



RÉGION ACADÉMIQUE  
BOURGOGNE-  
FRANCHE-COMTÉ

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



Management des équipes et des personnels

ACADÉMIE DE BESANCON

2020-2021



## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	4
PROPOS PRELIMINAIRES .....	5
1 - Gérer un conflit entre agents .....	7
2 - Expliquer la décision retenue à un agent .....	9
3 - Repérer et accompagner les difficultés des agents : qualifier, orienter, alerter .....	11
4 - Accueillir et intégrer un personnel.....	13
5 - Favoriser l'évolution professionnelle de l'agent .....	15
6 - Valoriser le travail de l'agent.....	19
7 - Conduire les changements .....	21
8 - Favoriser la coopération, des collectifs de travail.....	23
9 - Inscrire la QVT au cœur de son management et du pilotage de son activité .....	25
10 - Favoriser la QVT lors de l'intégration et l'usage d'outils numériques .....	27
11 - Faire face à une situation de crise.....	29
12 - Intégrer une personne en situation de handicap.....	31
13 - Fixer des objectifs clairs et réalistes.....	35

## REMERCIEMENTS

Le secrétariat général de l'académie de Besançon souhaite exprimer ses sincères remerciements à l'ensemble des contributeurs pour leur participation au projet de création des fiches constitutives du « Guide MEP ».

Ils ont donné de leur précieux temps et de leur expertise depuis l'année 2012 pour contribuer à l'identifications des enjeux et à la création des contenus consolidés dans ce guide.

En venant de nombreux établissements et services de l'académie de Besançon, de Dijon et de la région académique, ils ont pu permettre un croisement des regards et des expériences au service de ce travail collectif.

Ces travaux ont également bénéficié de l'appui de l'ARACT Bourgogne-Franche Comté qui a apporté son expertise à la conduite de ce projet, avec le soutien financier de la MGEN et du ministère de l'éducation nationale.

Ce guide ne constitue pas l'aboutissement final de leur travail. Il constitue le terreau du lancement d'une logique plus large consacrée à la qualité de vie de tous les personnels de l'académie et alimente les réflexions actuelles en lien notamment avec l'adoption de la feuille de route académique sur les ressources humaines dans le cadre du Grenelle de l'éducation.

Le grenelle de l'éducation a fait apparaître les aspirations de l'ensemble des personnels à bénéficier d'une politique des ressources humaines nouvelle, plus accompagnante, ouverte et valorisante.

## Propos préliminaires

### ✓ Prévenir les risques psychosociaux auxquels peuvent être soumis des agents

**Ces facteurs** recouvrent l'ensemble des déterminants issus des contextes de travail pouvant générer des risques pour la santé des personnels. L'expression "**facteurs de risques psychosociaux**" renvoie à des contextes de travail et de risques variés : surcharge de travail, contraintes excessives de temps mais aussi perte de repères, difficulté à trouver du sens au travail, conflit de valeurs. Elle rappelle surtout que la santé psychique n'est pas seulement une dynamique individuelle, mais qu'elle se construit dans la relation aux autres : par la reconnaissance, la possibilité d'échanges et de coopération dans le travail, avec le soutien des collègues et de la hiérarchie.

**La prévention des risques** est une obligation réglementaire et, à ce titre, les risques psychosociaux doivent également être considérés à travers des actions de prévention relevant des trois niveaux distincts : **le niveau 1** qui s'attache aux facteurs de risques présents dans l'organisation, **le niveau 2** qui met l'accent sur l'individu pour lui apprendre à faire face aux RPS et enfin, **le niveau 3**, axé sur les conséquences, qui concerne la réparation.

Préfigurant le protocole d'accord sur la prévention des RPS dans la fonction publique signé en 2013, l'académie s'est engagée, dès 2011, dans une démarche rigoureuse et participative d'évaluation des facteurs de RPS afin d'élaborer son plan de prévention. Avant d'en présenter des éléments de bilan, nous allons en rappeler les grandes étapes.

### ✓ Une démarche en faveur de la QVT rigoureuse et participative

#### • L'identification des facteurs de risques psychosociaux

**Un groupe opérationnel de pilotage constitué de la cellule RH du rectorat, du conseiller de prévention, l'ISST, les IA-IPR et EVS, s'est mis en place pour définir une méthodologie permettant d'identifier et d'évaluer les facteurs de risques psychosociaux propres à 5 groupes métiers : personnels administratifs et techniques, personnels d'éducation, personnels d'encadrement des établissements et des services académiques, personnels des services sociaux, d'orientation et de santé et enseignants du second degré.**

**Tous les personnels du second degré ont été sollicités pour participer à une enquête via l'envoi d'un questionnaire.** Ce dernier a été construit en académie en prenant appui sur la méthode de diagnostic et de prévention ELVIE ainsi que sur le rapport GOLLAC BODIER. Ce travail d'élaboration a également bénéficié de l'expertise de l'ARACT.

Sur les 10066 personnes sollicitées, 30 % ont répondu au questionnaire. Le traitement et l'analyse des données, effectués avec l'appui du service statistique du rectorat, ont permis d'identifier **cinq familles de risques psychosociaux prégnants : l'organisation du travail, l'adaptation à l'évolution du travail, l'évaluation et la reconnaissance, le soutien et l'accompagnement et enfin la charge émotionnelle.**

#### • L'élaboration du plan d'actions de prévention

**En lien avec les résultats observés, la démarche participative s'est poursuivie dans l'élaboration de propositions d'actions de prévention.** Des groupes de travail, constitués pour les cinq catégories de personnels concernés (soit environ 120 personnes) et animés par la psychologue du travail, ont élaboré des propositions d'actions préventives. Elles ont été présentées à un groupe technique dont la mission était de les valider et d'identifier les services ou personnels susceptibles d'en assurer la mise en œuvre. Ce groupe technique pluri catégoriel était composé du secrétaire général adjoint, directeur des ressources humaines, de la chargée de mission RPS, des conseillers technique santé et social du rectorat, du conseiller de prévention, de l'ingénieur ISST du rectorat, de la conseillère

mobilité carrière du rectorat, d'un chef de service du rectorat et de chefs d'établissement. Une fois validées, les propositions d'actions ont fait l'objet d'une présentation au CHSCTA.

**Pour assurer la mise en œuvre du plan d'actions dans un esprit de concertation une comitologie spécifique a été définie.**

Un travail de priorisation et d'étude de la faisabilité des actions retenues a été engagé par ces instances pour parvenir à **la définition d'un plan de prévention des RPS comprenant 196 actions, structuré autour de dix domaines d'actions hiérarchisés.**

Plus de quatre-vingts actions relevaient du management des équipes et des personnels et avaient vocation à être déployées au sein des unités de travail (services et EPLE). Afin d'assurer leur diffusion, il a été décidé qu'elles serviraient de base à l'élaboration d'un « Guide de management des équipes et des personnels », destiné aux personnels d'encadrement.

