

Cabinet DIOTIME COACHING

CAP SUR LES APTITUDES



À destination des collectivités territoriales, DRH,
encadrants et acteurs de prévention



CENTRE DE GESTION
DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
DE MARTINIQUE

SOMMAIRE

Introduction.....	I
I. Diagnostic : enjeux et spécificités territoriales	1
Les spécificités des collectivités territoriales	1
A. Les enjeux de la prévention et de l'accompagnement des agents en situation d'inaptitude.....	2
B. La politique RH en matière de reclassement.....	2
1. Un soutien et une coordination des différents acteurs	2
2. Une gestion prévisionnelle des ressources humaines	3
II. La démarche opérationnelle en quatre étapes.....	3
Étape 1 — Sensibiliser les différents acteurs.....	3
Étape 2 — La prévention par le maintien de l'employabilité	3
Étape 3 — L'accompagnement des agents	4
Étape 4 — Travailler sur les argumentaires.....	4
· Argumentaires pour les Élus et la Direction Générale.....	5
· Argumentaires pour l'encadrement	6
· Argumentaires pour l'agent concerné.....	7
· Argumentaires pour les équipes	7
III. Organisation et pilotage du dispositif	8
A. Principes d'organisation envisageables	8
B. Prévention des situations de reclassement	8-9
C. Indicateurs de suivi	10
D. Cadre réglementaire Hygiène, Sécurité et Santé au Travail	11
E. Compétences et dispositifs mobilisables (en interne ou par mutualisation)	11
IV. Prévenir l'usure professionnelle.....	12
A. Analyser une situation de travail et identifier les facteurs d'usure	12-14
B. Construire un plan d'actions.....	15-16
C. Evaluer et suivre sa démarche de prévention de l'usure	17-19
D. Développer une culture de mobilité interne	20
· Avantages d'une mobilité interne développée	20-22
E. Stratégie de mobilité interne et GPEEC.....	23-24
V. Boîte à outils — Fiches pratiques	25 à 45
VI. Partenaires — vos ressources	46

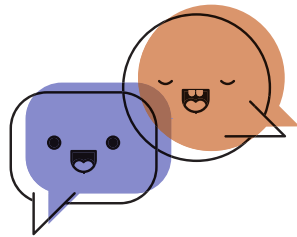


Kit APTE AUTREMENT



FICHES PRATIQUES

FICHE DE DIALOGUE POUR ANNONCE D'INAPTITUDE



Introduction à la conversation

Bonjour, je te remercie de prendre le temps pour que l'on se rencontre aujourd'hui. Je comprends que ce que nous allons aborder peut être difficile, et je veux que tu saches que cet échange se déroule dans un espace de soutien et de respect mutuel.

Établir la connexion

Avant de commencer, j'aimerais savoir comment tu te sens aujourd'hui ou si tu as des préoccupations particulières à partager en ce moment.

Présenter les faits

Je vais te partager quelques informations importantes et je souhaite que tu me fasses signe à tout moment si quelque chose n'est pas clair ou si tu as besoin que je m'arrête.

Exprimer l'empathie

Je peux imaginer que recevoir des nouvelles concernant ton aptitude au travail n'est pas facile, et je suis là pour t'écouter et te soutenir à travers ce processus.

Écoute active

[Pause après chaque déclaration importante pour permettre à l'agent de s'exprimer]
Je tiens à te dire que je suis vraiment à l'écoute de ce que tu as à dire.

Inviter à l'expression des émotions

Comment te sens-tu par rapport à ces informations ?
Y a-t-il des pensées ou des sentiments spécifiques que tu voudrais discuter maintenant ?

Offrir du support et des ressources

Voici les ressources/supports que nous pouvons te proposer...
Y a-t-il un type de support en particulier que tu trouves serait utile pour toi en ce moment ?

Kit

APTE AUTREMENT



La thématique de la reconversion et du reclassement professionnels des agents de la Fonction Publique est un sujet d'actualité depuis de nombreuses années et force est de constater qu'un agent public pourra occuper, au cours de sa carrière, plusieurs fonctions aux savoir-faire différents. Cela se justifie par la combinaison d'au moins trois facteurs :

- La pénibilité reconnue de métiers à risques ou générateurs d'usure professionnelle pour de nombreux emplois (et plus forte proportion au sein de la fonction publique territoriale !)
- L'allongement de la durée de carrière, conséquence du recul de l'âge de la retraite et d'une entrée dans la vie active plus tardive
- Le contexte institutionnel et professionnel des collectivités territoriales et des services publics en général, en évolution constante, qui s'est accélérée ces dernières années, du fait d'une nouvelle répartition des compétences entre les échelons territoriaux, combinée à une augmentation des restrictions budgétaires.

Ceci a eu notamment pour conséquence des suppressions ou des réaffectations de poste, nécessitant des adaptations rapides, ainsi que des freins à l'accès à la formation.

Les spécificités des collectivités territoriales

- La multiplicité et la diversité des employeurs territoriaux,
- le taux d'environ 75% d'emplois de catégorie C, dont le niveau de diplômes requis est celui d'un niveau post 3ème
- Les difficultés de mobilité (parfois restreinte notamment sur le plan géographique pour une grande majorité d'agents)
- Plusieurs freins dans l'accès à la formation dont un déficit des fondamentaux de base pouvant aller jusqu'à l'illettrisme, la fracture numérique et une réticence à partir en formation (de la part de l'agent ou du manager de l'agent)



☀ Les enjeux de la prévention et de l'accompagnement des agents en situation d'inaptitude ☀

Enjeu juridique : tout employeur doit légalement préserver l'intégrité physique et psychique des agents exerçant dans sa structure.

Enjeu financier : anticiper et traiter les situations à risque permet de limiter les coûts directs et indirects liés aux absences pour raison de santé (arrêts de travail et coûts des remplacements) et de limiter leur survenance.

Enjeu organisationnel : tout traitement de situation individuelle ou collective de maintien ou de prévention conduit à une réflexion d'ensemble sur son organisation, sur ses pratiques et permet de faire évoluer positivement les compétences et méthodes du collectif de travail.

Enjeu managérial : un projet de prévention ou de maintien dans l'emploi d'un ou plusieurs agents permet d'impliquer et de fédérer une ou plusieurs équipes autour de ou des (l')intéressé(s), de travailler de manière pluridisciplinaire et transverse au sein de l'organisation, de valoriser les différents intervenants et de sensibiliser le personnel et l'encadrement en particulier aux problématiques de santé.

☀ LA POLITIQUE RH EN MATIÈRE DE RECLASSEMENT ☀

Elle suppose :

1. Un soutien et une coordination des différents acteurs qui nécessitent :

- la mobilisation de l'ensemble de tous les acteurs : la direction générale, les cadres, ainsi que les équipes de travail
- une DRH soutenue par la direction générale dans sa démarche
- un encadrement opérationnel convaincu de la nécessité d'offrir des possibilités de maintien dans l'emploi des agents
- des équipes réservant de bonnes conditions d'accueil aux agents en situation de reclassement
- un partenariat avec les acteurs institutionnels impactés par la mise en œuvre automatique de la PPR



Elle suppose aussi :

2. Une gestion prévisionnelle des RH qui passe par :

- une réflexion sur l'évaluation des effectifs et des emplois à moyen et long termes
- le repérage des métiers à risques et des métiers exposés en s'attachant aussi bien à l'aspect physique que psychique.

Étape 1



SENSIBILISER LES DIFFÉRENTS ACTEURS



Il s'agit d'une première étape pour :

- **faire prendre conscience** qu'il s'agit d'un enjeu RH stratégique pour l'autorité territoriale et la direction générale et souligner la portée juridique de l'obligation de reclassement
- **rassurer les encadrants** sur la qualité professionnelle des personnes reclassées, conséquence d'un véritable dispositif d'appui apporté par la collectivité
- **faire jouer la solidarité** par rapport à la situation des agents en situation de reclassement auprès des équipes
- **responsabiliser les agents** comme premier acteur de leur reclassement et les convaincre dans la capacité de l'administration à les accompagner dans leur projet professionnel d'un retour pérenne à l'emploi

Étape 2



LA PRÉVENTION PAR LE MAINTIEN DE L'EMPLOYABILITÉ



A mettre en place dès le recrutement et tout au long de la vie professionnelle des agents.
Cette étape 2 a pour objectif :

- d'**identifier** les métiers à connotation Usure professionnelle
- d'**établir** des propositions de parcours (ou un catalogue d'offres de missions)
- de **faciliter** le processus de reconversion ;
- de **consolider** et développer les compétences clés mais aussi les compétences transverses communes à un ensemble de champs professionnels ou de métiers ;
- d'**être plus réactif** de façon à pouvoir agir rapidement en anticipant des situations d'emploi qui pourraient évoluer vers des reclassements.



Étape 3 L'ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS

Il est préconisé pour :

- l'exercice d'un métier différent et notamment, en l'accompagnant sur la gestion de la « perte » de son ancien poste et en co-construisant son profil professionnel (en dehors du poste occupé)
- la prise de fonction sur un nouveau poste ;
- la découverte de nouveaux environnements professionnels.

NB : Avant d'analyser les compétences, identifier les difficultés d'ordre psychologique (faire le deuil du métier que l'on ne peut plus exercer), le stress occasionné par le changement, les contraintes personnelles et familiales et prendre en compte ses difficultés d'ordre technique.

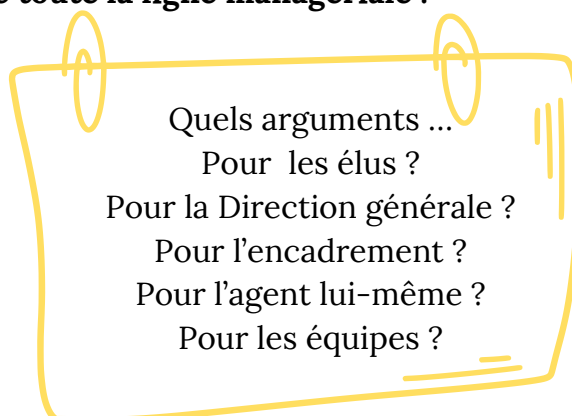
➡ **Aider l'agent à renoncer à son ancien métier est une étape à ne pas sous-estimer.**
Cette phase de perte de l'ancien métier peut être facilitée par des groupes d'échanges ou un démarrage de l'accompagnement via un format collectif.

