

Mouvement
des **Entreprises**
de **France**
Comité Liaison Défense



DE LA BLESSURE PSYCHIQUE À LA RECONVERSION PROFESSIONNELLE

GUIDE D'ACCUEIL
EN ENTREPRISE
DES MILITAIRES BLESSÉS

« **N**os blessés ont tout donné ; nous leur devons au moins autant.

La reconstruction professionnelle est une étape importante pour leur permettre d'aller de l'avant. Mais, pour ce qui est de la blessure psychologique, qui touche à l'intime, il est parfois plus simple de le faire dans un milieu différent.

Pour cela, nous savons pouvoir compter sur la cohésion nationale, notamment celle exprimée par le réseau des entreprises du MEDEF. Elles s'investissent car elles ont à y gagner. Elles s'investissent aussi car c'est une façon de soutenir ceux dont l'engagement a été total.

Je les remercie de l'attention qu'elles portent à nos blessés et des opportunités qu'elles leurs offrent ».

Général d'armée Thierry Burkhard,
chef d'état-major des Armées



Propos recueilli le 30 mars 2023 lors de l'ouverture du colloque
« Accompagner la blessure psychique du militaire »

Préface

Face aux grandes transitions auxquelles fait face la France, la seule solution pour les relever et les transformer en opportunités est de pouvoir compter sur la force du collectif. Ce sens du collectif doit absolument prévaloir à l'heure où les tentations de l'individualisme et du repli sur soi grandissent : nous ne devons laisser personne sur le bord de la route, comme le disait un ancien chef d'état-major de l'armée de Terre. Fort heureusement, il subsiste – même s'ils se font de plus en plus rares – des lieux de collectif dans notre société où l'esprit de corps, le respect mutuel, la cohésion et l'inclusion prévalent. L'entreprise et l'armée font partie de ces irréductibles bastions.

Fort de cette conviction, j'ai à cœur que le MEDEF, en sa qualité de première organisation patronale de France, accompagne toujours plus ses 200 000 entreprises adhérentes, partout en France, dans leur rôle d'instances d'intégration. Une intégration à destination de tous les publics, et tout particulièrement les femmes et les hommes ayant fait de la défense de la France la boussole de leur engagement : nos militaires.

Ainsi, au travers de son Comité Liaison Défense (CLD), le MEDEF œuvre sans relâche à les accompagner dans leur réflexion quant à leur avenir professionnel, leur place dans la société en dehors de l'Armée, et leur reconversion. Cet accompagnement est pensé pour l'ensemble des militaires, dont ceux qui ont souffert dans leur chair ou leur esprit des affres des combats.

Parce que les blessures psychiques dont souffrent nombre de militaires exposés à la violence des conflits demandent un soutien tout particulier, parce que l'entreprise peut jouer un rôle essentiel dans leur reconstruction, et parce qu'accueillir un militaire blessé dans son entreprise est aussi bien une démarche citoyenne et une marque de reconnaissance qu'un gage de performance, nous avons élaboré un guide dédié.

Ce guide, à destination de toutes les entreprises qui souhaitent accueillir en leur sein des militaires atteints de troubles du stress post-traumatique (TSPT), comprend tout ce qu'il faut savoir pour répondre à leurs besoins spécifiques et les accompagner dans leur reconstruction.

Ces femmes et ces hommes ne souhaitent qu'une chose, vous faire bénéficier de leurs savoir-faire et savoir-être acquis tout au long de leurs riches expériences qui ont été autant d'aventures au service de la France.

Soyons ensemble à la hauteur du sacrifice auquel ils ont consenti pour nous, pour la France.

Ouvrons-leur grand nos portes, dans les meilleures conditions.

Ils le méritent tellement.

Patrick Martin,
président du Mouvement des entreprises de France

SOMMAIRE

Pourquoi ce guide ?	8
1. Le trouble de stress post-traumatique	10
2. Le militaire blessé et son rapport au travail dans le monde civil	12
A. La transition du monde militaire au monde civil	12
B. Les impacts du trouble de stress post-traumatique sur le travail	13
C. Les besoins du militaire blessé reprenant une activité professionnelle	13
3. Le recrutement d'un militaire blessé	16
A. L'entretien de recrutement	16
B. L'accompagnement du manager dans le recrutement	17
4. Les premiers pas dans le service	20
A. L'accueil par le manager	20
B. La mise en place et le suivi des aménagements de poste	21
C. La sensibilisation de l'équipe	22
D. La désignation d'un parrain ou d'une marraine	23
5. Les situations particulières	25
A. Détecter	25
B. Agir	25
C. Persévérer	26
D. Gérer la rupture le cas échéant	26
6. Conclusion	28
Fiche des correspondants privilégiés	29
A. Acteurs internes	29
B. Acteurs externes	30
Acronymes	31
Contributeurs	32

Pourquoi ce guide ?

