses fonctions, le médecin du travail peut :

- Déclarer une inaptitude si le maintien sur son poste est gravement préjudiciable à la santé du salarié et proposer une éventuelle mutation ou une mobilité au sein de l'entreprise ou du groupe dans le cadre des indications relatives au reclassement ;
- Proposer à l'employeur des mesures visant à préserver la santé (Article L. 4624-9 du code du travail). L'employeur doit tenir compte des préconisations du médecin du travail.

Informer et saisir l'inspection du travail

Présents dans tous les départements, les services de renseignements de l'inspection du travail sont disponibles par téléphone ou pour un entretien sur rendez-vous. Pour les contacter : drets.gouv.fr

Les coordonnées de l'inspection du travail compétente ainsi que le nom de l'inspecteur compétent doivent faire l'objet d'un affichage dans l'entreprise (Article D. 4711-1 du code du travail).

L'inspection du travail peut également intervenir dans le cadre de contrôles en entreprise et d'enquêtes à la suite de plaintes relatives à une situation de harcèlement ou d'agression sexuelle. Dans ce cadre, les agents de l'inspection du travail sont tenus par l'obligation de confidentialité des plaintes posées à l'article 15 c) de la convention n°81 de l'OIT. L'action de l'inspection du travail a pour but de faire cesser la situation et protéger les victimes.



Le Défenseur des droits est compétent notamment pour assister les victimes de harcèlement sexuel. Le Défenseur des droits peut :

- Enquêter (demande d'informations par écrit, audition, vérification sur place) ;
- Procéder à une médiation, un règlement amiable, une transaction civile ou pénale ;
- Faire des recommandations ;
- Présenter des observations devant les juridictions saisies. Pour saisir le Défenseur

des droits : www.defenseurdesdroits.fr/fr/saisir



Le 39 19 : Numéro d'appel Violences Femmes Info

Il s'agit d'un numéro national destiné aux femmes victimes de violences, ainsi qu'à leur entourage et aux professionnels concernés. Ce numéro d'écoute national est anonyme. Il est accessible et gratuit depuis un poste fixe et un mobile en métropole et dans les DOM. Le numéro est ouvert du lundi au vendredi de 9h à 22h, les samedis, dimanches et jours fériés de 9h à 18h.

Ce numéro permet d'assurer une écoute et une information de 1^{er} niveau, et, en fonction des demandes, effectue une orientation vers les numéros téléphoniques nationaux ou dispositifs locaux d'accompagnement et de prise en charge en fonction de la thématique concernée. Le 3919 n'est pas un numéro d'appel d'urgence.

L'AVFT n'est compétente quand matière de violences sexuelles au travail.

Ces violences peuvent constituer du harcèlement sexuel, de l'exhibition sexuelle, des agressions sexuelles ou des viols.

Nous entendons le « travail » au sens large : le lieu de travail proprement dit, le travail lors de déplacements professionnels, mais aussi les moments de socialisation professionnels qui ne sont pas strictement du travail (*soirées d'entreprise, « afterwork » en dehors des locaux par exemple*).

Le mis en cause peut être un supérieur hiérarchique, un collègue, un client, un fournisseur, un salarié d'une entreprise sous-traitante ou donneuse d'ordres.



Cas particuliers : l'AVFT est compétente lorsqu'une patiente est agressée par un médecin, une plaignante par un policier. La victime ne travaille pas, mais le mis en cause est, lui, bien en situation de travail.

L'AVFT a vocation à intervenir aux côtés de salariées du privé, d'agentes de la fonction publique, d'auto-entrepreneuses et de travailleuses libérales (médecins, avocates etc).



Lutte contre les violences faites aux femmes

Les violences envers les femmes s'exercent partout ; dans la sphère familiale, dans l'espace public ou encore dans le milieu professionnel. Afin de venir en aide aux femmes victimes de violences, les équipes pluridisciplinaires des CIDFF proposent une information juridique, un

accompagnement psychologique et/ou social et une orientation vers des structures partenaires, de manière gratuite et confidentielle. Pour être conseillée, aidée, protégée, contactez votre CIDFF !

PREV[✓]SÉCÙ

Santé & Sécurité au Travail

Prévention des risques psychosociaux, bien-être et qualité de vie au travail, toutes les entreprises s'en préoccuperont tôt ou tard.

Certaines sont déjà prêtes et d'autres le seront bientôt.

Les autres seront en retard avec des salariés impactés dans leur santé, des responsabilités pénales engagées, des difficultés de recrutement, des désorganisations liées aux absences et aux infidélités, et des coûts diminuant leur performance économique.



Prévenir les RPS, ce n'est pas une charge, c'est un levier de compétitivité et d'innovation.