➡ **Envisagez tous les types de deuil** auxquels l'agent peut être confronté : poste, responsabilité, équipe, statut, expertise, relations professionnelles, ambiance, routine, sécurité, uniforme,

Étape 4 TRAVAILLER SUR LES ARGUMENTAIRES

La problématique du reclassement ne concerne pas que la DRH.

C'est l'affaire de toute la ligne managériale !





ARGUMENTAIRES POUR LES ÉLUS ET LA DG

UN ARGUMENT SOCIÉTAL ET ÉTHIQUE

Tout employeur et encadrant a une obligation morale et juridique à agir dans le souci de l'intégrité physique et morale des agents sous sa responsabilité

UN ARGUMENT FINANCIER

- Maîtrise de la masse salariale / réduction des recrutements externes
- Financement par le FIPHFP des actions de prévention et des aménagements matériels de poste et des formations pour les agents bénéficiaires de l'obligation d'emploi.
- Coût de l'absentéisme et celui des remplacements ou renforts peut être avancé auprès des décideurs

UN ARGUMENT SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

- Engager de véritables réflexions sur l'organisation des services, améliorer les conditions de travail, développer et faire évoluer des compétences
- Renforcer le rôle de la DRH au sein de la structure

UN ARGUMENT MANAGÉRIAL

- Sujet fédérateur par l'implication de l'ensemble des acteurs sur un objectif commun
- Participe concrètement d'une vraie politique de qualité de vie au travail dans la collectivité
- De nature à améliorer la « marque employeur » de la structure en la rendant plus attractive sur le marché de l'emploi par la manière dont elle accompagne, dans leurs démarches de maintien à l'emploi, les agents en situation de vulnérabilité liée à une inaptitude médicale

UN ARGUMENT JURIDIQUE

- La responsabilité de l'employeur en matière de risques professionnels peut être engagée si celui-ci ne met pas en place des mesures préventives permettant à ses agents d'éviter la dégradation de leur santé
- L'obligation de moyens de reclassement : lorsqu'un fonctionnaire fait valoir son droit au reclassement et que les conditions pour en bénéficier sont réunies, l'autorité territoriale doit rechercher un emploi, c'est-à-dire examiner toutes les possibilités de reclasser le fonctionnaire. L'employeur doit examiner les possibilités de reclassement avant de mettre l'agent en disponibilité d'office ou de prononcer sa retraite pour invalidité.



ARGUMENTAIRES POUR L'ENCADREMENT

UN ARGUMENT FONDÉ SUR LA DÉMARCHE COMPÉTENCES

- Démontrer que l'agent reclassé est affecté dans un service dans le respect d'une procédure préalablement établie.
- Un travail sur les compétences de l'agent sera mené selon les étapes suivantes : repérage des compétences acquises, recherche des postes pouvant correspondre à la fois aux aspirations de l'agent et à ses capacités, formation pour développer les compétences restant à acquérir...

Deux possibilités peuvent être envisagées en interne :

- l'agent est candidat sur le poste à pourvoir et sera en concurrence avec d'autres candidats ;
- un ciblage des candidatures peut être proposé entre plusieurs agents en situation de reclassement, le responsable hiérarchique conservant ses prérogatives en matière de recrutement.

UN ARGUMENT MANAGÉRIAL

- Repenser l'organisation du travail au sein d'un service.
- Accroître l'efficacité par la création de fonctions transversales
- Sensibiliser les collègues à travailler avec un agent en situation de reclassement.

UN ARGUMENT SUR LES MOYENS MIS EN ŒUVRE ET SUR LA VALORISATION

- Pour rassurer l'encadrement, il peut être proposé une période d'essai, d'observation ce qui permet ainsi de revenir en arrière et n'impose rien au responsable qui peut évaluer le niveau de service rendu.
- L'évaluation se fera en fonction de critères objectifs pour responsabiliser les deux parties.
- Travailler avec tous les services et pas seulement avec les services volontaires.

Des propositions alternatives apparaissent selon les contextes :

- valorisation des services accueillant des agents reclassés par la facilité donnée pour obtenir des créations de postes, des renforts ou des remplacements ;
- modalités du reclassement pouvant également prévoir des missions temporaires confiées aux agents, liées à des besoins ponctuels ou de remplacement, conçues comme des périodes probatoires.



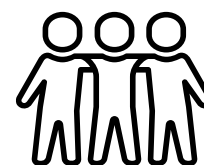
ARGUMENTAIRES POUR L'AGENT CONCERNÉ

TRANSFORMER UNE CONTRAINTE EN OPPORTUNITÉ

- Une formidable occasion pour l'agent de mieux se connaître, de se réapproprier son itinéraire professionnel, de travailler sur l'image de soi, de creuser la sphère des centres d'intérêts et motivations.
- Le fait de s'inscrire positivement dans la démarche de reclassement en contribuant à la construction de son projet professionnel et en suivant activement les formations proposées, remotivera l'agent et lui apportera l'estime de soi et des relations sociales améliorées (avec les collègues et usagers).
- Le reclassement apportera la possibilité à l'agent d'exercer une nouvelle activité et de nouvelles compétences. Il pourra notamment bénéficier de périodes d'immersions professionnelles.

D'autres apports peuvent être également mis en avant : une reprise durable du travail, un rétablissement des revenus de l'agent ...

ARGUMENTAIRES POUR LES ÉQUIPES



- La **transparence du dispositif** et la **bonne circulation de l'information** sur l'engagement de l'employeur auprès des agents en reclassement peuvent être des arguments en faveur d'une culture commune sur les redéploiements internes.
- Une **démarche de sensibilisation** à la problématique du reclassement peut permettre de remettre en question les préjugés en la matière.
- La mise en avant de la démarche consistant, à partir des compétences, à déterminer l'affectation sur un poste, devrait avoir pour effet de favoriser la mobilité interne des agents en situation de reclassement.
- Cela peut favoriser l'**amorçage d'une réflexion plus large** sur la politique de mobilité interne comme autre moyen de prévenir l'usure professionnelle et de favoriser l'évolution professionnelle des agents.
- Parallèlement, l'**instauration d'un tutorat ciblé** renforce ces initiatives, offrant un soutien sur mesure aux agents en reclassement. En sélectionnant et formant des tuteurs compétents, l'intégration et l'adaptation des agents à de nouveaux rôles sont facilitées, enrichissant ainsi la culture de mobilité interne et contribuant au développement professionnel continu au sein de l'organisation



PRINCIPES D'ORGANISATION ENVISAGEABLES

- **Création d'un comité de pilotage** rassemblant les différents interlocuteurs dans un cadre prédéfini d'éthique et de déontologie ; avec une complémentarité d'une équipe pluridisciplinaire.

L'enjeu principal : partager les informations sur les situations rencontrées et sur le contexte professionnel et les perspectives.

Ce comité de pilotage regroupera les cadres de la direction des ressources humaines et des chefs de services opérationnels => C'est une première occasion de partage

- **Transparence de la procédure** : définir une offre et une procédure d'accompagnement et l'afficher, contribue à sécuriser autant l'agent concerné que les chefs de service
- **Elaboration d'une charte du reclassement** ou une charte de la mobilité interne incluant une dimension reclassement

LA PRÉVENTION DES SITUATIONS DE RECLASSEMENT

TRAVAILLER SUR LES PASSERELLES POSSIBLES D'UN MÉTIER À UN AUTRE
(cartographie des métiers, compétences transverses et des aires de mobilité)

Sur ce sujet, les répertoires des métiers de chaque versant de la fonction publique constitue un outil sur lequel s'appuyer. Ils proposent une lecture transverse et dynamique des métiers, en réponse aux usages qu'en font les structures publiques.

Ces répertoires intègrent la dimension organisationnelle pour permettre aux employeurs publics de contextualiser et de décliner les métiers et les référentiels d'activités-compétences aux spécificités de leurs organisations.

Cette approche structure la partie activités-compétences des fiches métiers en deux parties :

- le référentiel des activités principales, décrit les activités-compétences (savoir-faire et savoirs) constitutives du « cœur de métier », c'est un bloc a priori insécable puisqu'il identifie la technicité propre à un métier ;
- le **référentiel des activités transverses**, indique les activités-compétences qui peuvent être partagées par d'autres métiers et d'autres familles professionnelles.



Kit APTE AUTREMENT



Cette seconde partie est fortement utile pour définir les compétences transférables du poste occupé par l'agent vers un nouveau poste.

ASSOCIER LE MÉDECIN DU TRAVAIL à la réflexion, pour mieux anticiper et prévoir la reconversion, compte tenu des pathologies et de l'usure prévisible en lui fournissant les fiches de poste. L'inciter à participer aux réunions des comités médicaux sur les dossiers sensibles

SOLLICITER LE CDG : pour les collectivités affiliées, il existe une convention CDG-FIPHP leur permettant de bénéficier à titre gracieux d'un accompagnement.

De même, il existe une convention CDG-CAP emploi pour les agents bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (recrutement, maintien emploi et reclassement).

Le CDG propose aussi une prestation avec un ergonome pour accompagner les agents en situation d'inaptitude (gratuit pour les collectivités affiliées).

Pour finir, le CDG propose une convention « Conseil en prévention des risques professionnels et Inspection Hygiène et Sécurité » aux collectivités.

EFFECTUER DES EXPERTISES EXTERNES en fonction des troubles rhumatologiques, psychologiques ou autres. Outre le CDG MARTINIQUE qui réalise des audits sur les postes de travail et formule des préconisations, d'autres organismes spécialistes du maintien dans l'emploi, tels que CAP EMPLOI MARTINIQUE (pour le secteur privé, la FPE, la FPH et toutes les structures de la FPT) et les prestataires d'appui spécifiques (PAS) peuvent intervenir.

TRAVAILLER SUR L'ERGONOMIE & L'AMÉNAGEMENT DES POSTES DE TRAVAIL avant que les problèmes ne se posent.

VEILLER À LA PRÉVENTION DES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET DES MALADIES PROFESSIONNELLES

Par exemple solliciter le FNP : Fonds national de prévention de la CNRACL

Le FNP a pour mission d'accompagner les collectivités dans la mise en œuvre de leur démarche d'amélioration de la santé et sécurité au travail. Pour cela, il peut contribuer au financement de mesures de prévention, à la condition que celles-ci fassent l'objet d'un véritable projet de prévention des risques professionnels et soient conformes au programme d'actions préalablement validé par les instances de tutelle du FNP.