Un collaborateur ne laisse pas ses émotions sur le palier lorsqu'il entre sur son lieu de travail. Chaque jour, dans son activité professionnelle, il engage ses compétences, ses savoirs, son expérience mais également sa vie psychique. Certes, l'être humain compartimente en grande partie chacune de ses vies (familiale, sociale, sportive, associative, artistique, professionnelle...). Cependant, certaines situations engendrent des émotions qui envahissent toutes les sphères. Une victoire lors d'une compétition sportive sera l'occasion d'une joie qui se diffusera auprès des collègues, des proches, des amis... Un deuil entraînera des accès de tristesse au travail. Une perte d'emploi sera source d'une déprime qui s'exprimera en famille.

Certaines difficultés psychiques peuvent devenir chroniques et durer dans le temps. Troubles anxieux, troubles dépressifs, addictions... toutes ces perturbations peuvent s'inviter dans la vie de l'entreprise. C'est également le cas du trouble de stress post-traumatique dont il est question dans ce guide. Il peut toucher toute personne, à la suite d'un accident, d'une agression, d'une catastrophe naturelle... Ce trouble viendra s'immiscer dans son quotidien et dans sa vie professionnelle.

Comment l'entreprise peut-elle concilier troubles psychiques et performance opérationnelle ? Ce guide a pour objectif de répondre à cette question en faisant le focus sur une population : les militaires et anciens militaires souffrant de trouble de stress post-traumatique.

Ces militaires et anciens militaires se sont engagés au service de la Nation. Ils ont été blessés dans leur âme et parfois dans leur chair. Ils ont été soignés mais conservent une vulnérabilité voire souffrent de symptômes résiduels. Cependant, ils sont prêts à mettre leurs compétences et leur énergie au service d'une entreprise. Et ce nouvel engagement professionnel tient une place importante dans leur parcours de reconstruction.

Pourquoi l'entreprise devrait-elle s'intéresser à ces militaires et qui plus est, blessés ?

Parce que **recruter un militaire** dans votre entreprise, c'est bénéficier d'un savoir-faire unique, élargir la diversité des profils de vos salariés et générer un enrichissement de vos ressources humaines en termes de compétences professionnelles et relationnelles. Les militaires, par leur formation et leur parcours, recèlent une rare combinaison de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être.

Les armées représentent un vivier de compétences managériales et techniques variées, transposables dans le secteur civil : en effet plus de 400 métiers y sont exercés dans des domaines aussi divers que l'encadrement, l'électronique, l'informatique, la mécanique, la

logistique, la maintenance, le transport, la protection de site, les services à la personne et à la collectivité, etc. La formation initiale des militaires est dispensée dans des écoles et centres de formation de haut niveau du ministère des Armées et complétée par des formations continues en partenariat avec des universités, grandes écoles ou organismes civils.

Ces savoirs, une fois acquis, sont mis en œuvre dans un environnement opérationnel exigeant : opérations extérieures et intérieures, adaptation au terrain, optimisation des ressources, gestion du stress en situation hostile... De plus, les armées représentent une institution structurée, robuste et expérimentée qui aide au développement des compétences des hommes et des femmes en son sein. Ainsi, l'expérience acquise confère aux militaires un savoir-faire unique en termes de résilience et d'adaptabilité.

La culture du résultat collectif est une spécificité des armées : solidarité, délégation, esprit d'équipe, respect des rôles de chacun et communication sont au cœur de l'activité militaire. À cette culture s'ajoutent des valeurs garantes de la fiabilité des hommes et des femmes engagés dans les armées : éthique, loyauté, exemplarité, rigueur, autonomie, réactivité, discipline, mobilité, disponibilité, sens de l'engagement et des responsabilités.

Recruter un militaire blessé dans votre entreprise, c'est accueillir une personne qui dispose des qualités énumérées *supra* et qui se montre chaque jour exemplaire par son parcours de résilience. C'est également un moyen d'agir en entreprise citoyenne. Pour vos collaborateurs, une telle démarche émet un signal fort, dans un contexte où les notions d'engagement, de solidarité et de sens sont importantes.

Aujourd'hui, nombre de militaires souffrant de trouble de stress post-traumatique sont engagés dans une démarche de reconversion professionnelle et souhaitent rejoindre une entreprise civile. Si votre entreprise choisit de rencontrer l'un d'eux, alors ce guide est fait pour vous.

1. Le trouble de stress post-traumatique

Plus de la moitié des êtres humains sont confrontés, au cours de leur vie, à un événement traumatogène, c'est-à-dire ayant le potentiel de générer un psychotraumatisme. Un événement traumatogène est une circonstance imprévisible, le plus souvent soudaine et violente qui confronte la personne, directement ou comme témoin, à l'effroi de la réalité de la mort. Pendant un instant, souvent très bref, elle a entrevu la possibilité de sa propre mort.

Certaines professions sont structurellement exposées à des événements traumatogènes. C'est le cas du métier de soldat, confronté à des événements violents, au risque de blessure grave voire de mort, la sienne ou celle de compagnons d'armes.