Une centaine d'actions relevait d'une mise en œuvre par le niveau académique. Chaque service concerné a été mobilisé par la secrétaire générale de l'académie et le secrétaire général adjoint, directeur des ressources humaines. Des rencontres avec chacun des 24 services concernés ont eu pour but d'évaluer le niveau de faisabilité des actions considérées.

✓ **Une première étape vers une approche dynamique de prévention en faveur de la QVT**

Le travail d'enquête et d'élaboration des propositions d'actions de prévention, conduit dans l'académie, a mis en évidence le rôle majeur des personnels d'encadrement dans la prévention des risques psychosociaux. Afin d'intégrer cette dimension aux pratiques managériales, le but de ce guide est d'outiller les personnels d'encadrement en présentant les actions de prévention validées par le comité technique ainsi qu'en diffusant les ressources disponibles en académie.

Le travail d'élaboration du guide s'inscrit pleinement dans la démarche participative mise en œuvre. Des personnels d'encadrement reconnus pour leurs compétences managériales, ainsi que des experts en matière de conditions de travail (conseiller de prévention, psychologue du travail, médecin de prévention) ont été sollicités pour contribuer à sa rédaction.

Parce qu'il s'agit de constater concrètement et rapidement les actions et les pistes à étudier sur les différents axes, ces axes sont déclinés sous forme de fiche faisant apparaître les éléments de contexte, le rôle du manager et les actions de prévention potentielles. Les fiches ne recherchent pas l'exhaustivité et ont vocation à alimenter un travail de réflexion globale sur la qualité de vie au travail.

# 1

## Gérer un conflit entre agents

### Contexte

#### Définition

Le conflit peut être d'ordre personnel, professionnel (éthique, conflit de valeur) et rendre la collaboration difficile. Les conséquences sont diverses : absentéisme, retrait, résistance, et il peut aller jusqu'à des actes de violences verbales ou physiques.

#### Objectifs

- Piloter et réguler les relations ;
- Résoudre un problème en vue d'un progrès individuel et collectif ;
- Maintenir des relations de travail apaisées.

#### Intérêt d'agir

- Éviter que la situation ne s'installe dans la durée ;
- Éviter la contagion : effet de clans ;
- Limiter l'impact sur le collectif et sur la qualité de service.

### Besoin de l'agent

- Travailler dans un climat serein et de confiance ;
- Se sentir reconnu socialement et professionnellement ;
- Avoir le sentiment d'appartenir à un collectif, de sentir sécurisé et soutenu dans son travail.

### Rôle du manager en prévention des RPS

→ Les rôles du manager mobilisés dans la prévention des RPS

- Animer, coordonner et diriger
- Savoir mobiliser
- Favoriser le développement de ses collaborateurs
- Accompagner le changement
- Savoir collaborer
- Placer l'utilisateur au centre des préoccupations
- « Cultiver » valeurs et éthique

→ Les actions de prévention

#### Repérer, observer,

- Détecter les signaux d'alerte ;
- Identifier l'échelle de gravité.

#### Gérer la crise

- Proposer un entretien individuel ;
- Écouter l'ensemble des parties ;

- Repérer les causes du conflit et les personnes impliquées ;
- Favoriser la recherche de compromis : prendre du recul sur la situation de chacun et amener les agents à trouver une solution, le cas échéant, la proposer soi-même.

### **Mobiliser si besoin un partenaire extérieur : médiation, audit**

- Agir en cas d'aggravation et/ou de contagion du conflit ;
- Garantir une forme de neutralité et d'impartialité ;
- Bénéficier d'une expertise et de leviers d'actions potentiels.

Important : A ce stade, la médiation doit être pratiquée par un tiers expérimenté sans fonction hiérarchique ni d'évaluation.

### **Élaborer un plan d'action et suivre**

- Tirer les enseignements du conflit et mettre en place des actions correctives de fond sur l'organisation. Les actions peuvent consister à :
  - Travailler / revoir les procédures de répartition des missions, l'organisation du service, les fiches de poste.

Mettre en place des actions dans le cadre du projet d'établissement ou de service pour renforcer le sentiment d'appartenance et de mettre en avant l'intérêt général.

- Renforcer la cohésion d'équipe : Instaurer des moments de convivialité, des réunions de services et des dispositifs de coordination, communication, concertation ;
- Mettre en place un suivi des mesures préventives ou actions organisées à l'occasion de la résolution du conflit.

## **Les ressources**

### **Personnes à contacter :**

**Renvoi fiches 3, 8, 9, 12, 14**

- CRH de proximité ;
- Interlocuteurs RH, santé, social, médico psy. Bourgogne : Cellule RH ;
- Corps d'inspection (équipes pédagogiques) ;
- Référents accompagnement PARADE ;
- Psychologue du travail.

### **Pour aller plus loin :**

- Ressources site académique : rubrique santé
- Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique

<https://www.fonction-publique.gouv.fr>



## 2 Expliquer la décision retenue à un agent

### Contexte

Toute décision individuelle concernant un agent doit être motivée (c'est-à-dire expliquée et/ou justifiée). Une décision peut être formalisée ou non.

Les décisions peuvent porter sur l'organisation du service et le temps de travail (réorganisation, changement de missions, télétravail, temps partiel, horaires, congés), l'évaluation, l'avancement, le régime indemnitaire, ou une sanction.

### Enjeux

- Favoriser l'équité de traitement entre agents ;
- Harmoniser l'application des règles RH dans les différentes unités.

### Objectif

- Expliquer, motiver une décision auprès d'un agent ;

### Intérêt d'agir

- Éviter le désengagement professionnel de l'agent : retrait, démotivation, résistance absentéisme ;
- Éviter le mal-être au travail, un impact possible sur la santé ;
- Diminuer le risque de voir apparaître des conflits, des situations de rupture.

### Besoin de l'agent

- Comprendre la motivation, le sens de la décision ;
- Pouvoir anticiper une réorganisation professionnelle et personnelle ;
- Se sentir traité de la même manière que les autres agents.

### Rôle du manager en prévention des RPS

→ Les rôles du manager mobilisés dans la prévention des RPS

- Animer, coordonner et diriger
- Savoir mobiliser
- Favoriser le développement de ses collaborateurs
- Accompagner le changement
- Savoir collaborer
- Placer l'utilisateur au centre des préoccupations
- « Cultiver » valeurs et éthique

→ Les actions de prévention

### Favoriser une prise de décision équitable et cohérente en tenant compte des contraintes organisationnelles

- Communiquer sur l'organisation du service ;
- Transmettre l'information : circulaires académiques pour chaque corps, formulaires de

demandes, etc.

- Faire apparaître les modalités d'organisation du service, les contraintes, notamment calendaires, sur les fiches de poste (temporalité, anticiper) ;
- Associer les cadres et les équipes à la décision par des réunions d'équipe régulières et participatives.