DÉVELOPPER UNE ORGANISATION APPRENANTE : repérer les éléments du contexte professionnel favorables à la mise en œuvre de situations d'apprentissage

FOURNIR LES FICHES DE POSTE (informant notamment des particularités de l'environnement de travail) aux médecins agréés, chargés d'établir la visite médicale de pré-recrutement pour le recrutement.

PRÉVOIR UNE VÉRITABLE PROCÉDURE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

ANTICIPER sur les difficultés à pouvoir être reclassé : lacunes sur les compétences clés, absence de polyvalence.

Prévoir en amont, pour les métiers usants (animation, techniques, social, ...), des formations savoirs de base et un plan de formation en sensibilisant le chef de service sur l'utilité de l'élargissement des compétences non directement liées au poste actuel. □ Veiller à l'intérêt au travail par la valorisation et l'accompagnement dans un parcours de professionnalisation

ASSOCIER LE CHEF DE SERVICE à la définition de parcours de professionnalisation et l'accompagner à diversifier les compétences de l'agent (pas forcément liées à son emploi ou métier).

SE DOTER D'INDICATEURS

La création d'indicateurs et leur suivi permet d'être en veille et d'organiser la prévention.

Certains sont disponibles dans les bilans sociaux :

- Nombre d'accidents de service (analyse par la méthode de l'arbre des causes) et de maladies professionnelles (type et durée)
- Nombre d'arrêts maladie
- Absentéisme
- Nombre de visites médicales à la demande de l'agent
- Analyse des fiches de visite médicale
- Fréquence des candidatures sur des vacances de postes
- Pyramide des âges



L'analyse croisée de ces données pourra permettre de déceler des situations en amont mais aussi de travailler sur la politique de GRH en dégagant **une cartographie des métiers pouvant présenter un risque d'usure professionnelle** et en définissant des plans d'actions adaptés.



S'APPUYER SUR LA RÉGLEMENTATION HYGIÈNE, SÉCURITÉ ET SANTÉ AU TRAVAIL

- Élaborer et actualiser le DUERP en démarche participative
- Informer sur l'usage et la mise à disposition du registre de santé et sécurité au travail et organiser le suivi des informations recueillies
- Organiser des visites de terrain conjointes, assistant de prévention/ médecin du travail
- Établir les fiches individuelles de prévention des expositions aux facteurs de pénibilité
- Accompagner par la formation les agents exposés à des facteurs de pénibilité.

Par exemple : prévoir des stages **pr**évention des **ris**ques liés à l'**act**ivité **ph**ysique (PRAP) en s'assurant de l'accompagnement sur le terrain des cadres de proximité, en formant des formateurs internes chargés de la formation PRAP auprès des agents.

SE Doter de compétences ou dispositifs spécifiques EN INTERNE OU PAR LA MUTUALISATION

L'idée est de développer **une approche pluridisciplinaire et partagée** sur le reclassement et la prévention, en associant l'ensemble des acteurs concernés.

Le service RH peut :

- Construire son propre système d'identification et de gestion des signaux d'alerte et étudier avec une instance transversale ou une commission technique interne pluridisciplinaire, les différentes situations individuelles.
- Se doter de compétences en orientation professionnelle: former les agents des services RH pour qu'ils développent leurs compétences en accompagnement.
- Mettre en place de « tutorat sénior » pourraient également être envisagées. Il s'agira de repérer les postes libérés, à moyen terme, par des départs en retraite et proposer aux personnes concernées d'assurer le tutorat de l'agent reclassé.



✻ ANALYSER UNE SITUATION DE TRAVAIL ET IDENTIFIER LES FACTEURS D'USURE ✻

On distingue le travail réel du travail prescrit :

Le travail prescrit correspond au travail qu'on est censé faire en théorie. C'est ce qui est défini par l'organisation : prescriptions, consignes, objectifs individuels et collectifs, procédures, etc.

Le travail réel c'est le travail tel qu'il se réalise effectivement, en prenant en compte les ajustements, la gestion des aléas, les tâches imprévues, le soutien aux collègues, etc.

Il existe toujours un écart entre le travail prescrit et le travail réel.

L'usure professionnelle, selon l'ANACT, peut être définie comme un processus d'altération de la santé des agents dans une ou plusieurs de ses dimensions : physique, psychologique et psychique, sociale. Ces trois niveaux distinguent l'usure de la pénibilité au sens réglementaire, plus centrée sur les contraintes physiques.

Elle concerne tous types d'agents et de tout âge.

L'usure professionnelle peut se manifester sous différentes formes :

- les symptômes physiques se traduisent principalement par des troubles musculosquelettiques (TMS), de la surdité, ...
- les symptômes psychiques sont en lien avec la perte de sens ou un désengagement professionnel,
- les symptômes cognitifs sont associés à des troubles de la communication ou de l'attention.

Dans sa forme la plus intense, l'usure professionnelle peut conduire à l'inaptitude partielle ou totale, empêchant l'agent d'exercer certaines activités, voire, de pratiquer son métier.



Identifier les facteurs d'usure à partir du travail prescrit ne permet pas de bien repérer tous les facteurs potentiels d'usure. Il est donc incontournable de comprendre et d'analyser le travail réel.



ANALYSER UNE SITUATION DE TRAVAIL ET IDENTIFIER LES FACTEURS D'USURE

RECUEILLIR L'INFORMATION

Il s'agit d'aller questionner les agents sur leur travail, la manière dont ils « se débrouillent » pour le faire, les difficultés qu'ils rencontrent, ce qu'ils vivent comme usant ou problématique, les conséquences que cela a pour eux, pour les autres, pour la production.

Pour recueillir cette « matière première », deux grandes modalités sont possibles :

- Réunir des agents exerçant le métier ou vivant la situation de travail choisis et les questionner sur leur travail et sur leurs difficultés.
- Aller observer les situations de travail et interroger les agents pendant ces observations.



Il est possible de croiser ces deux approches.

Il faut penser aux tâches courantes mais aussi aux tâches moins courantes pouvant être sources d'usure, en particulier :

- les tâches non directement productives (préparation, approvisionnement, contrôles, gestion...)
- les situations peu fréquentes mais particulièrement difficiles.

Il ne faut pas oublier les actions « mentales » (recherche d'information, coordinations, prises de décision...) importantes pour bien réaliser l'activité.

Enfin, il faut porter une attention particulière aux sujets qui font « tension » ou aux « situations dégradées » récurrentes (par exemple : procédures inadaptées, objectifs difficiles à atteindre, travail en sous-effectif suite à une absence, accueil d'un nouveau, pannes venant perturber la production, travail en urgence, manque d'information, etc.).



QUELQUES CONSEILS

La posture est importante : il convient de garder une posture de recueil d'information et non de jugement.

Ces observations et entretiens peuvent être complétés par des photos ; elles peuvent être utiles pour échanger avec les collaborateurs.

Il est possible de récolter d'autres éléments (données chiffrées, documents internes pouvant illustrer ou objectiver l'activité et les contraintes associées).



ANALYSER UNE SITUATION DE TRAVAIL ET IDENTIFIER LES FACTEURS D'USURE

Il ne s'agit pas de tout décrire et de se perdre dans les détails. L'objectif est de repérer les informations utiles au regard de la problématique étudiée.

REPÉRER LES POINTS CLÉS de votre analyse du travail réel et analyser collectivement les causes de l'usure : il s'agit d'identifier, parmi toutes les informations recueillies, les facteurs d'usure sur lesquels il faudrait essayer d'agir.

Il faut ensuite s'interroger sur les raisons pour lesquelles ces facteurs d'usure existent (dysfonctionnement de l'organisation, manque d'information, rythme trop soutenu, poste de travail inadapté, besoins de formation, etc.).

Ces analyses seront d'autant plus pertinentes qu'elles résulteront d'un échange collectif (managers, collaborateurs, pairs, fonction RH et prévention, etc.) et d'une confrontation de points de vue.

Grille d'aide à l'analyse d'une situation de travail

	Exemples d'éléments à analyser
Qui ? Les opérateurs de la situation de travail étudiée	Effectif, constitution de l'équipe... Age, sexe Problématiques de santé déjà existantes (restriction aptitude, absentéisme important...) Qualification, compétences, expérience, ancienneté au poste... Statut d'emploi, ancienneté dans l'entreprise, parcours professionnel...
Quoi ? Ce que doivent faire les opérateurs, les objectifs	Tâches principales Tâches annexes : préparation, entretien, contrôles, gestion... Actions « mentales » : recherche d'information, coordinations, prises de décisions... Situations peu fréquentes mais difficiles Objectifs : quantité, qualité, coûts, délais...
Avec qui ? Autres personnes concernées par la situation	Autres opérateurs situés en amont, en aval, en co-activité... Hiérarchie... Clients, usagers, patients
Avec quoi ? Matériel et produits utilisés	Installations, machines, matériel, outils... Matériaux, produits utilisés...
Où ? Lieu de travail et ambiances physiques	Configuration des espaces de travail, place disponible, conception des bâtiments, espaces de circulation... Ambiances physiques : bruit, température, intempéries...
Quand ? Horaires et organisation des temps de travail	Horaires, travail de nuit, travail en équipes type 2*8 ou 3*8, durée de la situation de travail, rotations sur les tâches difficiles...
Comment ? Organisation du travail et modes opératoires	Organisation du travail, répartition des tâches, autonomie, possibilités d'entraide, travail isolé, travail collectif, rythme de travail, cadences, gestion des délais... Modes opératoires, procédures, manières de faire...



CONSTRUIRE UN PLAN D' ACTIONS POUR PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE



Un plan d'action pour prévenir l'usure professionnelle doit :

- Répondre à l'ensemble des problèmes identifiés dans la phase de diagnostic, si besoin en les priorisant ;
- Utiliser des leviers sur plusieurs registres : les caractéristiques du travail (organisation du travail, poste de travail, management...), mais aussi les parcours professionnels et la GRH ;
- Engager l'entreprise dans la durée et dans une démarche de progrès durable.

Il doit viser à faire progresser l'entreprise sur chacune de ces dimensions. Quel que soit le point de départ, l'important est de se donner les moyens de progresser.

Pour élaborer le plan d'action, il faut :



* PRIORISER LES SUJETS À TRAVAILLER

Il s'agit de se mettre d'accord collectivement sur les problèmes ou les sujets à travailler en priorité.

* FORMALISER LE PLAN D'ACTION

Il s'agit de définir des actions précises et pour chacune d'elles les acteurs à mobiliser, les délais de mise en œuvre et les indicateurs de suivi.