Après un événement traumatogène, certaines personnes entrent dans un état de détresse dont elles ne parviennent pas à sortir par elles-mêmes. Il arrive que cet état de détresse se manifeste après un temps de latence, sans expression symptomatique, pouvant durer plusieurs années. Lorsque de traumatogène l'événement est devenu traumatique, il provoque alors des psychopathologies chroniques telles que le trouble de stress post-traumatique (TSPT). Cette psychopathologie se caractérise par quatre types de symptômes.

Les **reviviscences de l'événement traumatique** peuvent se manifester de jour comme de nuit. Le jour, la personne peut être envahie par le souvenir de l'événement, soit de façon spontanée soit à la suite de l'exposition à un stimulus rappelant un aspect de l'événement. Parfois, les reviviscences se manifestent sous forme de *flashbacks*, c'est-à-dire une expérience au cours de laquelle la personne revit l'événement comme s'il était en train de se reproduire. La nuit, des cauchemars spécifiques reproduisent et répètent à l'identique les conditions exactes de la scène. Quelles que soient leurs modalités, ces reviviscences sont à l'origine d'une anxiété majeure.

Les **conduites d'évitement** consistent à esquiver ce qui pourrait évoquer l'événement traumatique et à tenter de chasser les souvenirs de cet événement.

Les **altérations des cognitions et de l'humeur** consistent en symptômes variés. Le sujet peut présenter un état émotionnel négatif persistant, une incapacité à éprouver des émotions positives, un sentiment de détachement d'autrui. Il peut se désintéresser de ce qui était auparavant très important pour lui.

Parmi ces symptômes, il est possible que le sujet soit dans l'incapacité de se rappeler un aspect important de l'événement traumatique ou que des distorsions cognitives sur l'événement l'amènent à se blâmer ou à blâmer d'autres personnes indûment. Le sujet peut être en proie à des croyances négatives persistantes et exagérées concernant

lui-même, autrui ou le monde. Une diminution notable de l'estime de soi peut alors se manifester. Et l'isolement social devient parfois un refuge pour la personne qui se sent incomprise, différente, en décalage avec le reste du monde et qui ne souhaite pas laisser paraître ses états d'âme.

L'**hyperréactivité** peut prendre différentes formes. Un comportement irritable, des accès de colère ou des comportements autodestructeurs. La personne souffrant de TSPT est toujours sur ses gardes afin d'éviter toute surprise. Le sentiment permanent de menace peut être source d'hypervigilance, de réactions de sursaut exagérées, de difficultés de concentration ou encore de perturbations du sommeil.

Des comorbidités, c'est-à-dire des pathologies associées au trouble initial, peuvent s'ajouter : trouble dépressif, trouble anxieux, addictions (alcool, psychotropes, stupéfiants, sport, jeux d'argent...). Cette liste ne saurait être exhaustive.

D'un individu à un autre, la combinaison et l'intensité de ces différents symptômes est très variable. De ce fait, l'expression du TSPT est non seulement propre à chaque sujet mais elle peut également varier dans le temps chez une même personne.

Il n'y a ici ni forts ni faibles, il n'y a que des individus plus ou moins traumatisés. Et le trouble de stress post-traumatique n'est pas une fatalité. La psychothérapie, traitement de première intention de cette psychopathologie, permet l'apaisement des symptômes ou *a minima*, leur diminution significative.

Lorsque des symptômes persistent, il y a handicap au sens de la loi de 2005 : « constitue un handicap [...] 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, [...] ». » Comme évoqué *supra*, le trouble de stress post-traumatique altère les facultés de concentration, de régulation émotionnelle... et en cela, constitue un handicap.

Le handicap est à distinguer de l'invalidité qui correspond à une incapacité à travailler après un accident ou une maladie. Même si la persistance de symptômes d'un trouble de stress post-traumatique constitue un handicap psychique, ce dernier n'est pas nécessairement un obstacle au retour à l'emploi.

Des programmes de réhabilitation se mettent en place progressivement en France pour apprendre à vivre avec ce handicap psychique et retrouver une vie souhaitée, y compris au niveau professionnel.

2. Le militaire blessé et son rapport au travail dans le monde civil

Après une carrière dans les armées, intégrer une entreprise du monde civil demande une période d'adaptation. Pour un collaborateur souffrant de TSPT, les conséquences de cette blessure psychique peuvent demander un effort d'adaptation supplémentaire.

A. La transition du monde militaire au monde civil

Le militaire blessé est avant tout un militaire. Le cadre de travail civil diffère fortement de celui des armées, ce qui peut requérir une certaine vigilance durant la période d'adaptation.