### **Motiver la décision**

- Proposer un entretien individuel à l'agent concerné par une décision défavorable : donner du sens, motiver la décision retenue.

### **Accompagner la décision**

- Moduler l'organisation du service quand le statut le permet ;
- Associer les cadres et les équipes à la décision par des réunions d'équipe régulières et participatives.

## **Les ressources**

### **Personnes à contacter :**

**Renvoi fiches : 1, 3, 5, 9, 11, 14**

- CRH ;
- Interlocuteurs RH ;
- Les services de gestion.

### **Pour aller plus loin :**

- Règlementation nationale et déclinaisons RH académiques
- Site académique : page RPS
- Modèles fiches de postes

## 3 Repérer et accompagner les difficultés des agents : qualifier, orienter, alerter

### Contexte

#### Définition

Les agents, au cours de leur vie professionnelle, peuvent rencontrer des difficultés de différents ordres (personnelles, relationnelles, professionnelles...) qui peuvent les empêcher de réaliser leur travail dans de bonnes conditions.

#### Enjeux

- Préserver la santé physique et mentale des individus ;
- Préserver la qualité de service (respect des horaires, des échéances, qualité de l'enseignement et du travail administratif) ;
- Maintenir des relations de qualité (entre collègues, avec la hiérarchie, les élèves, ...) ;
- Faciliter le développement personnel et professionnel des agents ;
- Répondre à l'obligation réglementaire d'accompagnement statutaire des agents, enseignants (PPCR).

#### Objectif :

- Proposer des solutions aux agents pour pallier les difficultés qu'ils rencontrent.

### Besoin de l'agent

- Se positionner dans ses missions, asseoir une posture professionnelle adaptée ;
- Développer de nouvelles compétences ou les renforcer ;
- Se sentir soutenu par son institution et sa hiérarchie ;
- Restaurer motivation, sérénité, estime de soi et santé.

### Rôle du manager en prévention des RPS

→ Les rôles du manager mobilisés dans la prévention des RPS

- Animer, coordonner et diriger
- Savoir mobiliser
- Favoriser le développement de ses collaborateurs
- Accompagner le changement
- Savoir collaborer
- Placer l'utilisateur au centre des préoccupations
- « Cultiver » valeurs et éthique

## → Les actions de prévention

### Prévenir

- Améliorer l'accompagnement en s'outillant d'une liste recensant les personnes ressources en vue d'un accompagnement personnalisé ;
- Améliorer l'information sur les dispositifs académiques existants : livret d'accueil, volet « santé –social, guide d'accompagnement de la difficulté ».

### Identifier, qualifier

- Organiser un entretien individuel entre l'agent et le manager pour écouter et identifier la difficulté. Il peut s'agir d'une difficulté métier, personnelle, relationnelle ;
- Caractériser les typologies de difficultés.

### Alerter, orienter et agir

- Orienter l'agent vers les personnes ressources ;
- Saisir si besoin directement le médecin du travail en informant l'agent au préalable ;
- Mettre en place, si besoin, dans l'organisation du travail des actions qui relèvent du périmètre du manager ;
- Adapter éventuellement les missions de l'agent.

### Suivre

- Échanger régulièrement avec l'agent pour s'assurer que la situation évolue favorablement ;
- Apporter les ajustements nécessaires.

## Les ressources

### Personnes à contacter :

**Renvoi fiches 1, 5, 6, 8, 13**

(En fonction de la nature de la difficulté)

- CRH ;
- Référents dispositifs accompagnement des personnes en difficultés (PARADE) ;
- Cellule RH ;
- Corps d'inspection ;
- Médecin de du travail ;
- Psychologue du travail ;
- Correspondante handicap ;
- Assistant(e) social(e).

### Pour aller plus loin :

- Guide académique : « Accompagner la difficulté », à mettre à jour
- Sites académiques
- Annexe accompagnement statutaire des enseignants.

## 4 Accueillir et intégrer un personnel

### Contexte

#### Enjeux

- Faciliter l'intégration sociale et professionnelle de l'agent dans son nouvel environnement ;
- Développer le sentiment d'appartenance à l'équipe, renforcer la culture professionnelle ;
- Maintenir un fonctionnement collectif serein où chacun puisse trouver sa place.

#### Objectifs

- Rendre l'agent plus rapidement autonome et opérationnel ;
- Transmettre et diffuser l'information efficacement ;
- Contribuer à sécuriser la prise de décision.

#### Intérêt d'agir

- Éviter le risque de désorientation de l'agent, d'isolement ;
- Diminuer le risque d'échec de la prise de poste ou du recrutement ;
- Éviter le risque de perte de temps et de manque d'efficacité pour l'agent et l'équipe.

### Besoins de l'agent

- Se sentir connu et reconnu ;
- Appartenir à un collectif ;
- Pouvoir réaliser son travail dans de bonnes conditions : s'approprier les enjeux du poste, connaître les missions et ses délimitations, connaître les ressources à disposition.

### Rôle du manager en prévention des RPS

#### → Les rôles du manager mobilisé dans la prévention des RPS

- Animer, coordonner et diriger
- Savoir mobiliser
- Favoriser le développement de ses collaborateurs
- Accompagner le changement
- Savoir collaborer
- Placer l'usager au centre des préoccupations
- « Cultiver » valeurs et éthique

#### → Les actions de prévention

##### Organiser et planifier l'accueil

- Rédiger un guide/une procédure d'accueil ;
- Définir le rôle de chacun dans l'accueil ;
- Prévenir l'équipe en amont de la date d'arrivée de l'agent et de ses missions.

### Accueillir

- Rencontrer individuellement l'agent lors de l'arrivée : présenter et remettre la fiche de poste, le guide d'accueil du nouvel arrivant, l'organigramme, le projet d'établissement, de service ou académique ;
- Vérifier la mise à disposition du matériel nécessaire, des documents utiles, des informations pratiques (fiche d'accueil pour l'accès à l'informatique avec codes photocopieur, fiche de procédure rédigée par le collègue précédent pour favoriser le tuilage...);
- Présenter les personnes ressources de l'équipe (référént si nommé pour transmission d'information, autres) ;
- Présentation à la communauté et visite des lieux.

### Intégrer et suivre

- Associer les autres membres de la communauté : nommer des référents pour faciliter la transmission d'information, identifier d'autres personnes ressources, prévoir et maintenir des temps conviviaux afin de favoriser les échanges ;
- Procéder à des points d'étapes réguliers : se montrer présent auprès de l'agent, être à l'écoute, lui demander ce qui lui manque pour travailler dans de meilleures conditions, solliciter le collectif, demander un rapport d'étonnement (après un temps défini au départ) ;
- Apporter les ajustements nécessaires en réponse aux besoins repérés, formulés par l'agent et ou l'équipe. Proposer un rapport d'étonnement à chaque nouvel entrant (à 2 mois).