* VÉRIFIER L'ÉQUILIBRE DU PLAN D'ACTIONS

Pour inscrire la prévention de l'usure dans une dynamique durable et efficace, il est nécessaire de vérifier l'équilibre du plan d'action en se posant les questions suivantes :

- Avons-nous bien pensé aux différents leviers de prévention possibles (amélioration de certaines situations de travail, dont aspects techniques et aspects organisationnels, pratiques de prévention, pratiques de gestion du personnel, pratiques managériales, etc.) ?
- Avons-nous bien envisagé les différents types d'actions possibles (transformations immédiates, approfondissements diagnostic, groupes de travail, montées en compétences, accompagnement par un appui externe, etc.) ?

Types d'actions possibles

Des transformations immédiates :

- d'une ou plusieurs situations de travail (améliorations techniques ou organisationnelles)
- d'un ou plusieurs processus transversaux (pratiques managériales, GRH, prévention, conduite du changement, dialogue social...)

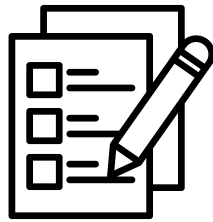
Des sous-projets visant un approfondissement des diagnostics et/ou des recherches de solutions :

- Mise en place d'un ou plusieurs groupes de travail
- Appel à un intervenant externe
- Mise en test de solutions pour évaluer en situation leurs avantages et inconvénients

Des actions visant une montée en compétence (en matière de prévention, conduite de projet, analyse du travail...) des acteurs ayant un rôle dans la prévention de l'usure : personnes en charge de la GRH et de la prévention, managers, membres direction, représentants du personnel...

Des actions visant à renforcer les coopérations avec des partenaires externes à l'entreprise (médecin du travail, contrôleur Carsat, acteurs emploi/formation, acteurs maintien en emploi, branche professionnelle, entreprises voisines...)

- Avons-nous en particulier bien combiné des actions concrètes et immédiates (qui seront perçues par les agents) avec des actions plus stratégiques (qui aideront l'organisation à passer un cap dans sa culture de prévention et de management) ?
- N'avons-nous pas négligé un service, un métier ou une population (nouveaux, seniors, personnes ayant des problèmes de santé, etc.) ?



✿ ÉVALUER ET SUIVRE SA DÉMARCHE DE PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE ✿

Pour rendre visibles les effets d'une démarche de prévention de l'usure, s'assurer que les résultats correspondent à ce qui était attendu et faire évoluer les actions mises en œuvre dans une perspective d'amélioration continue, il est nécessaire de prévoir un temps d'évaluation.

Il est important de prévoir ce temps d'évaluation dès le démarrage de la démarche. En effet il est difficile d'évaluer a posteriori sans avoir réfléchi en amont aux éléments sur lesquels porteront l'évaluation.

Parfois, les acteurs ont changé, le contexte n'est plus le même et il est difficile de reconstituer l'état initial dans lequel l'entreprise et les collaborateurs se situaient avant le début de la démarche de prévention. Aussi, des changements peuvent se produire pendant la démarche, et passer inaperçus (aménagement d'un poste, ajustement d'une organisation, évolution des horaires, etc.).

➡ Au démarrage de la démarche : **PRÉPARER L'ÉVALUATION** et identifier les effets attendus

1 - Il faut d'abord identifier les différents acteurs qui pourront participer à l'évaluation car c'est la dimension collective et la confrontation des points de vue qui donneront de la légitimité à l'évaluation.

2 - Il convient ensuite, au démarrage de la démarche, d'identifier collectivement « ce qui permettra de montrer que la démarche a produit les effets attendus ou a atteint ses objectifs ». Si les effets « finaux » (évolution des indicateurs de santé) sont difficiles à anticiper et ne peuvent s'observer que sur de longues périodes, des effets dits « précoces » et « intermédiaires » (par exemple la participation des salariés aux commissions d'achat, la mise en place de formations pour favoriser la polyvalence, l'évolution du dispositif d'évaluation de la charge de travail, etc.) sont plus facilement identifiables dès la fin de la



✿ ÉVALUER ET SUIVRE SA DÉMARCHE DE PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE ✿

démarche, ou quelques mois après (cf. schéma ci-dessous).

Par économie de moyens, il n'est pas nécessaire de conduire l'évaluation sur tous les effets attendus, mais sur une sélection d'effets qui permettront de rendre compte de la pertinence de la démarche.

Pour évaluer une démarche de prévention, il faut respecter 3 étapes successives :

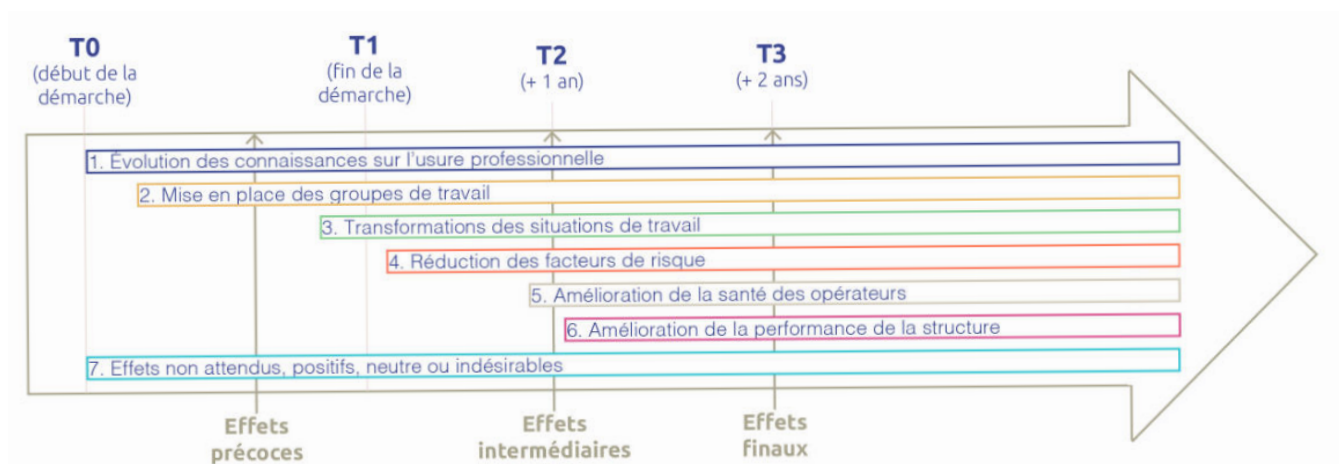


Schéma illustrant la chronologie des effets d'une démarche de prévention de l'usure

➡ RECUEILLIR LES DONNÉES

Le recueil des données est central dans la démarche d'évaluation. En lien avec les effets attendus, il faut prévoir les données qu'il sera pertinent de recueillir au fur et à mesure de la démarche, ainsi que les modalités pour les recueillir.

Les données peuvent être de nature très diverses : entretiens, questionnaire, étude des PV du comité social, recueil d'indicateurs, etc.



✿ ÉVALUER ET SUIVRE SA DÉMARCHE DE PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE ✿

Document de suivi de la démarche de prévention de l'usure

La tenue d'un carnet de bord permet de recenser les effets, même minimes, qui passeraient inaperçus a posteriori.

Les collaborateurs, les managers, le service RH, le service qualité notamment peuvent être sollicités pour transmettre des données.

Le service de santé au travail est un acteur souvent incontournable à cette étape.

Enfin, après la démarche, il faut analyser les résultats et en tirer les enseignements.

Pour analyser les résultats de la démarche, il faut mettre en perspective dans un cadre collectif les effets attendus et les résultats observés.

Cette analyse peut être réalisée à la fin de la démarche et/ou après un délai de quelques semaines ou quelques mois.

Enjeux <i>L'usure professionnelle, qu'est-ce que ça signifie pour nous, dans notre contexte ?</i> <i>Quels sont les objectifs pour l'entreprise (maintien des compétences, attractivité de l'entreprise, limitation des coûts de sinistralité, etc.)</i> <i>Quels sont les objectifs pour les salariés (préservation de la santé, développement de l'employabilité, départs à la retraite en bonne santé) ?</i> <i>Qu'est-ce que nous attendons d'une démarche de prévention de l'usure ?</i>
Acteurs externes
Acteurs internes
Les acteurs impliqués :
Prévisions du nombre de réunions du groupe projet



☀ DÉVELOPPER UNE CULTURE DE MOBILITÉ INTERNE ☀

La mobilité interne apporte, en effet, des réponses aux enjeux actuels rencontrés par les RH : sourcing, attractivité, expérience collaborateur, fidélisation... Les avantages sont nombreux et pourtant, elle reste souvent sous-exploitée par les structures publiques.

Le contexte post-Covid a changé la donne : gel des recrutements ou restriction budgétaire, renforcement des nouvelles attentes des collaborateurs ...

Plus qu'une prise de conscience ou qu'une volonté, il s'agit de mettre en place une stratégie à part entière pour en faire un réel atout. Et cela passera notamment par la culture de la structure publique et la capacité à inciter les managers à être "autoritaires", au sens étymologique du terme (*autoritas en latin = faire grandir l'autre*).



LES AVANTAGES D'UNE MOBILITÉ INTERNE DÉVELOPPÉE

1 Un collaborateur plus rapidement opérationnel et plus performant. En plus de sa connaissance de la structure, il n'est pas rare que le collaborateur, évoluant en interne, connaisse déjà : plusieurs de ses nouveaux collègues, les locaux, les outils utilisés, etc. Cela facilite grandement l'intégration.

Pour des postes similaires, les collaborateurs issus de la mobilité interne performeraient plus que des collaborateurs venant de l'externe.

Cela s'expliquerait notamment par :

- la productivité plus rapidement atteinte (grâce à une intégration facilitée)
- l'engagement plus ancré (et donc une motivation plus forte) car ces agents sont souvent très attachés à leur employeur
- un épanouissement professionnel plus stable
- une meilleure connaissance du réseau interne, facilitant la collaboration inter-service notamment.



DÉVELOPPER UNE CULTURE DE MOBILITÉ INTERNE

2 La mobilité interne développe un réel management des RH

Cela contribue à un **apport supplémentaire de sens au travail des services RH**. La mobilité interne favorise le management de proximité et la revalorisation des entretiens annuels nécessaires pour bien connaître ses candidats internes.

