

FEDERATION REGIONALE DES OFFICES DE TOURISME
Provence-Alpes-Côte d'Azur

Dans le nuage

10 Avril 2020

Conf' Confinées #3

La prévention des risques psychosociaux en situation de crise : isolement, télétravail, incertitude, autant de variables à prendre en compte pour éviter les situations difficiles



LA FR-OT SUD VOUS PRESENTE

LES CONF' CONFINÉES

DES RENDEZ-VOUS 100% EN LIGNE ET
100% GRATUITS

Infos et inscriptions : bit.ly/conf-confinées





Akina Strategies

Société de conseil spécialisée en Ressources Humaines et Tourisme réceptif

Depuis 2002, implantée en région PACA

Equipe pluridisciplinaire : Stratégie - Management - RH - Marketing - Développement commercial



Organisme de formation



Intervient depuis 2 ans régulièrement sur les thématiques d'accompagnement de conduite du changement et de l'innovation auprès des acteurs du tourisme partout en France





Intervenante



Emilie Hervé - Experte en Ressources Humaines

Master 2 en Management RH

DRH dans l'hôtellerie haut de gamme - ouverture d'établissement

Formation Gestion des Risques auprès de l'INRS

Intervenante en Management RH en école d'ingénieur (ESAIP)



Objectifs

- Définir et évaluer les différents RPS au sein de votre équipe
- Comprendre la nécessité d'une prévention des RPS auprès des agents
- Déterminer des mesures de protection collectives et individuelles adaptées et des moyens d'amélioration de l'environnement psychologique du travail en période de crise



Plan de la présentation

1 - Définir les RPS

1.1- Contexte Introductif

1.2 - RPS: De quoi parle-t-on?

1.3 - Le cadre légal et réglementaire

2 - Evaluer

2.1- Qui est concerné?

2.2 - Les différentes catégories

2.3 - Quelles manifestations?

3 - La conscience de la nécessité de la prévention

4- Les moyens de protection à mettre en place

4.1 - Au niveau collectif

4.2 - Au niveau individuel

4.3 - Et après?



1.1- Contexte introductif au sujet

- Une situation dans l'environnement du travail inédite, liée à une crise sanitaire majeure
- Des délais de préparation quasi-inexistants
- La nécessité de faire perdurer une partie de l'activité
- Une responsabilité de l'employeur vis à vis des salariés
- Aucun cadre de référence existant
- La nécessité d'anticiper la sortie de crise et l'après crise



1.2 - RPS - de quoi parle-t-on?

Les Risques **Psycho**Sociaux

Deux axes :

- **Psycho**: ce qui touche au développement psychologique de l'individu
- **Social**: ce qui touche aux interactions de l'individu avec son environnement social

Définition: les RPS sont des situations où sont présents, combinés ou non, stress, violences internes (à la structure) et violences externes (à la structure...clients, fournisseurs, bénéficiaires,...).



1.3 - Article L4121-1 du Code du Travail

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

Ces mesures comprennent :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels, y compris ceux mentionnés à l'article [L. 4161-1](#) ;
- 2° Des actions d'information et de formation ;
- 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour **tenir compte du changement des circonstances** et tendre à l'amélioration des situations existantes.”



1.3 - L'obligation de résultat

Il y a une obligation de **résultat** pesant sur l'employeur.

2 axes de travail:

- **Combattre** les risques à la source et adapter le travail à l'homme (et pas l'inverse)
- **Planifier** la prévention de façon globale en intégrant technique, organisation du travail, conditions de travail, relations sociales et l'influence des facteurs ambiants



1.3 - Dispositions réglementaires particulières

Certaines conditions de travail sont également réglementées par ailleurs.

Notamment en ce qui concerne:

- le harcèlement moral et sexuel
- le travail de nuit
- l'environnement bruyant
- le travail sur écran
- l'accueil du public



1.3 - La faute inexcusable

Est considéré comme tel le fait que l'employeur **avait ou aurait dû** avoir conscience du danger.