## Les ressources

### Personnes à contacter :

- Service DSI ;
- Services de gestion, DPE, DPAE ;
- Corps d'inspection ;
- Associations des personnels ;
- Référént Marianne ;
- Guide accueil.

**Renvoi fiches : 9, 11, 13, 14**

### Pour aller plus loin :

- Accueil des nouveaux arrivants (site académique)

<http://www.ac-besancon.fr/spip.php?article225#225>

- Guide de l'encadrant :

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_cadres\\_de\\_la\\_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf)

## 5 Favoriser l'évolution professionnelle de l'agent

### Contexte

#### Définition

L'évolution professionnelle consiste en la possibilité de développer ses compétences dans le cadre institutionnel, dans la fonction publique ou en externe.

#### Enjeux

- Favoriser la reconnaissance sociale, le sentiment de sécurité ;
- Renforcer l'attractivité des métiers de l'Education nationale ;
- Accompagner les changements (restructurations, suppressions de postes, ...).

#### Objectifs

- Favoriser l'expression du projet de vie professionnelle, et donner les moyens de sa réalisation ;
- Organiser des passerelles entre les emplois, les métiers en développant les dispositifs de reconnaissance des acquis de l'expérience et en établissant des correspondances entre les emplois des répertoires des métiers ;
- Valoriser les expériences de mobilité ;
- Assurer la traçabilité des parcours grâce à l'entretien professionnel, à l'entretien de carrière.

#### Intérêt d'agir

- Éviter le désengagement de l'agent, la démotivation, les résistances au pilotage, le sentiment de lassitude, le mal être de l'agent ;
- Éviter l'aggravation de problèmes de santé existants ou des difficultés professionnelles, l'inadéquation profil/poste.

### Besoin de l'agent

- Permettre de s'inscrire dans le projet (académique, de service ou d'établissement) ;
- Développer de nouvelles compétences, valoriser sa carrière ;
- Changer de métier en cas de problèmes de santé impactant la vie professionnelle de manière durable (postes adaptés, anticipation d'inaptitude et de reclassement) ;
- Avoir des perspectives professionnelles en adéquation avec les valeurs personnelles de l'agent.

### Rôle du manager en prévention des RPS

➔ Les rôles du manager mobilisés dans la prévention des RPS

- Animer, coordonner et diriger
- Savoir mobiliser
- Favoriser le développement de ses collaborateurs
- Accompagner le changement
- Savoir collaborer

- Placer l'utilisateur au centre des préoccupations
- « Cultiver » valeurs et éthique

## → Les actions de prévention

### Connaître les agents

- Avoir des contacts réguliers et être à l'écoute des agents (leurs besoins, le climat du bureau/service, ...)
- Repérer le potentiel des agents.

### Informers les agents

- Faire connaître les possibilités d'évolution professionnelle ;
- Faire connaître les dispositifs existants : CPF, congé de formation, reconversion adaptation concours internes, avancement de grade, changement de corps, liste d'aptitude, formation continue, détachements...

### Orienter l'agent et mettre en œuvre un parcours valorisant

- Elaborer un parcours progressif de formation afin de favoriser le développement de ses compétences et renforcer sa motivation professionnelle ;
- Orienter vers les personnes ressources et ou services compétents.

### Soutenir et suivre dans la durée

- Rester en veille, s'intéresser au projet professionnel de l'agent ;
- Maintenir la motivation en parallèle ;
- Faciliter la transition.

## Les ressources

### Personnes à contacter :

**Renvoi fiches : 6, 10, 14**

- CRH ;
- Services de gestion ;
- Corps d'inspection ;
- Interlocuteurs RH.

### Pour aller plus loin :

- Loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020954520&categorieLien=id>

- Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000038889182&categorieLien=id>

- Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques\\_emploi\\_public/schema-directeur-de-la-formation-professionnelle-2018.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/schema-directeur-de-la-formation-professionnelle-2018.pdf)

- Lien site académique mobilité carrière

<http://www.ac-besancon.fr/spip.php?article553#553>





- Lien site académique GRH de proximité  
<http://www.ac-besancon.fr/spip.php?article8300#8300>
- Lien site académique « réseaux d'éducation »  
<http://www.ac-besancon.fr/spip.php?article1117#1117>
- Lien site académique CPF  
<http://www.ac-besancon.fr/spip.php?article3201#3201>
  - Circulaire congé en formation
  - Circulaire cumul activité
  - Circulaire temps partiel
  - Circulaire détachement



## 6 Valoriser le travail de l'agent

### Contexte

#### Définition

Donner de la valeur au travail, mettre en valeur la part apportée par l'agent, la plus-value de la compétence individuelle.

#### Enjeux

- Faciliter le pilotage des équipes et leur mobilisation ;
- Donner aux agents envie de rester ;
- Éviter la démotivation individuelle, le risque de mal-être, le désengagement et l'isolement.

#### Objectifs

- Reconnaître l'agent, son travail et ses compétences ;
- Renforcer le collectif de travail.

### Besoin de l'agent

- Se sentir reconnu par sa hiérarchie, ses pairs, les usagers ;
- Travailler dans un climat de confiance ;
- Pouvoir coopérer ;
- Voir le sens et l'utilité de son travail.

### Rôle du manager en prévention des RPS

#### → Les rôles du manager mobilisés dans la prévention des RPS

- Animer, coordonner et diriger
- Savoir mobiliser
- Favoriser le développement de ses collaborateurs
- Accompagner le changement
- Savoir collaborer
- Placer l'utilisateur au centre des préoccupations
- « Cultiver » valeurs et éthique

#### → Les actions de prévention

#### Valoriser l'agent et son travail

- S'intéresser à l'individu : témoigner, remercier y compris publiquement, le soutenir. Apporter une attention particulière aux échanges informels et aux temps conviviaux ;
- Se saisir de l'évaluation professionnelle de l'agent comme outil de reconnaissance des compétences, mais aussi comme marqueur des efforts réalisés, des résultats obtenus, de l'apport personnel de l'agent, en soulignant ses contributions et en le remerciant pour son travail et son implication ;
- Favoriser l'évolution professionnelle par des propositions concrètes de formations et évaluer les compétences acquises.

### **Sécuriser le travail de l'agent**

- Poser le cadre en associant l'agent : définir des objectifs réalistes et des échéances en s'assurant de la bonne compréhension de ceux-ci, faire preuve de pédagogie ;
- Vérifier les conditions matérielles de travail et les outils utiles à la réalisation des objectifs ;
- Suivre l'activité, réajuster au besoin.