Des dispositifs RH tels que la cartographie interne des compétences et la formation prennent, également, tous leurs sens dans le développement d'une politique de mobilité interne.

Pour faire évoluer les collaborateurs en adéquation avec leurs capacités et les projets de votre collectivité, la fonction RH doit prendre en considération l'expérience globale des collaborateurs et avoir un rôle central dans son amélioration. Cela la replace donc dans son cœur de métier : le management des Ressources Humaines.

3 Un dialogue plus sain sur le parcours professionnel

- Décloisonner la question de l'emploi au sein de la structure : les formations, le mentorat, les revues de potentiels... Tous les dispositifs RH, pour favoriser les montées en compétences sont mis à contribution lors d'une politique de mobilité interne.
- Entrer dans une logique de partage : plus au fait des choix qui lui sont offerts et surtout plus incité à en parler, le collaborateur entre dans une logique de partage avec son manager et les RH sur son parcours. Vous lui permettez ainsi de se projeter et lui donnez des perspectives.
- Renforcer la relation entre les collaborateurs et la collectivité plus forte : certains mécanismes se mettent naturellement en place : plus de transparence, de communication, de valorisation des parcours et moins de tabous => **symétrie des attentions**.

Les collaborateurs se sentent valorisés, écoutés et considérés. Naturellement, ils deviennent plus fidèles et engagés.



DÉVELOPPER UNE CULTURE DE MOBILITÉ INTERNE



Enrichir leur parcours professionnel et la montée en compétence.

C'est l'essence même de la mobilité interne, qu'elle soit verticale, horizontale ou temporaire. Un collaborateur bénéficiant d'une mobilité interne va obligatoirement développer ou renforcer une ou plusieurs compétences : relationnelles, techniques, organisationnelles, managériales

Promouvoir la mobilité interne, c'est rendre visible les possibilités d'évolution auprès de ses collaborateurs. Ils élaborent et construisent ainsi leur parcours professionnel et leur évolution en regardant aussi vers l'interne.

Elle permet de faire évoluer le collaborateur dans un écosystème différent et ainsi d'explorer, d'acquérir et de découvrir de nouvelles compétences tout en approfondissant sa connaissance macro de la structure.

A charge à la structure et aux RH de faire prendre conscience aux collaborateurs de cet aspect "nouveau" qu'apporte la mobilité interne.



Une meilleure connaissance de son potentiel interne pour une meilleure anticipation

□ Une stratégie de mobilité interne vous permet de construire et d'accompagner une véritable politique de GPEEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences) et de détection de potentiel.

De manière générale, la GPEEC et la détection de potentiel permettent d'analyser et d'évaluer la performance, les compétences, le potentiel et l'engagement de votre capital Humain.

Savoir et valider si chacun est à sa place !

Cela passe aussi par une actualisation des fiches de postes.





FOCUS SUR LA GPEEC

Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences

La GPEEC consiste à anticiper les emplois et les compétences dont votre collectivité aura besoin dans 1 an, 3 ans, 5 ans...

Vous passez ainsi d'une gestion des Ressources Humaines statique et dans la réaction à un management RH dynamique et proactif.

Les enjeux de la démarche GPEEC pour les RH ?

- Miser sur le qualitatif plus que le quantitatif
- Introduire une culture de gestion partagée des compétences et l'adaptation des services aux évolutions du contexte du travail

La GPEEC intervient dans le contexte global d'un secteur public en pleine transformation. Elle permet de **renforcer la professionnalisation** (exigence d'équilibre budgétaire, rénovation du dialogue social, évolution de la procédure de notation marquée par l'expérimentation de l'entretien professionnel).

Ainsi, la fonction publique s'oriente aujourd'hui vers des démarches de long terme, à mettre en place et à faire vivre sur la durée.

La GPEEC est :

- un mode de gestion dynamique et préventive des ressources humaines
- une composante du développement de la GRH dans une collectivité, ainsi qu'un outil d'aide à la décision pour le management et les agents
- une démarche prospective et stratégique avec un état des lieux de l'existant pour une anticipation des écarts entre les futurs besoins en compétences et les ressources disponibles puis la détermination et la planification d'ajustements
- un dispositif composé de deux volets :



Le volet collectif consiste à identifier et résoudre des problématiques d'évolution des métiers (sensibles ou émergents).



FOCUS SUR LA GPEEC

➡ Le volet individuel vise à développer les capacités d'évolution de chaque agent dans le cadre de son parcours professionnel.

La GPEEC est aussi :

- un concept fondé sur les notions centrales de métiers et de compétences

Un agent de la fonction publique hospitalière, par exemple, ne se caractérise pas seulement par son grade ou son statut mais aussi et surtout par son métier et par les compétences qu'il mobilise au quotidien sur un poste défini.

Chaque structure doit donc construire sa propre démarche en fonction de ses propres orientations, selon ses spécificités et ses moyens.

- un état d'esprit : il s'agit d'adapter les emplois aux évolutions des activités et à l'organisation des services, sur la base d'une vision partagée et objectivée.

Équipe de direction, cadres, agents, partenaires sociaux... LA GPEEC implique nécessairement tous les acteurs concernés.

➡ L'utilisation des répertoires des métiers se révèle essentielle pour la gestion des agents en situation d'inaptitude. Cet outil permet notamment de mener une réflexion approfondie sur les compétences transférables des agents, facilitant ainsi leur reclassement ou leur réorientation professionnelle.

Ressources utiles

Répertoire commun des métiers de la FP : pour y accéder cliquez [ici](#)

Répertoire des métiers territoriaux : pour y accéder cliquez [ici](#)

Guide des métiers de la FPH : pour y accéder cliquez [ici](#)





CARTOGRAPHIE DES RESSOURCES INTERNES



Objectif de la fiche

Identifier et détailler les acteurs internes clés et leurs rôles spécifiques en matière de soutien aux agents faisant face à l'inaptitude professionnelle.

Cartographie des acteurs internes

- Manager :

Première ligne de soutien et de communication avec l'agent.

Supervise l'adaptation des conditions de travail et la recherche de solutions alternatives.

- Chargé de GPEEC / GPMC :

Analyse les besoins de l'agent et les capacités restantes pour proposer des perspectives professionnelles réalistes.

Conseille sur les opportunités de formation et de reconversion au sein de l'organisation.

- Assistant de prévention :

Conseille sur les mesures de prévention des risques et l'adaptation du poste de travail.

Sert de liaison entre l'agent, les services de santé au travail et le manager.

- Conseiller en mobilité carrière (CMC) :

Offre un accompagnement personnalisé en matière de reconversion et de mobilité interne ou externe.

Facilite la transition vers un nouveau poste ou une nouvelle carrière.

....



Dressez une liste des parties prenantes internes et leur rôle

Établissez un protocole pour une approche collaborative dans l'accompagnement

Prévoyez des réunions de suivi pour assurer la cohérence du soutien

Outils à créer et à fournir

- Un annuaire des contacts internes avec leur rôle et leurs responsabilités détaillées.
- Une infographie illustrant la cartographie des acteurs internes et les chemins de communication.



CARTOGRAPHIE DES RESSOURCES INTERNES



Pour réfléchir de manière stratégique sur la mise en place d'un protocole ou de procédures visant à impliquer les acteurs internes dans la gestion de l'inaptitude, voici une série de questions à vous poser.

Ces questions sont conçues pour stimuler la réflexion critique et la planification opérationnelle :

Identification des acteurs clés

Quels sont les différents acteurs internes susceptibles d'intervenir dans un cas d'inaptitude ?

Quelles sont leurs compétences spécifiques et comment peuvent-elles servir dans la gestion de l'inaptitude ?

Établissement des rôles

Quel rôle précis chaque acteur interne pourrait-il jouer dans le processus d'accompagnement ?

Comment définir clairement ces rôles pour éviter les chevauchements et les lacunes ?

Coordination et communication

Comment les informations sur un cas d'inaptitude seront-elles partagées entre les acteurs internes concernés ?

Quels mécanismes de coordination pourriez-vous mettre en place pour assurer une intervention fluide et cohérente ?

Protocoles d'intervention

Quelles procédures spécifiques doivent être établies pour intervenir efficacement dès les premiers signes d'inaptitude ?

Comment les protocoles peuvent-ils être adaptés pour répondre à différents types d'inaptitude (physique, psychologique, etc.) ?



CARTOGRAPHIE DES RESSOURCES INTERNES



Formation et préparation

Quel type de formation ou de sensibilisation est nécessaire pour préparer les acteurs internes à jouer leur rôle ?

Comment pouvez-vous intégrer cette préparation dans le développement professionnel continu au sein de l'organisation ?

Mesure de l'efficacité

Quels indicateurs utiliserez-vous pour mesurer l'efficacité de l'implication des acteurs internes ?

Comment allez-vous collecter et analyser ces données pour améliorer continuellement vos protocoles ?

Soutien et bien-être

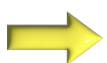
Comment assurerez-vous que le bien-être des acteurs internes est pris en compte lorsqu'ils sont impliqués dans des cas souvent émotionnellement difficiles ?

Quelles ressources de soutien psychologique pouvez-vous fournir ?

Responsabilité et suivi

Comment établir un système de responsabilité pour chacun des acteurs internes impliqués ?

Quels sont les processus de suivi et d'évaluation pour s'assurer que les rôles sont remplis efficacement ?



En utilisant ces questions comme base de discussion, les participants peuvent travailler en petits groupes pour élaborer des plans d'action et des protocoles qui pourront être intégrés dans leurs pratiques professionnelles quotidiennes.



IDENTIFIER ET GÉRER LES ÉMOTIONS EN SITUATION D'ANNONCE



Objectif de la fiche

Reconnaître et gérer les émotions de l'agent face à l'annonce d'inaptitude

Offrir des stratégies et des techniques pour que les professionnels RH puissent efficacement gérer et accompagner les réactions émotionnelles des agents suite à l'annonce d'une inaptitude



Conseils pratiques

- Préparez-vous à identifier une gamme d'émotions chez l'agent, allant du déni à l'acceptation.
- Utilisez des techniques d'écoute active pour valider les émotions sans porter de jugement.
- Offrez un espace pour exprimer des sentiments, en posant des questions ouvertes.

Étape 1 : Reconnaissance et validation des émotions

Écoute active des réactions émotionnelles de l'agent et validation de ses sentiments sans jugement.

"Je comprends que cela puisse être perturbant pour vous et il est normal de ressentir cela."