Cela peut donc résulter de

- l'absence de prévision raisonnable d'un danger
- l'imprudence ou la négligence
- la tolérance de pratiques dangereuses
- le fait de ne pas prendre les moyens suffisants pour préserver le salarié du danger

La responsabilité du salarié n'est engagée que dans la limite de ses compétences, ses moyens, sa formation, les instructions données par l'employeur, les instructions données dans le règlement intérieur et son niveau de responsabilité dans l'entreprise.



1.3 - Cadre réglementaire

Accord interprofessionnel sur le stress au travail, le harcèlement moral et la violence au travail du 02/04/2008 (*Rendu obligatoire par arrêté ministériel le 23 avril 2009*)

Ce texte propose notamment des indicateurs pour dépister le stress au travail et un cadre pour le prévenir.

Il rappelle notamment que lorsqu'une situation de stress est **détectée**, il faut:

- prévenir le stress
- l'éliminer
- à défaut le réduire



2.1 - Qui est concerné?

Potentiellement **tout le monde**, mais de façons différentes.

Distinguons:

- Les collaborateurs en chômage technique total
- Les collaborateurs en télétravail (qui ne sont pas classiquement dans ce mode d'organisation du travail)
- Les managers (qui en plus de leur propre travail doivent adapter de nouvelles méthodes de management pour s'adapter à la situation)
- Les directions (qui doivent mettre en oeuvre l'ensemble des mesures adaptatives à la situation, mettre en place les moyens nécessaires à la poursuite de l'activité et préparer la sortie de crise)



2.2 - Collaborateurs en situation de chômage technique total

Le collaborateur est privé de l'accès à son lieu de travail comme de son activité.

Il/elle peut être confronté(e) à:

- de la peur quant à la situation de son emploi
- de l'isolement, lié à l'absence de communication même minimale (ne participe pas aux réunions en visioconférence/ pas d'appels de la structure/ pas de mails)
- une perte des repères sociaux
- une perte de sens vis à vis du travail occupé, vis à vis des valeurs du groupe
- une frustration quant aux travaux laissés en suspens, qui ne peuvent être avancés



2.2 - Collaborateurs en situation de télétravail exceptionnel

L'individu est dans une organisation du travail qu'il n'a pas choisi, pour laquelle il n'est pas préparé.

Il/elle peut être confronté(e) à:

- un déséquilibre vie privée/vie professionnelle
- une difficulté à être efficace par manque de motivation, de contrôle ou de cadre
- une pression psychologique pour paraître occupé(e)
- un esprit d'équipe perturbé
- une demande d'assistance qui va être plus compliquée
- une difficulté liée aux moyens matériels (qualité de la connexion/ outils informatiques/espace dédié pour travailler)
- une difficulté liée à l'organisation du travail dans le cadre familial: pour ceux qui ont des enfants, difficulté entre le temps de garde/ travail scolaire et le temps de travail + si le conjoint télétravaille également, difficulté de coordonner les temps d'organisation



2.2 - Managers

Au delà des points vus plus haut, s'ajoute aussi pour les personnes en position de managers:

- une difficulté à se positionner vis à vis de l'équipe qui est dispersée
- une adaptation rapide nécessaire à l'environnement de télétravail (doit montrer l'exemple)
- une nécessité de trouver des moyens de maintenir la motivation (*mais est il lui même toujours motivé? qui l'accompagne?*)
- une obligation de faire preuve d'encore plus de souplesse dans une situation extrême de stress personnel
- une sensation de n'avoir plus personne sur qui s'appuyer (communauté managériale dispersée)
- une charge de travail conséquente, liée notamment à une obligation de résultat très importante et des moyens pas toujours en adéquation



2.2 - Directions

Comme pour les managers, les risques sont cumulatifs.