Le rapport à la hiérarchie ainsi que l'esprit de cohésion ne sauraient être similaires entre ces deux mondes, ce qui requiert de la part du militaire un temps d'adaptation. Notons par exemple :

- la pratique du tutoiement, fréquent en entreprise et distinct du vouvoiement dans les armées ;
- l'implication des collaborateurs dans le choix des méthodes de travail et des instructions hiérarchiques qui en découlent ;
- la relative étanchéité entre vie personnelle et vie professionnelle dans le civil ;
- l'existence de règles nouvelles, issues de sources juridiques auxquelles le militaire n'a jamais été confronté (code du travail, règlement intérieur, accords d'entreprise...);
- ...

Le militaire blessé peut se mettre en difficulté en raison d'horaires élastiques, restant parfois au travail tant que la mission n'est pas terminée. Le risque de burn out est alors à surveiller. À l'inverse, le militaire blessé peut se révéler très respectueux du cadre de travail et rencontrer des difficultés à s'adapter à l'assouplissement de certaines règles.

Plus prosaïquement, le fonctionnement des ressources humaines (RH) dans les armées se révèle très différent de celui du secteur privé : le militaire y est pris en charge dans ses démarches administratives. Il est donc utile d'informer le militaire blessé qui intègre une entreprise de la répartition des responsabilités entre l'entreprise et les salariés, ainsi que de ses différents droits et devoirs. Vous trouverez ci-après une liste non-exhaustive des éléments pour lesquels une information s'avère utile :

- calcul de la rémunération ;

- droits aux congés (calcul, délai de prévenance...);
- repas sur les horaires de travail (cantine, tickets restaurant...);
- arrêts-maladie (procédure, délai de carence...);
- droits à la formation ;
- comité social et économique (CSE) ;
- mutuelle et prévoyance souscrites par l'entreprise avec participation employé déduite de son salaire ;
- ...

Un livret d'accueil présentant notamment les droits et devoirs RH relatifs au droit du travail et au fonctionnement de l'entreprise peut répondre à ce besoin.

B. Les impacts du trouble de stress post-traumatique sur le travail

Les militaires souffrant de TSPT rapportent fréquemment une très grande fatigue. Rappelons que parmi les symptômes de ce trouble figurent les perturbations du sommeil, l'hypervigilance, l'irritabilité... Certains évoquent également une hypersensibilité usante aux bruits, aux odeurs... De plus, les traitements médicamenteux peuvent avoir des effets sur l'énergie.

Les difficultés de concentration, qui font également partie du tableau clinique du TSPT décrit au chapitre I, peuvent entraver la capacité de travail.

Les relations avec les collègues peuvent être altérées par la perte de confiance en autrui et par la désillusion sur un monde qui a perdu ses caractéristiques de justice et de bienveillance.

C. Les besoins du militaire blessé reprenant une activité professionnelle

Des réponses à des questions pendant le recrutement

Le militaire qui postule dans une entreprise civile peut avoir davantage d'interrogations qu'un candidat « classique » : au cours ou parallèlement au processus de recrutement, il convient de veiller à le rassurer face à des problématiques très concrètes (le trajet depuis son domicile, les horaires, la « géographie » du site...). Organiser une visite des locaux avant ou après un entretien peut être une solution.



© Olivier Fabre - Armée de l'Air - Armées

Un temps d'adaptation face à l'inconnu

Une fois que le militaire blessé est recruté, le temps d'adaptation, la mise en confiance par le manager et avec ses collègues peut prendre davantage de temps car le militaire blessé a souvent perdu non seulement une part de confiance en lui mais également de confiance en autrui.

Des règles du jeu claires

Établir un cadre de travail est d'autant plus sécurisant pour un militaire blessé découvrant le monde de l'entreprise civile. Le trouble de stress post-traumatique se manifeste notamment par une grande anxiété qui se voit renforcée par l'appréhension que peut susciter un nouvel environnement de travail. En établissant des règles du jeu aussi claires que possible, vous limitez les sources d'incertitude et favorisez l'adaptation de votre nouveau collaborateur.



© Mélina Gandon - Armée de Terre - Défense



© Adrien Cullati - Armée de Terre- Défense

Un agenda stable

Le blessé que vous embauchez est tout à fait conscient que les changements font partie de la vie. Il convient cependant d'éviter de multiplier les changements de dernière minute.

Des phases de récupération

Fatigue et difficultés de concentration rendent nécessaires des phases de récupération. Sieste, isolement dans un bureau, café avec l'équipe à 16h... toutes les solutions sont bonnes. Elles peuvent être choisies grâce à un dialogue constructif avec le militaire blessé pour identifier ses besoins spécifiques, mais également avec le reste de l'équipe pour s'assurer d'un bénéfice collectif.



© Morgane Valle - Armée de l'Air et de l'Espace - Défense



© Morgane Valle - Armée de l'Air et de l'Espace - Défense

Un cadre de confiance, de bienveillance et d'empathie

En cultivant ces valeurs au sein de vos équipes, vous créez un cadre facilitant l'intégration d'un militaire blessé. Sans compter les bénéfices que cela représente pour l'efficacité collective.