Étape 2 : Techniques de respiration et de centrage

Proposer à l'agent de s'initier à des techniques de respiration pour l'aider à gérer l'anxiété ou le stress immédiat.

Présenter et encourager l'adoption de pratiques régulières de gestion du stress sur le long terme comme le yoga, la méditation, la marche ou les loisirs créatifs.



Kit APTE AUTREMENT



FICHES PRATIQUES

IDENTIFIER ET GÉRER LES ÉMOTIONS EN SITUATION D'ANNONCE



Étape 3 : Établir un espace de dialogue sécurisé

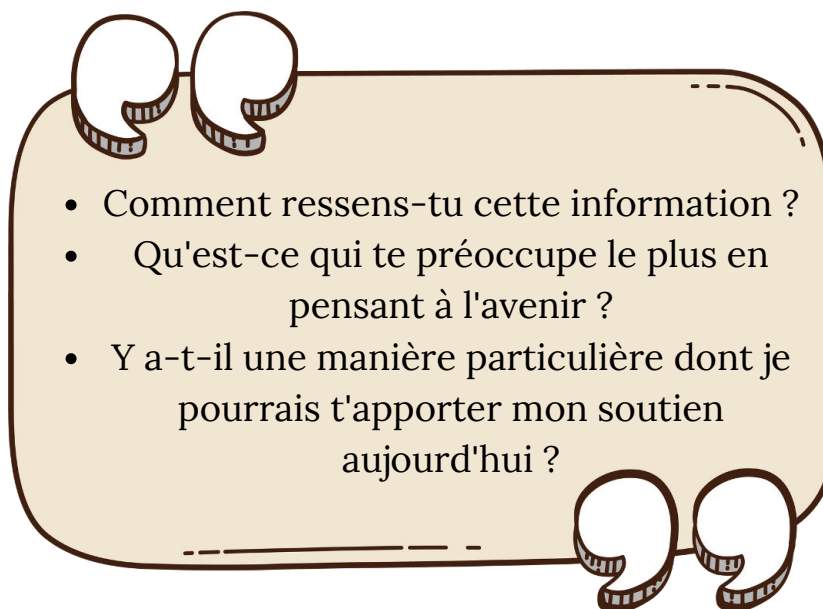
Créer un environnement propice à l'expression libre des préoccupations et des craintes de l'agent et rappeler la confidentialité

"Vous êtes dans un espace sûr et confidentiel pour partager vos pensées et préoccupations."

Étape 4 : Facilitation de l'expression des émotions

Inciter l'agent à exprimer ses émotions à travers des activités comme le journaling ou des espaces collectifs de parole.

Il peut être, en effet, utile de suggérer à l'agent de noter ses pensées ou de parler avec d'autres personnes qui ont vécu des situations similaires.





Kit APTE AUTREMENT



FICHES PRATIQUES

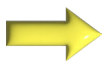
IDENTIFIER ET GÉRER LES ÉMOTIONS EN SITUATION D'ANNONCE



Étape 5 : Orientation vers des ressources professionnelles

Orienter l'agent vers des conseillers professionnels ou des psychologues si nécessaire.

"Si vous sentez que vous avez besoin de parler à un professionnel, nous pouvons vous aider à trouver le soutien approprié."



Une liste de contacts pour des services de conseil professionnel et de soutien psychologique.

Étape 6 : Suivi émotionnel régulier

Mettre en place un suivi régulier pour s'assurer que l'agent gère bien ses émotions et s'adapte à la nouvelle situation.

"Programmons des rendez-vous de suivi pour voir comment vous vous sentez et discuter de votre progression."

Vous pouvez notamment vous servir de la courbe du deuil, de la roue des émotions ou du photolangage (voir fiches pratiques sur ces 3 outils)





UTILISATION DE LA COURBE DU DEUIL



Objectif de la fiche

Offrir une méthode concise et efficace pour que les professionnels RH puissent expliquer la courbe du deuil à des agents confrontés à l'inaptitude professionnelle.

La courbe du deuil, initialement développée par Elisabeth Kübler-Ross, décrit les étapes émotionnelles que les individus traversent généralement lorsqu'ils font face à un deuil, qui peut être appliqué à la perte de capacités professionnelles. Les étapes principales incluent : déni, colère, marchandage, dépression et acceptation.



Chaque individu vivra la courbe du deuil différemment. Il est crucial de rester flexible, empathique et patient tout en accompagnant l'agent à travers ce processus.

La communication doit être adaptée en permanence en fonction de l'évolution des réactions et des besoins de l'agent.



UTILISATION DE LA COURBE DU DEUIL



Étape 1 : Préparation de l'explication

Réviser les fondamentaux de la courbe du deuil et préparez-vous à relayer ces informations à l'agent avec compassion. Vous pouvez d'ailleurs illustrer vos propos en montrant la courbe pour expliciter le processus de deuil.

Les émotions de l'agent lors de l'annonce de l'inaptitude peuvent être assimilées au processus de deuil et l'agent en vit plusieurs à la fois :

- Poste de travail
- Tâches et responsabilités
- Compétences et expertise
- Statut social et professionnel
- Relations professionnelles
- Ambiance et culture d'équipe
- Routine et structure quotidienne
- Reconnaissance et valorisation
- Perspectives de carrière et d'évolution
- Engagement et sentiment d'appartenance
- Uniforme et symboles professionnels
- Avantages et bénéfices associés au travail ...

"Approfondissons votre compréhension de la courbe du deuil pour être en mesure de mieux comprendre le processus et identifier où vous en êtes."

Étape 2 : Adaptation à l'individu

Personnalisez l'explication en fonction de l'expérience et du contexte émotionnel de l'agent. Adaptez votre discours pour correspondre au vécu et aux sentiments actuels de l'agent.



UTILISATION DE LA COURBE DU DEUIL



Étape 3 : Créer un espace de dialogue

Engagez l'agent dans une conversation, lui permettant d'identifier où il se situe sur la courbe. Vous pouvez fournir un questionnaire ou une checklist pour aider l'agent à reconnaître ses émotions et leur correspondance avec les étapes de la courbe.

Étape 4 : Suivi

Assurez un suivi régulier pour discuter des progrès et des défis liés à l'acceptation de l'inaptitude. Vous pouvez élaborer un planning de suivi et des fiches de suivi des progrès.

"Programmons des rendez-vous de suivi pour discuter de vos avancées et des obstacles que vous rencontrez."

Étape 5 : Validation des émotions

Reconnaissez et validez les émotions de l'agent à chaque étape du processus et les éventuels "retours en arrière" sur la courbe.

A quoi cela sert-il ?

- Reconnaissance et validation des émotions : utiliser la courbe du deuil aide l'agent à reconnaître et à nommer ces émotions. Cette reconnaissance est une étape cruciale dans le processus de gestion émotionnelle, car elle permet à l'agent de se sentir entendu et validé dans son expérience.
- Facilitation du processus de deuil : comprendre la courbe du deuil permet à l'agent de réaliser que ses réactions émotionnelles sont normales et font partie d'un processus de deuil. Cela peut aider à réduire l'anxiété et la confusion, en donnant un cadre à ce qu'il vit et en démontrant que ce processus est partagé par d'autres personnes dans des situations similaires.
- Aide à l'adaptation et à l'acceptation : Le travail sur la courbe du deuil peut guider l'agent vers l'acceptation de sa situation. Cela ne signifie pas qu'il est heureux de cette situation, mais qu'il commence à accepter sa nouvelle réalité.



UTILISATION DE LA ROUE DES ÉMOTIONS



Objectif de la fiche

Offrir une 2ème méthode pour faciliter l'identification, l'expression et la compréhension des émotions complexes vécues par les agents afin de promouvoir une communication plus empathique et approfondie, permettant ainsi un meilleur accompagnement émotionnel de l'agent dans son processus d'adaptation à la nouvelle réalité professionnelle.

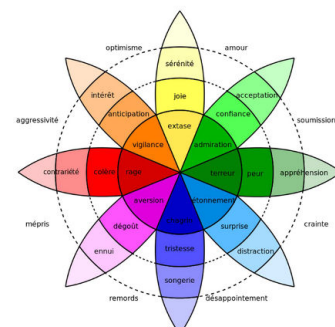
La roue des émotions, conçue à l'origine par le psychologue américain Robert Plutchik en 1980, est un outil conceptuel pour comprendre les relations entre différentes émotions.

Il a identifié 8 émotions primaires disposées sur une roue, et a proposé que les émotions plus complexes se forment à partir de combinaisons et de variations de ces émotions fondamentales.

1. Présentation de l'outil

Commencez par présenter la roue des émotions à l'agent. Expliquez que c'est un outil conçu pour aider à identifier et à exprimer des émotions de manière plus précise et nuancée.

Montrez comment la roue est organisée, avec des émotions de base au centre et des nuances plus spécifiques vers l'extérieur.





UTILISATION DE LA ROUE DES ÉMOTIONS



Les émotions primaires de Plutchik

Selon Plutchik, 8 émotions primaires sont les fondements de toutes les autres émotions. Ces émotions primaires sont disposées par paires opposées sur la roue :

- Joie et tristesse :

Joie : sentiment de plaisir, de bonheur ou d'exultation.

Tristesse : sentiment de chagrin, de désolation ou de désespoir.

- Confiance et dégoût :

Confiance : sentiment de sécurité, de fiabilité envers quelqu'un ou quelque chose.

Dégoût : sentiment de répulsion ou d'aversion envers quelque chose.

- Peur et colère :

Peur : émotion provoquée par une menace perçue, danger ou inquiétude.

Colère : sentiment de mécontentement ou d'irritation face à une offense ou un obstacle.

- Surprise et anticipation :

Surprise : réaction à quelque chose d'inattendu ou d'étonnant.

Anticipation : attente ou prévision de quelque chose à venir.

2. Exploration des émotions

Invitez l'agent à regarder la roue et à identifier les émotions qu'il ressent en rapport avec son inaptitude. Encouragez-le à considérer non seulement les émotions primaires mais aussi leurs nuances plus subtiles. Par exemple, au lieu de simplement dire "je suis triste", l'agent peut identifier qu'il se sent "découragé" ou "impuissant".

3. Facilitation du dialogue

Utilisez la roue comme un point de départ pour un dialogue plus profond. Demandez à l'agent de vous en dire plus sur pourquoi il a choisi certaines émotions et comment elles se rapportent à sa situation actuelle.