Nous pouvons ajouter:

- la peur vis à vis de la situation économique de la structure
- la peur du risque de conflit qui pourraient émergés après, si la crise est mal gérée
- le risque de voir des collaborateurs partir (turn over)
- sa responsabilité engagée vis à vis des RPS
- le manque de soutien disponible pour affronter la situation
- le manque de visibilité ne permettant pas la prise de décision éclairée
- l'obligation d'adopter une vision court terme et la nécessité d'avoir une vision moyen et long terme totalement repensée suite à la crise



3 - Comment se manifestent les RPS?

- Des troubles de la concentration
- Des troubles du sommeil
- De l'irritabilité
- De la nervosité
- Une fatigue importante
- Des palpitations et autres atteintes cardiovasculaires
- L'apparition de troubles musculo-squelettiques
- De l'anxiété
- Une dépression
- Un burn out
- Le suicide



3 - Quelles conséquences possibles?

Pour les individus:

- une incapacité temporaire de travail (arrêt maladie) plus ou moins longue (avec un coût indirect et direct pour la structure)
- une incapacité permanente (inaptitude/maladie professionnelle)
- des difficultés à reprendre le travail :
 - d'ordre psychologique : peur de revenir à une situation "normale"; peur de sortir de chez soi, nouvelles phobies
 - d'ordre organisationnel: où reprendre le travail, comment faire face à la situation nouvelle, rattraper le retard engendré
 - d'ordre personnel: entourage malade, pas de mode de garde des enfants



3 - Quelles conséquences possibles?

Pour la structure

- une hausse du turn over
- de l'absentéisme, qui peut se prolonger à la reprise de l'activité
- une perte de productivité, immédiate et qui perdure
- des difficultés de recrutement
- l'émergence de procédures judiciaires en cas de salariés affectés et faute inexcusable par exemple



4 - Quelles mesures de protection?

L'esprit de la prévention est toujours de chercher en premier lieu à **éliminer** le risque.

Certains des risques que nous avons évoqués ne peuvent pas être totalement éliminés. Mais il faut y tendre.

Il faut également penser aussi à ajuster le Document Unique de Préventions des Risques (DUERP) et inclure les Instances Représentatives du Personnel dans votre démarche.

Les maîtres mots seront:

ORGANISATION - COMMUNICATION - ADAPTATION - ANTICIPATION



4.1 - Au niveau collectif

ORGANISATION

- Evaluer les **besoins matériels** pour assurer la continuité de l'activité et tenter d'y pourvoir.
- Mettre en place des outils facilitant l'aide et le **soutien** entre collaborateurs (*permettra peut être l'émergence de nouveaux leadership*)
- Instaurer des **rituels** fixes en revanche, qui permettraient de maintenir le lien et garder un cadre (*compte rendu tous les vendredi 10h,...*)
- S'appuyer si possible sur les interlocuteurs **dédiés** (*comme le médecin du travail*)

ADAPTATION

- Trouver des **alternatives**
- Faire des bilans individuels et fixer des règles de **fonctionnement collectif** souples pour que chacun trouve sa place (*à mettre à jour régulièrement*)



4.1 - Au niveau collectif



COMMUNICATION

- Garder un **lien** en dehors des réunions et visioconférences -
- Penser à **inclure** des personnes hors télétravail (*newsletter, mail pour météo interne du jour, application dédiée,...*)
- Tenir **informés** des évolutions de la structure (*pour éviter les peurs dues à la désinformation ou manque d'information*)
- Mettre en place des moyens de **partager** les bonnes pratiques, les besoins
- Créer des moments plus informels et ludiques

ANTICIPATION

- Identifier les pratiques ainsi développées qui pourront **perdurer** et/ou **faciliter** la sortie de crise



4.2 - Au niveau individuel

ORGANISATION

- Faire des points (téléphoniques) individuels réguliers
- Permettre d'identifier les “**relais**” auprès de qui communiquer (*si j'ai des besoins, si je veux parler,...*)
- Mettre en place un plan d'action/une **organisation individualisée** (*rdv, objectifs, moyens,...*)
- Mettre en place une fiche de suivi d'exposition au risque

ADAPTATION

- Prendre en considération, dans la mesure du possible, les situations **personnelles**
- Évaluer le niveau de pratique des outils nécessaires et, pourquoi pas, permettre une formation à distance pour les personnes les moins aguerries



4.2 - Au niveau individuel

COMMUNICATION

- Permettre un canal de communication facilité pour demander de l'aide (*pro ou perso*)
- Identifier ou laisser s'identifier des relais qui se tiennent à l'écoute
- Mettre à disposition un moyen d'expression (*journal de bord, téléconsultation avec un spécialiste,...*)

ANTICIPATION

- Engager un relationnel plus "humain" avec les collaborateurs, comprendre, écouter



4.3 - Et après...?