### **Favoriser la prise d'initiatives, l'implication et la confiance**

- Favoriser la responsabilité et le dépassement de la difficulté : être à l'écoute, repérer et mobiliser les compétences, déléguer et favoriser la prise d'initiative, laisser le droit à l'erreur et valoriser les compétences nouvelles acquises ;
- Impliquer les agents et faire appel à leur créativité : écouter les propositions et les impliquer dans la prise de décision ou la recherche de solutions et ce, tout au long du processus, dans la recherche de l'amélioration continue de la qualité de service ;
- Réutiliser les réalisations, en les exploitant, en les généralisant, en faisant partager les bonnes pratiques et valoriser ce travail à l'extérieur du service.

## **Les ressources**

### **Personnes à contacter :**

- CRH ;
- Services de gestion ;
- Corps d'inspection ;
- Interlocuteurs RH ;
- CF PPCR.

**Renvoi fiches : 5, 8, 10, 11, 14**

# 7

## Conduire les changements

### Contexte

#### Enjeux

- Répondre aux nouvelles décisions quant aux changements attendus (périmètre d'activité ou géographique, missions, charge de travail...), pour une meilleure atteinte des objectifs ;
- Maintenir la cohérence des enjeux institutionnels et sociaux ;
- Présenter, préparer aux réformes institutionnelles ;
- Préserver la santé des agents et prévenir les RPS ;
- Préserver la qualité des relations collectives.

#### Objectifs

- Permettre aux agents d'assimiler ce changement dans la durée ;
- Impliquer et faire adhérer l'ensemble des acteurs ;
- Communiquer, apporter le même degré d'information à tous.

#### Intérêt d'agir

- Eviter la perte de repères, permettre aux agents de faire face aux changements ;
- Eviter les mises en concurrence (entre fonctions, responsabilités, disciplines, services).

### Public concerné

Tout agent des académies.

### Besoin de l'agent

- Comprendre le changement ;
- Développer de nouvelles compétences ;
- Pouvoir se projeter malgré les zones d'incertitude, être sécurisé.

### Rôle du manager en prévention des RPS

→ Les rôles du manager mobilisés dans la prévention des RPS

- Animer, coordonner et diriger
- Savoir mobiliser
- Favoriser le développement de ses collaborateurs
- Accompagner le changement
- Savoir collaborer
- Placer l'utilisateur au centre des préoccupations
- « Cultiver » valeurs et éthique

## → Les actions de prévention

### **Analyser les enjeux et anticiper l'impact du changement**

- Se former soi-même, si besoin, à la conduite du changement et à la prévention des RPS, solliciter un appui extérieur à l'unité de travail (RH, CP) ;
- Analyser au préalable l'impact du changement sur la QVT ;
- Associer les agents à cette analyse ;
- Repérer les besoins des agents et adapter l'organisation du travail en fonction de l'analyse d'impact.

### **Informier**

- Communiquer pour objectiver, expliquer, donner du sens, faire preuve de clarté et de transparence ;
- Expliquer la plus-value du changement apporté et montrer l'opportunité de ce changement, son intérêt en matière de QVT, en les mettant en perspective avec les besoins de l'agent (efficacité, collaboration).

## **Les ressources**

### **Personnes à contacter :**

- CRH ;
- Service formation : DIFOR ;
- Cellule RH.

**Renvoi fiches : 8, 9, 10, 11, 14**

### **Pour aller plus loin :**

- Guide DGAFP : Mener à bien la transformation d'un service\_2018

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_cadres\\_de\\_la\\_FP/guide-mener-a-bien-la-transformation-d-un-service.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/guide-mener-a-bien-la-transformation-d-un-service.pdf)

- Guide DGAFP : Accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique de l'État

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_cadres\\_de\\_la\\_FP/Guide-accompagnement-managerial-2017.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-accompagnement-managerial-2017.pdf)

## 8 Favoriser la coopération, des collectifs de travail

### Contexte

#### Définition

La coopération peut se définir comme le fait de travailler ensemble pour réaliser collectivement un projet. Notion de résultats et de coresponsabilité.

#### Enjeux

- Mobiliser les énergies d'un groupe d'individus, pour générer la collaboration de façon à atteindre les objectifs ;
- Intégrer et faire partager aux nouveaux collègues la compétence/valeur « coopération » ;
- Rechercher de la cohérence entre les initiatives prises au sein du collectif de travail ;
- Favoriser un management et une organisation du travail basés sur la coopération.

#### Objectifs

- Développer des pratiques innovantes pour en assurer la généralisation et la pérennité ;
- Nécessité de mobiliser l'intelligence collective face aux situations de plus en plus complexes à gérer et combiner des ressources diversifiées.

#### Intérêt d'agir

- **l'Individu** : Éviter la résignation, le désintérêt, le désengagement professionnel, l'absentéisme, la méfiance, la créativité, l'isolement, la convivialité appauvrie, les tensions, le turn-over ;
- **Collectif** : Favoriser l'autonomie, l'implication, la créativité, l'appartenance, la capitalisation.

### Besoin de l'agent

- Travailler dans un climat serein et de confiance ;
- Partager des valeurs communes de sentiment d'appartenance, d'écoute ;
- Avoir une reconnaissance sociale et professionnelle ;
- Contribuer à la recherche de solutions, faire appel à sa créativité.

### Rôle du manager en prévention des RPS

- Animer, coordonner et diriger
- Savoir mobiliser
- Favoriser le développement de ses collaborateurs
- Accompagner le changement
- Savoir collaborer
- Placer l'utilisateur au centre des préoccupations
- « Cultiver » valeurs et éthique

La posture du manager est primordiale, stimulante et dynamique.

### **Faciliter la mise en relation**

- Organiser, ritualiser des rencontres régulières afin que les agents puissent mieux se connaître ;
- Disposer d'outils favorisant l'émergence et le maintien de ces collectifs de coopération : outils de partage d'informations et de connaissances ;
- Veiller au développement d'un dialogue professionnel entre agents ;
- Fluidifier les circulations entre le cercle d'action (équipe et partenaires) et son entourage (hiérarchie, usagers, etc.) ;
- Partager le maximum d'informations utiles, pour gagner en clarté.

### **Structurer**

- Poser le cadre avec clarté et le projet (son objectif) ;
- Développer une méthodologie pour favoriser la coopération au sein du collectif et faciliter l'acquisition de compétences ;
- Permettre au collectif de s'approprier le « savoir coopérer » en construisant des situations à partir d'un problème à résoudre, en questionnant ;
- Identifier collectivement des ressources disponibles pour favoriser cette coopération (personnes relais) ;
- Veiller à ce que chaque membre du collectif de travail puisse exprimer son point de vue et accepter d'en animer la confrontation ainsi que les solutions envisagées pour enrichir ses représentations initiales et les faire évoluer.

### **Expérimenter**

- Autoriser les prises de risque (expérimentations, innovations) et les assumer avec les collaborateurs ;
- Favoriser l'autonomie à travers la délégation de missions et l'auto-organisation ;
- Partager et valoriser les réussites collectives ;
- Dans son rôle d'interface et de relais, le manager doit aider les membres de l'équipe à accueillir le projet et le comprendre.