UTILISATION DE LA ROUE DES ÉMOTIONS

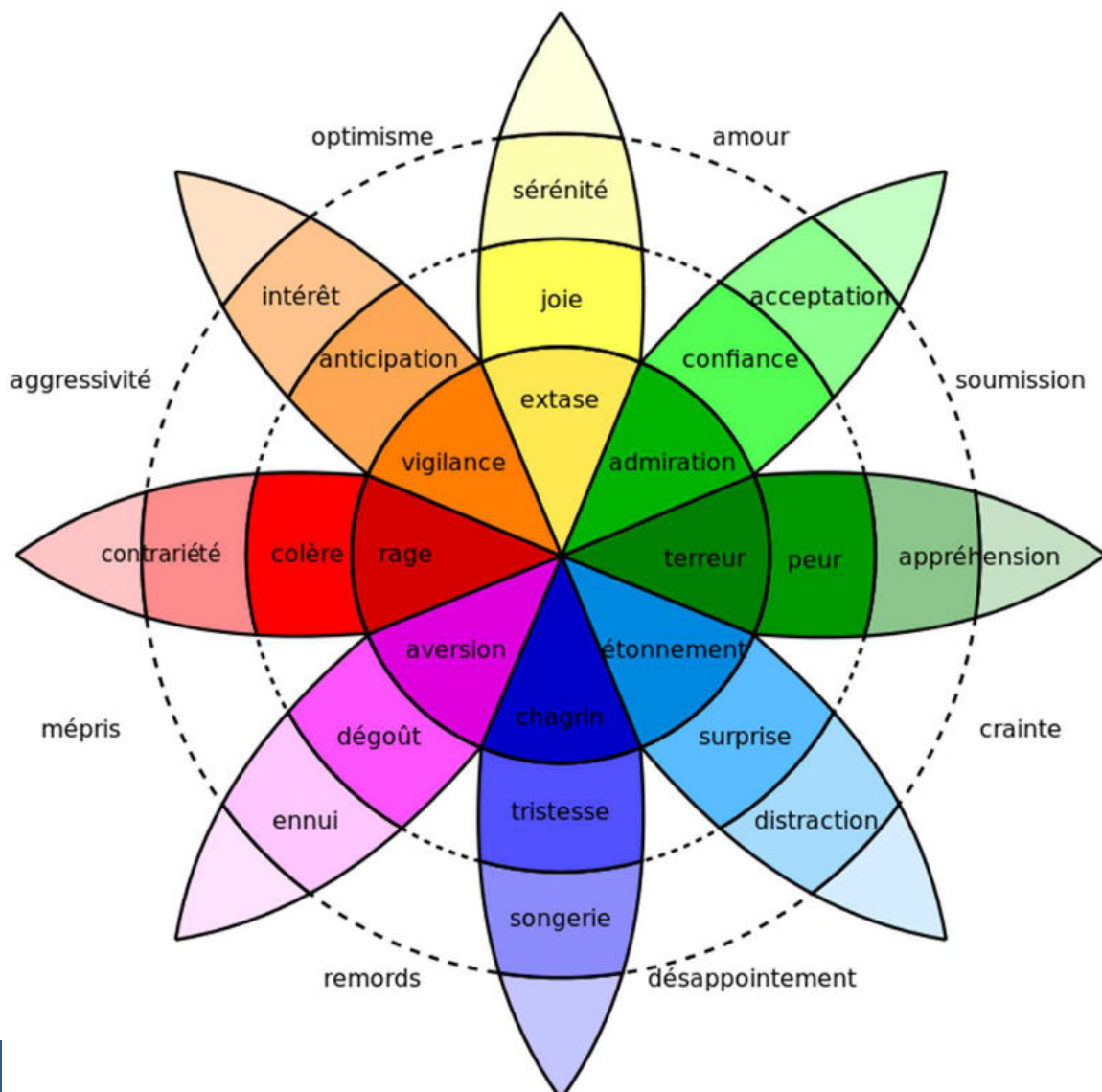
4. Validation et empathie

Validez les émotions exprimées par l'agent. Cela peut être aussi simple que de dire "Il est compréhensible de se sentir dépassé dans une telle situation".

L'empathie ici est clé. Reconnaître et valider les émotions de l'agent renforce la confiance et le rapport.

5. Identification des besoins sous-jacents

Les émotions révélées par la roue peuvent pointer vers des besoins sous-jacents. Par exemple, si l'agent exprime de la "frustration", cela peut indiquer un besoin de clarté ou de contrôle sur son avenir professionnel.





Kit APTE AUTREMENT



FICHES PRATIQUES

UTILISATION DU PHOTOLANGAGE



Objectif de la fiche

Offrir une 3ème méthode pour faciliter l'identification, l'expression et la compréhension des émotions complexes vécues par les agents afin de promouvoir une communication plus empathique et approfondie, permettant ainsi un meilleur accompagnement émotionnel de l'agent dans son processus d'adaptation à la nouvelle réalité professionnelle.



Le photolangage est une méthode de communication et d'animation de groupe développée dans les années 1960 par des psychologues et des éducateurs français, notamment Yves Durand et Claire Belisle. L'idée est d'utiliser des photographies comme moyen de stimuler la discussion, la réflexion et l'expression personnelle, permettant ainsi de projeter ses pensées, sentiments et expériences personnelles sur des images, facilitant ainsi l'expression de ce qui pourrait être difficile à articuler avec des mots seuls.



1. Introduction au photolangage

Présentez le photolangage comme un outil qui utilise des images pour aider les individus à exprimer des pensées et des sentiments qu'ils pourraient avoir du mal à verbaliser. Expliquez que les images peuvent servir de catalyseurs pour dévoiler des émotions et des réflexions profondes.



Kit APTE AUTREMENT



FICHES PRATIQUES

UTILISATION DU PHOTOLANGAGE



2. Sélection des images

Préparez une collection diverse d'images. Ces images peuvent représenter des personnes, des lieux, des situations, des objets abstraits ou des scènes de la nature. Il n'est pas nécessaire qu'elles soient en lien avec une situation de travail.

Assurez-vous que la gamme d'images est suffisamment large pour couvrir un éventail d'émotions et de thèmes.

Vous pouvez télécharger des images sur Google ou sur Pinterest et les imprimer.



3. Déroulement de l'exercice

Présentez les images aux agents et invitez-les à choisir une ou plusieurs images qui résonnent avec eux ou qui reflètent leur état d'esprit actuel en rapport avec leur situation d'inaptitude.

Encouragez les agents à se fier à leur première impression ou à l'attraction qu'ils ressentent envers certaines images.



UTILISATION DU PHOTOLANGAGE



4. Facilitation du dialogue

Une fois qu'un agent a choisi une image, demandez-lui de partager pourquoi il a été attiré par cette image particulière et ce qu'elle représente pour lui.

Encouragez l'agent à explorer et à approfondir son récit, en utilisant l'image comme un tremplin pour discuter de ses émotions et de ses pensées.

5. Respect et écoute active

Pendant que l'agent partage son interprétation de l'image, écoutez activement sans jugement et avec empathie.

Validez les sentiments et les perspectives de l'agent, en reconnaissant que chaque personne peut voir une image différemment.



QUELQUES CONSEILS

Assurez-vous que l'exercice se déroule dans un environnement respectueux et confidentiel.

Utilisez le photolangage comme un moyen de démarrer la conversation, mais soyez prêt à explorer les sujets qui émergent de manière plus traditionnelle si l'agent le souhaite.

Évitez d'interpréter les choix de l'agent ou de tirer des conclusions hâtives sur ce que les images signifient.



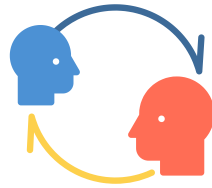
CE QU'IL FAUT ÉVITER

Ne pas forcer l'agent à choisir une image ou à partager plus qu'il ne se sent à l'aise de le faire.

Éviter de projeter vos propres interprétations ou réactions sur les choix de l'agent.



TECHNIQUES DE RÉSOLUTION DE CONFLIT DANS L'ANNONCE D'INAPTITUDE



Objectif de la fiche

Fournir aux professionnels RH et aux managers un cadre pour gérer et résoudre les conflits qui peuvent survenir lors de l'annonce d'une inaptitude professionnelle.

Contexte

L'annonce d'une inaptitude peut parfois entraîner des réactions conflictuelles. Être préparé à gérer ces situations délicates est essentiel pour maintenir une relation de travail respectueuse et productive.

Prévention et gestion du conflit

Anticiper les réactions

- Préparez-vous à différentes réponses émotionnelles et planifiez comment les gérer calmement
- Soyez conscient des signaux non verbaux qui peuvent indiquer une montée de tension

Communication non “confrontationnelle”

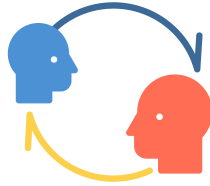
- Utilisez des techniques de communication non-violente, comme parler en termes de vos observations, sentiments, besoins, et demandes.
- Exprimez-vous avec "Je" plutôt que "Tu" pour réduire la défensivité : "Je suis préoccupé par..." au lieu de "Tu fais..."

Écoute active

- Montrez que vous écoutez et comprenez leurs préoccupations en répétant ce qu'ils disent et en demandant des clarifications.
- "Si je comprends bien, tu te sens..."



TECHNIQUES DE RÉOLUTION DE CONFLIT DANS L'ANNONCE D'INAPTITUDE



Techniques de désamorçage

Respirer et faire une pause

Si la tension monte, proposez de prendre un court moment pour respirer et collecter vos pensées.

"Pouvons-nous prendre un instant pour réfléchir à cela calmement ?"

Reconnaître les émotions

Validez les émotions sans alimenter le conflit : *"Je vois que ceci est frustrant pour toi et c'est compréhensible."*

Évitez de minimiser ou de contester leurs sentiments.

Chercher un terrain d'entente

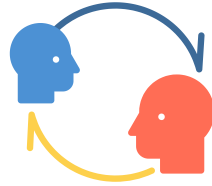
Identifiez les objectifs communs : *"Nous voulons tous deux trouver la meilleure voie à suivre."*

Impliquez l'agent dans la recherche de solutions : *"Quelles sont tes idées pour aborder cette situation ?"*





TECHNIQUES DE RÉOLUTION DE CONFLIT DANS L'ANNONCE D'INAPTITUDE



Structure de l'entretien de gestion de conflit

Ouverture calme

"Je sais que c'est un moment difficile, et je tiens à ce que nous trouvions ensemble la meilleure façon de procéder."