Il ne faut surtout pas oublier de préparer la **sortie de crise** et l'**après crise**.

Pourquoi ne pas consigner ces pratiques dans une procédure plus globale, à analyser à froid.

Il serait indispensable de poursuivre l'analyse des actions mises en oeuvre, évaluer d'ores et déjà celles qui pourront avoir un intérêt à perdurer (*télétravail, nouveaux modes d'organisation plus agiles, nouveaux modes de communication,...*) après la crise et celles qui pourront être améliorées dans le but d'une prévention d'une autre situation délicate.



Pour aller plus loin :

Management : conduite du changement – Mardi 21 et Jeudi 23 Avril

inscriptions ici : <https://catalogue-frotsi-paca.dendreo.com/formation/154/conduite-du-changement>

Cette formation s'inscrit dans le cadre de l'adaptation des managers d'OT aux enjeux des métiers de l'OT du futur, en se focalisant sur le volet des ressources humaines et du management, dans un contexte de management de transition. Y sont abordés le développement de l'encadrement intermédiaire, la gestion du changement et le management des équipes en période de croissance ou de changement d'activité.

Elle est particulièrement adaptée aux enjeux de développement de l'encadrement intermédiaire, avec la question délicate de la délégation, et à tous les managers en situation d'aborder le changement avec leur équipe, que ce soit lié à des changements d'activité, une période de croissance accélérée ou des modifications plus profondes.

Comment appréhender le changement, mieux identifier « la culture d'entreprise » de votre organisation et adapter son management ? Comment mettre en œuvre les changements dans votre OT, tout en discernant les phénomènes de résistance ? Ce sont les freins liés à la résistance au changement que l'on doit pouvoir identifier, analyser et surmonter pour réussir le passage. Enfin, la notion d'équipe évolutive est approfondie afin de se préparer au changement au quotidien en termes de savoirs cognitifs, de gestion de situations RH, d'outils permettant de mesurer la progression. Cette formation propose par ailleurs des exercices d'application en fonction de la situation RH spécifique à votre OT.



Pour aller plus loin :

Cursus « DOT - Direction d'Office de Tourisme »

inscriptions ici : <https://catalogue-frotsi-paca.dendreo.com/formation/114/cursus-direction-doffice-de-tourisme>

DOT 1 :

Revue d'actualité et optimisation sociale, fiscale, comptable juridique

DOT 2 :

Optimisation budgétaire et autofinancement de mon Office de Tourisme

DOT 3 :

Conduite du changement et Management des Compétences

DOT 4 :

Optimisation de la gestion des projets internes de l'Office de Tourisme en lien avec les équipes

DOT 5 :

Gestion et optimisation du temps, des priorités et des plannings



Pour aller plus loin :

Toutes nos formations sur notre catalogue en ligne

<https://catalogue-frotsi-paca.dendreo.com/>



Fédération Régionale
des Offices de Tourisme
Provence
Alpes
Côte d'Azur



Fédération Régionale
Offices de Tourisme
Provence
Alpes
Côte d'Azur



Merci

L'ensemble des consultants RH Akina sont à votre disposition dans le cadre de notre partenariat avec la Fédération Régionale des Offices de Tourisme Sud.

Plus particulièrement pendant cette période, nous pouvons échanger avec vous sur vos problématiques RPS et Managériales, si vous en éprouvez le besoin.

Adressez vos demandes à l'adresse: contact@akina.fr