## **Les ressources**

### **Personnes à contacter :**

- Les personnes ressources formées ;
- Les référents RH ;
- L'accompagnement de la PFRH.

**Renvoi fiches : 4, 6, 9, 11, 13, 14**



## 9 Inscrire la QVT au cœur de son management et du pilotage de son activité

### Contexte

#### Définition

« La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, qui touchent les agents individuellement comme collectivement et permettent, à travers le choix des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, **de concilier la qualité des conditions de vie et de travail des agents et la qualité du service public.**

L'amélioration de la qualité de vie au travail est **une démarche qui regroupe toutes les actions permettant d'assurer cette conciliation.** Il s'agit d'un **processus social concerté** permettant **d'agir sur le travail** (contenu, organisation, conditions, contexte) à des fins de développement des personnes et des services. » (Projet accord cadre QVT 2015)

#### Enjeux

- Permettre de concilier amélioration des conditions de travail et de vie pour l'ensemble des agents ;
- Développer la performance collective ;
- Pour l'organisation assumer son rôle de « responsabilité sociale (interne) et sociétale (externe) ;
- Donner
  - Les possibilités de réalisation et de développement personnel ;
  - La possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle.

#### Objectifs

- Améliorer la qualité du service
  - l'engagement à tous les niveaux de l'établissement, du service ;
  - l'information partagée ;
  - les relations sociales et de travail ;
  - le contenu du travail ;
  - l'environnement physique ;
  - l'organisation du travail.

### Rôle du manager en prévention des RPS

➔ Les rôles du manager mobilisés dans la prévention des RPS

- Animer, coordonner et diriger
- Savoir mobiliser
- Favoriser le développement de ses collaborateurs
- Accompagner le changement (technique et communication)
- Savoir collaborer
- Placer l'utilisateur au centre des préoccupations
- « Cultiver » valeurs et éthique

## → Les actions de prévention

### Analyser

- Identifier les enjeux concrets de son service au regard de la QVT ;
- Réaliser un état des lieux des actions existantes et évaluer le besoin de les ajuster ;
  - Établir un diagnostic concernant les axes d'amélioration (ci-dessus) en animant des groupes de travail ou en menant des entretiens individuels, croisant les données du diagnostic avec les enjeux et les actions existantes.

### Élaborer un plan d'action à partir du diagnostic

- Définir des objectifs de progrès et les décliner en actions opérationnelles ;
- Etablir un calendrier prévisionnel des actions.

### Accompagner

- Former
  - Informer sur l'offre de formation proposée par les services rectoraux et académiques
  - Proposer des formations FIR et FIL adaptées aux besoins ciblés du personnel pour le changement, ou de « préparation au changement » (Pourquoi doit-on changer ?) ;
- Donner accès à des espaces de dialogue à l'intérieur de l'établissement
  - Etablir des espaces d'échange réguliers (hebdo / bi-hebdo) avec les personnels pour débattre et ajuster
  - Mettre en place des groupes d'écoute et de parole (animés par des professionnels) ou des groupes d'échanges de pratiques dans les services exposés
  - Instaurer un système de questions/réponses entre hiérarchie et équipes ;
- Accompagner individuellement
  - Informer sur l'accompagnement possible des agents (cellule RH et CRH de proximité).

### Mettre en place une veille

- Mettre en place une cellule de veille ;
- Mettre en place une instance (ou groupe de travail, CHS) de suivi associant des personnels permettant de faire remonter les éventuelles difficultés rencontrées à la direction et au CHSCT.

### Les ressources

- Cellule RH, santé, assistants sociaux, psychologue du travail ;
- Conseillers de prévention académiques et départementaux ;
- Référents CHA (correspondants handicap académique) et référents violences ;
- Vie scolaire (**CT PVS, EMS, IPR EVS**).

**Renvoi fiches : 6, 10, 11**

## 10 Favoriser la QVT lors de l'intégration et l'usage d'outils numériques

### Contexte

Les outils numériques font de plus en plus partie intégrante des collectifs de travail et donc d'une collaboration renforcée. A ce titre le manager doit veiller à ce que l'ensemble de ses équipes puisse les mobiliser de manière adéquate et assimilée.

### Enjeux

- Viabiliser les investissements en limitant les dysfonctionnements liés à la conception et à l'usage ;
- Améliorer la qualité du service rendu et l'atteinte des objectifs de missions de service public ;
- Faciliter la réalisation du travail et prévenir les risques notamment les RPS, en limitant les tensions générées par les nouvelles modalités de travail ;
- Favoriser une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.

### Objectifs

- Choisir et/ou construire des outils numériques efficaces dans l'intérêt collectif (répondant aux besoins du service et des agents dans la réalisation de leur travail) ;
- Accompagner l'introduction des outils numériques dans l'organisation du travail et anticiper leurs impacts sur la réalisation du travail et ses conditions ;
- Rendre autonome dans l'activité en présentiel ou à distance sans impacter la qualité du travail et du service rendu, ni les conditions de travail des agents.

### Besoin de l'agent

- Utiliser efficacement les outils mis à disposition ;
- Pouvoir concilier harmonieusement sa vie professionnelle et sa vie personnelle ;
- Se sentir intégré dans un collectif ;
- Acquérir des compétences nouvelles pour maintenir son employabilité ;
- Etre rassuré et accompagné dans le changement.

### Rôle du manager en prévention des RPS

→ Les rôles du manager mobilisés dans la prévention des RPS

- Animer, coordonner et diriger
- Savoir mobiliser
- Favoriser le développement de ses collaborateurs
- Accompagner le changement
- Savoir collaborer
- Placer l'utilisateur au centre des préoccupations
- « Cultiver » valeurs et éthique

## → Les actions de prévention

### Anticiper l'impact de l'introduction d'un nouvel outil numérique

- Analyser au préalable, avec les futurs usagers, l'impact du nouvel outil sur la QVT et plus particulièrement sur le contenu de travail, le fonctionnement des collectifs, le management, le dialogue social, les besoins de compétences et la conciliation vie privée/ vie professionnelle ;
- Adapter l'organisation du travail en fonction de l'analyse d'impact.

### Informer

- Communiquer en amont de l'introduction de l'outil sur celui-ci (contexte, origine, objectif, mode d'emploi,) et les modalités d'accompagnement des agents à son apprentissage (temps, formation, ...) ;
- Donner du sens à l'utilisation et l'opportunité de ces nouveaux outils, montrer leur intérêt en matière de QVT, en les mettant en perspective avec les besoins de l'agent (efficacité, collaboration).