Présentation des faits

"Voici ce que nous avons observé... [expliquez sans jugement]."

Invitation à l'expression

"Comment vois-tu la situation ? Quelle est ta perspective ?"

Validation des préoccupations

"Tes préoccupations sont importantes pour nous et méritent d'être abordées."

Exploration des solutions

"Discutons des options qui pourraient fonctionner pour toi et pour l'organisation."

Accord sur les prochaines étapes

Pouvons-nous convenir de... [déterminez les actions à suivre]."

Suivi assuré

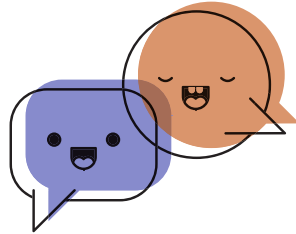
"Je vais organiser une réunion de suivi pour voir comment les choses avancent et pour nous assurer que nous sommes sur la bonne voie."

Conclusion respectueuse

"Je te remercie pour ta franchise et ta volonté de travailler à travers ces questions difficiles."



FICHE DE DIALOGUE POUR ANNONCE D'INAPTITUDE



Établir les prochaines étapes

Parlons des prochaines étapes et de la manière dont nous pouvons t'aider à aller de l'avant.

As-tu des questions sur les options que nous avons évoquées ?

Clôture avec assurance

Je te remercie pour ta franchise et ton courage durant cette conversation. Sache que nous sommes là pour t'accompagner et que nous allons traverser cette période ensemble.

N'hésite pas à me contacter si tu as besoin de parler ou si des questions surviennent après notre rencontre.

Espace pour notes supplémentaires

[Espace vide pour que le professionnel RH puisse prendre des notes.]

Cette fiche peut être ajustée en fonction du contexte spécifique de la conversation et des besoins individuels de chaque agent. Elle vise à fournir une structure qui assure que les points essentiels sont couverts tout en laissant de la place pour un échange naturel et ouvert.



Kit APTE AUTREMENT



FICHES PRATIQUES

VOYAGE EN SERVICE INCONNU : UNE PÉRIODE D'IMMERSION PROFESSIONNELLE



Objectif de la fiche

Fournir aux professionnels RH des informations clés sur l'organisation d'une période d'immersion réussie pour un agent en situation d'inaptitude dans un nouveau service.

Enjeux et bénéfices

Enjeux :

- Assurer une transition fluide pour l'agent dans un nouvel environnement de travail.
- Adapter le rôle et les tâches de l'agent à ses nouvelles capacités et compétences.
- Participer à développer une culture de mobilité interne

Bénéfices :

- Facilite l'adaptation de l'agent à de nouvelles fonctions.
- Renforce la confiance et l'estime de soi de l'agent.
- Améliore la cohésion et l'inclusion au sein des équipes.

Modes opératoires : 10 jours par an et jusqu'à 20 jours sur 3 ans

- **Planification détaillée :**

Déterminez les objectifs clairs de l'immersion et les compétences que l'agent souhaite développer.

Impliquez l'agent dans le choix du nouveau service et la définition de son rôle.

- **Communication claire :**



Informez l'équipe d'accueil sur la situation de l'agent et sur les objectifs de l'immersion.

Organisez une réunion de présentation pour clarifier les attentes et faciliter l'intégration.

- **Accompagnement et suivi :**

Désignez un référent ou un tuteur dans le nouveau service pour guider l'agent.

Planifiez des points de suivi réguliers avec l'agent et le référent pour évaluer les progrès et ajuster le plan si nécessaire.



Kit APTE AUTREMENT



FICHES PRATIQUES

VOYAGE EN SERVICE INCONNU : UNE PÉRIODE D'IMMERSION PROFESSIONNELLE



Astuces pour une immersion réussie

1. Sensibilisation de l'équipe "accueillante"

- Préparez l'équipe dans laquelle l'immersion va se faire à accueillir l'agent, en soulignant l'importance de l'inclusion et du soutien.

2. Adaptation des tâches

- Veillez à ce que les tâches assignées soient en adéquation avec les nouvelles capacités de l'agent, tout en restant stimulantes et valorisantes.

3. Encouragement de la communication ouverte

- Encouragez l'agent à exprimer ses besoins et ses préoccupations et l'équipe d'accueil à partager ses retours constructifs.

4. Feedback post-immersion

- Organisez une session de feedback à la fin de la période d'immersion.

Elle se fera avec l'agent, le tuteur/référent qui peut-être le manager ou non. Elle permettra de discuter des expériences de l'agent, des leçons apprises, et des prochaines étapes potentielles. Cette étape est essentielle pour évaluer l'efficacité de l'immersion.



Erreurs à éviter

1. Manque de préparation

- Évitez de plonger l'agent dans un nouvel environnement sans préparation adéquate et sans un plan clair.

2. Communication insuffisante

- Ne sous-estimez pas l'importance d'une communication claire et continue entre toutes les parties impliquées.

3. Négligence des besoins spécifiques de l'agent

- N'ignorez pas les besoins spécifiques liées à son inaptitude mais aussi les préoccupations de l'agent durant la période d'immersion.

4. Isolement de l'agent

- Évitez de laisser l'agent se sentir isolé ou exclu au sein du nouveau service.



Kit APTE AUTREMENT



VOS PARTENAIRES



Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale

Zac Etang Z'abricot - 97200 FORT-DE-FRANCE

Tél. 05 96 70 08 86

www.cdg-martinique.fr

- Service Maintien dans l'Emploi Handicap et Reclassement :

handicap@cdg-martinique.fr

Responsable de service : Karine RICHARDSON

- Service Instances Médicales :

instancesmedicales@cdg-martinique.fr

Responsable de service : Corine ORMILE

- Service pour l'Emploi et Développement :

emploi@cdg-martinique.fr

Responsable de service : Sandra VINCENT-LUCE

- Service Médecine de prévention :

medecine@cdg-martinique.fr

Responsable de service : Sarah BOLINOIS

- Service Assurance statutaire :

assurancestatutaire@cdg-martinique.fr

Responsable de service : Linda AVIT



PFRH Antilles Guyane - SGC Martinique

111 bd Ernest DEPROGE - 97200 FORT-DE-FRANCE

Tél : +596596394976 - Mobile : +596696248431

www.martinique.gouv.fr



Kit APTE AUTREMENT



VOS PARTENAIRES



CENTRE HOSPITALIER Maurice DESPINOY

POLE RESSOURCES

Direction des Ressources Humaines – Cellule GPMC – Cellule Handicap

BP 631 – 97 261 FORT DE FRANCE CEDEX

Tél : 05 96 48 86 85

Sandrine CHATENAY, Responsable de cellule, Référent Handicap

sandrine.chatenay@ch-despinoy.fr



Académie de Martinique

Direction de la formation et de l'accompagnement des parcours professionnels

Rectorat de la Martinique – Les Hauts de Terreville – 97279 Schoelcher Cedex

Tél. : 05 96 52 29 75

Nathalie SAINT-AIME, Conseillère Mobilité-Carrière, Correspondante Handicap

nathalie.saint-aime@ac-martinique.fr



CAP EMPLOI MARTINIQUE

Espace Pythagore – 1, Impasse Paulette PIGEON

Lot. Dillon Stade – 97200 FORT-DE-FRANCE

Tél : 0596 50 43 01

www.capemploi-972.com

Jean-Claude AZUR, Directeur – Mobile : 0696 03 91 39



Direction de l'Economie de l'Emploi du Travail et des Solidarités (DEETS MARTINIQUE)

Isabelle PAUL-PARVENU, Cheffe du service des politiques d'accès en emploi en faveur des personnes en situation de handicap et des demandeurs d'emploi, Superviseur du Conseil Médical FPE et FPH

Isabelle.paul-parvenu@deets.gouv.fr – Tel: 06 96 76 20 91

Pour consulter le plan santé au travail dans la fonction publique 2022-2025 : cliquez [ici](#)



Kit APTE AUTREMENT



VOS PARTENAIRES



AARPHA MARTINIQUE

(Association d'Aide à la Réinsertion des Personnes Handicapées suite à des Accidents)

10 Lotissement BARDINET 97200 FORT DE FRANCE

Téléphone : 0596 59 14 15

Guimette BOULINVAL, Directrice

contact@aarpha.org

Communauté 360 Martinique

Numéro vert d'appui : 0 800 360 360 (Service et appel gratuits)

c360@aarpha.fr

06 96 45 10 87 et 06 96 45 69 11

Dispositif Emploi Accompagné (DEAC)

Etablissement et service de réadaptation professionnelle hors les murs 972



EPATECH, Plateforme d'essai et de prêt de matériel

GIHP – ATHAMA

46 rue René Maran – BP 237

97257 FORT DE FRANCE Cedex

Téléphone : 06 96 92 39 90 et 09 76 61 09 27

epatech@gihpathama.com

D'autres interlocuteurs ? Notez les ici



Kit APTE AUTREMENT



VOS PARTENAIRES

Les Prestataires d'Appui Spécifique



GIHP ATHAMA (Handicap visuel)

46, Rue RENÉ MARAN

BP 237

97257 FORT DE FRANCE CEDEX



AARPHA UEROS (Handicap mental, troubles cognitifs, handicap psychique)

10 Lotissement BARDINET 97200 FORT DE FRANCE

Téléphone : 0596 59 14 15

contact@aarpha.org



AMEIS (Handicap auditif)

Immeuble ARTIS-DIVERS

Bât. F3

Zac de Rivière-Pilote

97200 Fort-de-France

Tél. : 05 96 57 61 93

contact@ameisignes.fr

www.ameisignes.fr



ACTITUDES ANTILLES-GUYANE, Solutions en Ergonomie

Nordine-Philippe ABDESSEMED

MBE 232 Mangot Vulcin

97288 LE LAMENTIN Cedex 2

Tél. : 06 96 72 72 37

npa@actitudes.fr





Kit APTE AUTREMENT

VOS RESSOURCES





Kit APTE AUTREMENT

VOS RESSOURCES





Kit APTE AUTREMENT

VOS RESSOURCES





Kit APTE AUTREMENT

VOS RESSOURCES





Kit APTE AUTREMENT

VOS RESSOURCES





Kit APTE AUTREMENT

VOS RESSOURCES





CENTRE DE GESTION
DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
DE MARTINIQUE

CAP SUR LES APTITUDES

DIOTIME COACHING