Un manager à l'écoute

Les qualités de leadership requises de la part d'un manager sont d'autant plus importantes lorsque son collaborateur est un militaire blessé. Qualité d'écoute, disponibilité, bienveillance, clarté des directives et ouverture au dialogue du manager constituent les bases de la confiance pouvant s'établir avec son collaborateur.



© Morgane Valle - Armée de l'Air et de l'Espace - Défense

Crédits photos

1. Le Challenge Ad Victoriam organisé par le Centre national des sports de la Défense (CNSD) : des activités sportives adaptées, originales et régulières pour se reconstruire.
2. Rencontres Sport et Mémoire à Bruz le 16 mai 2024 avec des lycéens et des élèves de CM1 dans le cadre de l'opération « Avec Nos Blessés » 2024 et des Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024.
3. Le 18 mars 2024 à Coise, en Savoie, Patricia Mirallès, secrétaire d'État auprès du ministre des Armées, chargée des Anciens combattants et de la Mémoire a inauguré la 4^e maison ATHOS baptisée « Cœur de Savoie ».
ATHOS est un dispositif de réhabilitation psycho-sociale mis en place en 2021 et dédié à l'accompagnement des militaires blessés psychiques en service. Il a vocation à accompagner le blessé sur son parcours de reconstruction personnelle, sociale, voire professionnelle.
4. Militaire blessé psychique en activité de tir lors d'un stage sportif organisé par la CABAT, le CNSD et le CSINI à Aubigny-sur-Nère. Les armées et la gendarmerie nationale sont représentées ainsi que les professionnels de santé du service de santé des Armées pour les accompagner.
5. Relais au jeu du mölkky. Cette activité, véritable outil de gestion du stress et de promotion de la santé mentale permet d'envisager une possible reconversion en entreprise des militaires blessés psychiques.
6. Militaire blessé psychique pratiquant une activité aquatique avec l'accompagnement de praticiens du service de santé des Armées lors des Rencontres militaires blessures et sports.

3. Le recrutement d'un militaire blessé

A. L'entretien de recrutement

Quelles sont les bonnes pratiques pour recruter une personne en situation de handicap (physique ou psychique) ? Comment les RH et managers peuvent-ils échanger avec un candidat sur la situation de handicap lors d'un entretien de recrutement ?

Notons en premier lieu qu'en fonction de son avancement dans son parcours de reconstruction, le militaire blessé pourra ou non être accompagné par un référent.

Au cours de l'entretien, une posture bienveillante, pédagogue et ouverte de la part du recruteur est recommandée. En termes de contenu, le premier temps de l'entretien de recrutement reste classique. Il s'agit d'échanger avec le candidat sur son parcours professionnel, ses compétences acquises et ses compétences à développer, sa motivation pour le poste visé et pour l'entreprise, ses qualités professionnelles et les contributions qu'il peut apporter à l'entreprise.

Concernant la prise en compte du handicap psychique lors du recrutement d'un militaire blessé, trois situations peuvent se présenter :

- a. le candidat a indiqué sa qualité de travailleur handicapé sur son CV ou évoque sa situation de handicap lors de l'entretien. Cette partie de l'entretien portera sur les conséquences de sa situation de handicap sur le quotidien du militaire blessé, dans une perspective d'adaptation professionnelle. L'objectif sera de déterminer les aménagements de poste dont a besoin le candidat afin qu'il puisse exercer son activité dans de bonnes conditions et en toute autonomie s'il est recruté ;
- b. le candidat n'aborde pas sa situation de handicap lors de l'entretien mais certaines manifestations semblent indiquer un trouble (réactions de sursaut au moindre bruit, anxiété manifeste...). Le recruteur peut éventuellement aborder avec le candidat en fin d'entretien d'éventuels besoins spécifiques en vue de sa future prise de poste s'il est recruté. Il peut également faire mention de la politique interne sur le handicap sans pour autant poser des questions sur ce sujet au candidat. Le sujet est délicat et doit donc être évoqué avec beaucoup de sensibilité. Cela peut libérer la parole du candidat et lui permettre de s'ouvrir sur son handicap. L'entretien basculerait ainsi dans la situation a). Néanmoins, si le candidat répond par la négative, il serait contre-productif d'insister ;

- c. le candidat n'aborde pas sa situation de handicap lors de l'entretien et le handicap est invisible. Il peut en effet exercer une forme de « droit à l'oubli » dans une volonté de tourner la page et d'être recruté normalement. Il ne saurait alors y avoir de prise en compte du handicap.

Quelle que soit la situation, **notons qu'il est formellement interdit d'évoquer la nature du handicap** avec le candidat. Seul le médecin du travail est en droit d'échanger avec le candidat sur ce point. En tant qu'acteurs du recrutement, il ne vous est pas nécessaire de connaître l'origine ni la nature mais plutôt de comprendre les conséquences du handicap. Vous pouvez pour cela vous appuyer, le cas échéant, sur les instances qui accompagnent le militaire blessé dans sa reconversion professionnelle (cellules d'aide aux blessés, Défense Mobilité, Office national des Combattants et Victimes de guerre...).