### Accompagner et former

- Animer des réunions collectives autour de l'organisation du travail (échange de bonnes pratiques et/ou analyse de la plus-value) ;
- Recenser les besoins en formation et impulser la collaboration (formations inter catégorielles dans l'unité de travail ou en académique, tutorat) ;
- Faire partager les bonnes pratiques (binômes, points réguliers) ;
- Encadrer l'utilisation en veillant à la déconnection entre vie professionnelle et vie personnelle : co-construire une charte de bonne utilisation des outils et de l'utilisation des mails et de la messagerie interne.

### Évaluer et ajuster l'outil et/ou son usage

- Analyser la plus-value et les conséquences sur la QVT, la compétence collective et l'organisation du travail ;
- Adapter l'outil et/ou son usage pour améliorer leur adéquation au travail réalisé, en fonction des résultats de l'évaluation.

## Les ressources

### Personnes à contacter

- DSI ;
- DRANE ;
- DIFOR ;
- Ateliers coopératifs.

### Pour aller plus loin :

Agir contre le stress et les risques psychosociaux **au travail** :

- Guide méthodologique de la DRGH

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_outils\\_de\\_la\\_GRH/RPS-GuideMethodo-2014.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/RPS-GuideMethodo-2014.pdf)

- Vadémécum de l'académie d'Aix-Marseille

[https://www.pedagogie.ac-aix-marseille.fr/upload/docs/application/pdf/2016-12/vademecumrps\\_640766.pdf](https://www.pedagogie.ac-aix-marseille.fr/upload/docs/application/pdf/2016-12/vademecumrps_640766.pdf)

**Renvoi fiches : 3, 6, 7, 9, 14**

# 11

## Faire face à une situation de crise

### Contexte

#### Définition

Évènement brusque et intense qui déstabilise un fonctionnement ou des personnes, et dont on peut imaginer des répercussions.

**La situation de crise traduit un évènement qui fait perdre à la communauté éducative ses repères habituels et en fragilise l'équilibre émotionnel. La crise se traduit concrètement par des dysfonctionnements, voire l'arrêt total ou partiel d'un système. Elle a une incidence certaine sur les exigences émotionnelles.**

Tout manager peut être confronté à une situation de crise. Les situations sont diverses et varient de par leur degré de complexité et /ou d'intensité. La responsabilité professionnelle du manager est engagée différemment selon les situations. Il est de ce fait essentiel qu'il puisse agir de la manière la mieux adaptée possible avec l'expertise et l'appui de personnes ressources.

#### Typologie des différentes crises

- Attentat / intrusion/alerte bombe/incendie ;
- Catastrophe naturelle ;
- Alerte sanitaire / crise sanitaire ;
- Manifestation ;
- Décès, suicide ;
- Agressions, harcèlement ;
- Accident de transport scolaire.

#### Enjeux

- Sécuriser les personnes et le collectif au niveau de leur intégrité physique et mentale ;
- Continuer l'activité dans les meilleures conditions possibles.

#### Objectifs

- Qualifier la crise et en évaluer l'impact, la gravité ;
- Accompagner, pour en limiter les effets négatifs ;
- Sécuriser, rassurer, mobiliser.

#### Besoin de l'agent

- Gérer et apaiser la crise ;
- Sortir de la crise et reprendre un fonctionnement serein ;
- Être soutenu par son organisation, sa hiérarchie et ses collègues.

#### Rôle du manager en prévention des RPS

→ Les rôles du manager mobilisés dans la prévention des RPS

- Animer, coordonner et diriger
- Savoir mobiliser

- Favoriser le développement de ses collaborateurs
- Accompagner le changement
- Savoir collaborer
- Placer l'utilisateur au centre des préoccupations
- « Cultiver » valeurs et éthique

## → Les actions de prévention

### Prévenir

- Former et sensibiliser en rappelant régulièrement les protocoles, en transmettant les vade-mecum et le livret d'accueil ;
- Participer à des supervisions de managers ;
- Être à l'écoute de ses collaborateurs y compris dans la réactivité : entretiens individuels, réunions d'équipe, aller au contact des agents ;
- Rester en veille : identifier les signes d'alerte, les signes de risque, rester attentif aux relations interpersonnelles.

### Gérer la crise

- Apporter une première évaluation des préjudices physiques, psychiques et matériels ;
- Mobiliser les personnes ressources en vue d'une expertise et de conseils avisés (voir ci-dessous) ;
- Élaborer un plan de continuité de l'activité en analysant la situation de crise et chercher les éléments qui permettent une adaptation et une sortie de crise. Anticiper les conséquences organisationnelles ainsi que l'impact sur le collectif ;
- Mettre en œuvre une réunion bilan.

### Mettre en place un suivi

- S'assurer de la suite et de la prise en charge fait étab, SST) ;
- Garder le lien avec la victime, en particulier lors d'une instruction de plainte.

## Les ressources

### Personnes à contacter :

- DSI / DRNE / DIFOR ;
- Médecin du travail, conseillers de prévention, psychologue du travail ;
- CRHP et services RH ;
- Service social.

**Renvoi fiches : 1,3, 7, 11**

### Pour aller plus loin :

Agir contre le stress et les risques **psychosociaux au travail** :

- Guide méthodologique de la DRGH

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_outils\\_de\\_la\\_GRH/RPS-GuideMethodo-2014.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/RPS-GuideMethodo-2014.pdf)

- Vadémécum de l'académie d'Aix-Marseille

[https://www.pedagogie.ac-aix-marseille.fr/upload/docs/application/pdf/2016-12/vademecumrps\\_640766.pdf](https://www.pedagogie.ac-aix-marseille.fr/upload/docs/application/pdf/2016-12/vademecumrps_640766.pdf)

## 12 Intégrer une personne en situation de handicap

### Contexte

#### Définition

La **loi du 11 février 2005** dans son article 114 donne la définition du handicap :

« Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive, d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant ».

#### Enjeux

- Gérer des situations de santé dans un souci d'équité ;
- Contribuer à la mise en place d'une société inclusive, au recrutement et au maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, notamment le handicap invisible (80% des personnes en situation de handicap), reconnaissance ;
- Établir un climat de confiance entre les acteurs.

#### Objectifs

- Identifier et mettre en place des techniques de compensation (obligation légale) ;
- Adapter l'organisation du travail lors de l'intégration d'une personne en situation de handicap : gestion du temps, charge de travail et prise en compte de l'impact sur le collectif ;
- Réaliser un aménagement de poste (avec possibilité de financement) afin de consolider au mieux la situation de l'agent et le maintenir dans l'emploi ;
- Communiquer de manière adaptée autour du handicap.

#### Intérêt d'agir

- Éviter l'isolement de l'agent et l'absentéisme ;
- Faciliter la réalisation des tâches et du travail de la personne en situation de handicap ;
- Prévenir les tensions entre personnels et l'impact sur le collectif.

#### Besoin de l'agent

- Prendre en considération la difficulté ;
- Bénéficier d'un traitement équitable ;
- Être reconnu(e) et respecté(e).