Afin d'assurer une certaine fluidité dans le processus de recrutement, il est conseillé de transmettre les informations recueillies sur les conséquences du handicap du candidat et ses besoins d'aménagements de poste aux personnes qui rencontreront le candidat lors des entretiens suivants.

B. L'accompagnement du manager dans le recrutement

Au cours du processus de recrutement, il est essentiel d'accompagner le manager dans la compréhension de la situation du handicap du candidat. Dans un premier temps, il est important de présenter le profil du candidat et ses atouts par rapport au poste visé. En effet, le manager recherche avant tout une personne compétente pour répondre à un besoin au sein de son équipe.

Dans un second temps de l'échange, il est conseillé d'informer le manager du statut de travailleur handicapé du candidat. Ce qui est important, c'est de lui expliquer les conséquences du handicap de la personne et les aménagements de poste identifiés lors du premier entretien.

Il convient de rassurer le manager sur :

- sa possibilité d'être accompagné dans cette phase de recrutement et d'intégration du candidat par d'autres acteurs internes ou externes à l'entreprise ;
- le fait que les aménagements de poste envisagés seront raisonnables dans la mise en œuvre ;
- l'implication de la médecine du travail dans ces aménagements de poste.

Il peut également être utile de rappeler les engagements de l'entreprise en matière de recrutement et d'intégration des personnes reconnues travailleurs handicapés.

C. Quelques exemples d'aménagements de poste

Conséquences du handicap	Solutions d'aménagements de poste
Peur de la foule/hypervigilance lors de la prise des transports en commun	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Proposer une flexibilité horaire ou des aménagements des horaires. ▼ Proposer du télétravail quand cela est possible.
Hyper-sensibilité au bruit/ perte de concentration et trouble de l'attention	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Proposer un bureau individuel ou un emplacement privilégié au sein de l'<i>open space</i>. ▼ Proposer du télétravail.
Anxiété	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Disposer d'une salle au calme pour s'isoler quand la personne en ressent le besoin. ▼ Engager un échange avec la personne (manager/membre identifié de l'équipe/personne de confiance). ▼ Proposer le recours à une cellule psychologique, à des ateliers de <i>pair aidance</i>, à des associations. ▼ Organiser des points de suivi avec la personne (manager/membre identifié de l'équipe) : faire des <i>feed-back</i>, être dans une démarche de reconnaissance positive, avoir une bonne qualité d'écoute, se sentir concerné par la situation de la personne.
Suivi médical	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Proposer une flexibilité horaire ou des aménagements d'horaires.
Variation du rythme biologique au cours de la journée (fatigabilité, somnolence, endormissement, apathie, confusion, oubli, hyperactivité, repli sur soi...)	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Adapter le rythme de travail de la personne (pauses...). ▼ Organiser sa charge de travail et la réalisation de certaines missions. ▼ Maintenir au maximum le lien social avec la personne (appel téléphonique, mail pour s'assurer qu'elle va bien). ▼ Organiser des points de suivi avec la personne (manager/membre identifié de l'équipe) : faire des <i>feed-back</i>, être dans une démarche de reconnaissance positive, avoir une bonne qualité d'écoute, se sentir concerné par la situation de la personne, être attentif aux signaux faibles).

<p>Variation de comportement dans sa relation aux autres</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Maintenir au maximum le lien social avec la personne sans la brusquer. ▼ Engager un échange avec la personne (manager/membre identifié de l'équipe). ▼ Sensibiliser l'équipe sur les comportements à adopter/les bonnes pratiques pour interagir avec la personne.
<p>Variation des émotions (tristesse, colère, angoisse, désespoir, irritabilité)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Maintenir le lien social avec la personne sans la brusquer. ▼ Engager un échange avec la personne (manager/membre identifié de l'équipe). ▼ Sensibiliser l'équipe sur les comportements à adopter/les bonnes pratiques pour interagir avec la personne.
<p>Survenance de manifestations corporelles (vertiges, eczéma, perte d'appétit...).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Maintenir le lien social avec la personne sans la brusquer. ▼ Engager un échange avec la personne (manager/membre de l'équipe/personne de confiance).
<p>Changement d'habitudes/ perte d'intérêts</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Maintenir le lien social avec la personne sans la brusquer. ▼ Engager un échange avec la personne (manager/membre identifié de l'équipe). ▼ Organiser des points de suivi avec la personne (manager/membre de l'équipe) : faire des <i>feedback</i>, être dans une démarche de reconnaissance positive, avoir une bonne qualité d'écoute, se sentir concerné par la situation de la personne, être attentif aux signaux faibles).

4. Les premiers pas dans le service

A. L'accueil par le manager

Avant toute chose, il convient d'accueillir le militaire blessé comme tout autre collaborateur au sein du service. La présence du manager au premier jour d'arrivée du militaire blessé est essentielle pour lui éviter le sentiment d'être laissé à lui-même sans soutien, ce qui pourrait être perçu comme un manque d'intérêt.

Pour favoriser la bonne intégration d'un militaire blessé, il peut être utile de mettre en place les actions suivantes.

Prévoir une période d'intégration pour permettre :

- une rencontre et la création d'une relation de travail avec les autres membres de l'équipe ;
- une appréhension de l'environnement et des conditions de travail (horaires, télétravail) ;
- une confirmation du poste et des missions associées (activité).

S'assurer d'une montée en compétences sur le poste par la mise à disposition :

- d'un ou plusieurs tuteurs (à distinguer du parrainage présenté au §D) et/ou ;
- d'un binôme.

Présenter et transmettre les coordonnées des différents acteurs qui pourront l'accompagner :

- Rh ;
- Mission Handicap/référent handicap ;
- Service de prévention et de santé au travail.

Instaurer des points réguliers pour un suivi de l'activité et identifier les difficultés éventuelles.

Témoignage de Geoffrey DMZ, militaire blessé en reconversion

« Une de mes expériences s'est malheureusement mal finie pour une raison très simple : l'accompagnement n'a pas été mis en place dès le premier jour de ce stage d'immersion. J'ai ainsi connu un réel « parachutage » dans l'arène... Quand je parle d'arène, je pense au cadre financier qui m'était fixé, à la productivité qui m'était expressément demandée et j'irai même jusqu'à une forme d'injustice dont j'ai été l'objet.

Aussi, avant toute chose, un dialogue doit impérativement être mis en place entre toutes les parties prenantes concernées par le projet de reconversion, réunies autour d'une table et non par mail ou en téléconférence. »

B. La mise en place et le suivi des aménagements de poste

La mise en place des aménagements de poste va se faire avec l'appui du médecin du travail. La visite médicale d'embauche sera l'occasion de préconiser les adaptations dont le collaborateur a besoin au regard du poste visé. Il revient au manager et/ou au RH de mettre en place les aménagements de poste dont le collaborateur a besoin.

Ils peuvent s'appuyer le cas échéant sur le référent handicap ou la Mission handicap.

Notons que le coût des aménagements de poste peut être pris en charge par la Mission Handicap et/ou l'AGEFIPH¹ (secteur privé) ou par le FIPHFP² (secteur public).

Il est recommandé d'instaurer des points de suivi réguliers avec le collaborateur afin de s'assurer que les aménagements de poste sont adaptés et suffisants en réponse à ses besoins. Et ce d'autant plus que les aménagements de poste n'étant pas immuables, il est recommandé d'en faire une revue annuelle (voire plus fréquente dans la première année) pour s'assurer qu'ils sont toujours adaptés aux besoins de la personne et pour les ajuster en cas de besoin. Ces changements peuvent être liés :

- à l'évolution possible de la situation de handicap du collaborateur ;
- au changement des conditions et/ou de l'environnement de travail.

1. Association de Gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées

2. Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique

Témoignage de Christophe, manager

« Simon [ndlr. militaire blessé en reconversion], d'abord recruté en alternance a tout de suite affiché sa volonté de bien faire le travail confié. Agréable, ponctuel, respectueux des règles, de sa hiérarchie, il a gagné la sympathie et l'estime de ses camarades.

Les conséquences de sa situation m'ont fait rapidement comprendre qu'il ne pouvait pas être laissé seul face au client dans un métier de technicien d'intervention. À la fin de son alternance, je l'ai donc recommandé pour un poste de planificateur d'activité toujours dans le domaine de l'intervention où il donne aujourd'hui pleinement satisfaction et a décroché un CDI. »

C. La sensibilisation de l'équipe

Une sensibilisation ou une communication auprès des équipes est recommandée pour expliquer les aménagements de poste prévus. Elle a pour but d'éviter :

- tout sentiment de favoritisme en lien avec les mesures mises en place ;
- toute mauvaise interprétation, jugement, ou mise à l'écart au sein de l'équipe.

Cette sensibilisation nécessite l'approbation de la personne recrutée et doit respecter le niveau de confidentialité relative à la nature du handicap.

Deux cas peuvent se présenter.

• Le militaire blessé y est favorable

Il convient de voir avec lui la manière dont il souhaite faire cette démarche de communication et de sensibilisation :

- avec toute l'équipe, en tête-à-tête... ;
- par le manager ou par lui-même, seul ou avec l'appui d'un autre acteur de l'entreprise (manager, RH, référent handicap, tuteur...).

Il convient de voir avec lui ce qu'il souhaite communiquer sur sa situation de handicap :

- *a minima* il est important d'expliquer les aménagements de poste mis en place ;
- il peut être aussi utile d'expliquer les conséquences du handicap pour donner du sens aux adaptations de poste et apporter aux collègues les bons comportements à adopter dans les situations au quotidien (être attentif à la personne, savoir comment on peut agir lorsqu'elle va moins bien et qui alerter).