#### Rôle du manager en prévention des RPS

##### → Le rôle du manager

- Animer, coordonner et diriger
- Savoir mobiliser
- Favoriser le développement de ses collaborateurs

- Accompagner le changement
- Savoir collaborer
- Placer l'utilisateur au centre des préoccupations
- « Cultiver » valeurs et éthique

## → Les actions de prévention

### **S'entretenir avec la personne en situation de handicap**

- Identifier les conséquences de sa situation de handicap sur la réalisation de son travail ;
- L'informer de ses droits ;
- L'orienter vers les personnes ressources.

**Point d'attention :** garder une posture professionnelle, écouter sans a priori la demande de l'agent. Ne jamais interroger la personne sur sa pathologie.

### **Informier et Communiquer (l'agent et ses collaborateurs)**

- Informer les personnes ressources de la situation et leur demander conseil ;
- Identifier ce que l'on peut communiquer (oral et écrit) et interroger les personnes ressources en cas de doute. S'entretenir avec l'agent sur les conséquences de son handicap au travail. Ne jamais interroger la personne sur sa pathologie ;

Veiller au principe de confidentialité des échanges (dans le respect des professionnalités et prérogatives des divers acteurs positionnés), favoriser une communication claire et apaisée, l'écoute de tous, la bienveillance. Ne jamais communiquer la pathologie de la personne, possibilité d'expliquer les conséquences du handicap aux collaborateurs toujours avec l'accord de la personne, garder une posture professionnelle.

- Informer régulièrement ses collègues sur la phase d'accompagnement de l'agent et du collectif (modalités, durée, échéance et suites données).

### **Accompagner l'intégration la personne en situation de handicap**

- Identifier l'impact de la situation de handicap sur l'organisation du travail en groupe de travail : entre autre, contenu du travail de l'agent et de ses collègues, besoin en formation, communication entre collègues et avec la hiérarchie ;
- Faire réaliser une étude de poste de l'agent concerné et de ses collègues ;
- Adapter l'organisation du travail et le plan de formation.

### **Sensibiliser et former**

- Se former et former ses équipes aux situations de handicap ;
- Mettre en place des temps d'échange pour travailler sur les représentations sur et autour du handicap ;
- Sensibiliser les personnes en situations de handicap à déclarer leur situation.

## **Les ressources**

### **Personnes à contacter :**

- Correspondante handicap ;
- Médecin du travail ;
- Assistants sociaux du personnel ;
- Conseiller RH de Proximité ;
- Psychologue du travail ;
- Conseillers et assistants de prévention.

**Renvoi fiches : 3, 4, 8, 14**



**Pour aller plus loin :**

- Annexe Les bonnes pratiques de l'intégration d'un personnel en situation de handicap » (correspondante handicap)
- Loi 87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés
- Loi N°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances des personnes handicapées
- Loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » Entrée en vigueur au 1/01/2020
- Loi du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique
- Site très complet : <https://www.education.gouv.fr/cid3918/mieux-comprendre-le-handicap.html>
- Site académique : <http://www.ac-besancon.fr/spip.php?article4160>
- Fiches Handi-pacte sur les types de handicap et les bonnes pratiques
- <https://www.handipacte-bfc.fr/>
- <https://www.handipacte-bfc.fr/index.php/publications/publications-des-handi-pactes/guides-brochures-fiches-depliants>

**Référence du guide MEN**

- Plan pluriannuel d'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap (2020-2022)
- Guide annuel de l'emploi des personnes en situation de handicap par le défenseur des droits
- Handicap et emploi, guide édité en 2016 du secrétariat auprès du premier ministre chargé des personnes handicapées (édition 2016)



## 13

# Fixer des objectifs clairs et réalistes

### Contexte

#### Enjeux

- Améliorer la performance individuelle et collective en utilisant au mieux les compétences et les ressources ;
- Maintenir ou développer la motivation au travail ;
- Éviter l'émergence de la difficulté professionnelle et les risques d'impact sur la santé physique et mentale. (ex burn out, bore out, épuisement).

#### Objectifs

- Définir des objectifs avec une adéquation maximale entre travail prescrit et réel et identifier des marges de manœuvre ;
- Communiquer les objectifs et s'assurer qu'ils sont compris ;
- Vérifier que les collaborateurs ont la connaissance et les compétences pour comprendre et répondre aux objectifs fixés (les clés).

### Besoin de l'agent

- Être sécurisé dans la réalisation de son travail ;
- Pouvoir se projeter et planifier son travail ;
- Pouvoir s'engager avec motivation et être en mesure d'atteindre les objectifs fixés.

### Rôle du manager en prévention des RPS

#### → Les rôles du manager mobilisés dans la prévention des RPS

- Animer, coordonner et diriger
- Savoir mobiliser
- Favoriser le développement de ses collaborateurs
- Accompagner le changement
- Savoir collaborer
- Placer l'utilisateur au centre des préoccupations
- « Cultiver » valeurs et éthique

#### → Les actions de prévention

##### Connaître ses collaborateurs et les profils de poste

- S'assurer de la bonne connaissance et du niveau de maîtrise du ou des collaborateurs ;
- Connaître leur profil, leur parcours, leurs aspirations, leurs valeurs, leurs sources de motivation, leurs talents ;
- Se former à l'entretien professionnel afin de mieux connaître les compétences de ses collaborateurs et d'élaborer un parcours de formation adéquat (cf schéma directeur de la formation continue).

### **Concevoir des objectifs en impliquant les collaborateurs**

- Mettre en œuvre une dynamique collective de définition des objectifs au regard des résultats attendus : constats partagés, diagnostic construit ensemble. Intégrer la nécessité de se donner un cap commun et réaliste ;
- Rendre les objectifs réalisables en tenant compte du rapport prescrit-réel en mettant en perspective les objectifs communs et des moyens existants ;
- Ajuster les objectifs et développer de nouveaux moyens si besoin.

### **Clarifier, hiérarchiser et prioriser les objectifs**

- Élaborer une synthèse des objectifs arrêtés pour adopter une culture commune et se l'approprier ;
- Distinguer les objectifs à moyen et long terme, et les objectifs quotidiens : fixer des échéances ;
- Co-construire des plans d'actions.

### **Réguler l'activité en instaurant un climat de confiance**

- Connaître le niveau de charge de travail de ses collaborateurs et l'ajuster si besoin ;
- Fixer des points d'étapes ;
- Détecter des signaux faibles de mal-être et de difficultés de ses collaborateurs ;
- S'assurer d'une parole libre entre les collaborateurs et entre les collaborateurs et le manager.

## **Les ressources**

### **Personnes à contacter :**

- CRH de proximité ;
- Corps d'inspection ;
- Correspondante handicap pour personnels BOE ;
- Médecin du travail et ou psychologue du travail si problèmes de santé.

**Renvoi fiches : 5, 6, 8, 9, 11**





Avril 2021