• Le militaire blessé n'y est pas favorable

Avant toute chose, il convient de comprendre ses craintes, ses freins quant à cette démarche. Il peut s'agir de plusieurs raisons :

- il ne sait pas comment faire ;
- il craint le regard des autres ;
- il ne souhaite pas avoir un traitement de faveur par rapport au droit à la compensation.

Il peut alors être utile de :

- lui expliquer l'intérêt de faire cette démarche de communication/sensibilisation vis-à-vis de ses collègues de travail (compréhension et respect des aménagements mis en place, éviter le jugement...);
- le rassurer en expliquant qu'il n'est pas question de rentrer dans les détails de sa situation de handicap ;
- qu'il peut être accompagné dans cette démarche par un autre acteur de l'entreprise (RH, référent handicap, tuteur...) si besoin ;
- lui laisser un temps de réflexion à l'issue de l'échange et refaire un point avec lui quelques jours plus tard.

Témoignage de Ludovic, tuteur

« Dès le départ, Simon [ndlr. militaire blessé en reconversion] s'est confié sur son passé au sein de l'équipe et a suscité de notre part l'envie de l'accompagner dans sa reconversion. Il a apporté une dimension solidaire supplémentaire dans l'équipe. Rapidement, il s'est distingué par sa curiosité d'esprit et sa volonté de réussir. »

D. La désignation d'un parrain ou d'une marraine

La désignation d'un parrain ou d'une marraine pour accompagner le militaire blessé dans son intégration à l'entreprise est un moyen de le guider dans son nouvel environnement, mais également de lui ouvrir un espace de parole et l'aider à surmonter d'éventuelles difficultés.

Témoignage de Geoffrey DMZ, militaire blessé en reconversion

« La resocialisation est très souvent semée d'embûches mais c'est un passage essentiel pour se projeter dans un monde nouveau où le parrainage est indispensable. En effet, comment demander à un blessé – qui s'est très souvent isolé – de trouver une nouvelle place s'il ne comprend pas comment la prendre ? »

Il convient de choisir le parrain ou la marraine :

- en dehors de l'équipe et de la chaîne hiérarchique du collaborateur ;
- en s'assurant de sa motivation à accompagner un militaire blessé lors de ses premiers pas en entreprise civile.

Il est important de protéger cette relation et de rendre confidentiels les propos échangés entre le militaire blessé et son parrain ou sa marraine.

Si le parrain ou la marraine possède quelques connaissances sur le monde militaire (réserviste, ancien militaire...) et / ou sur le handicap psychique, cela peut être un réel atout.

Loïc, militaire blessé en reconversion

« Mon tuteur Thierry, lui-même ancien militaire et réserviste a facilité mon intégration. Il a permis une relation de proximité avec toute l'équipe au sein de laquelle j'ai perçu des valeurs d'entraide et de cohésion. »

5. Les situations particulières

Manager un militaire blessé nécessite de l'appréhender dans sa normalité (savoirs, savoir-faire et savoir-être) tout en manifestant des égards aux contraintes associées à sa blessure. Cela requiert une attitude de bienveillance afin d'apporter un sentiment de sécurité au militaire blessé. Il ne s'agit cependant pas de le surprotéger. Mais certaines situations peuvent susciter une attention accrue.

A. Détecter

Les signaux d'alerte qui caractérisent une situation particulière peuvent être de plusieurs types :

- **les manifestations émotionnelles** : pleurs, énervement, tremblements, expressions faciales inhabituelles... ;
- **les manifestations corporelles** : somnolence, endormissements, etc. ;
- **les ressentis** : mal-être, perte d'intérêt pour des activités, angoisses, tristesse, irritabilité, difficultés de concentration... ;
- **les comportements** : repli sur soi, agressivité et conflit avec les autres, propos incohérents, hyperactivité, décisions intempestives, impulsivité, absence sans justification, augmentation de la fréquence des pauses cigarettes, changements d'habitudes...

B. Agir

Il est évident que chaque personne et donc chaque situation est unique. Si vous détectez une situation particulière, l'acronyme AERER peut vous aider :

- **APPROCHER** la personne, évaluer et assister en cas de crise. Trouver le bon moment et le bon endroit. Exprimer ses préoccupations, par exemple : « *Je me sens préoccupé car je vois que tu ne viens plus manger avec nous.* » Demander à la personne comment elle va, tout en respectant la confidentialité. En cas de crise, rester calme et rassurant, éviter la morale et la culpabilité. Poser des questions précises, par exemple : « *As-tu déjà fait une attaque de panique et si oui, qu'est-ce qui peut t'aider ?* » Laisser la porte ouverte en indiquant sa disponibilité, et accepter les demandes d'aide raisonnables ;
- **ÉCOUTER** activement et sans jugement ;
- **RÉCONFORTER** et informer ;
- **ENCOURAGER** à consulter des professionnels ;
- Informer sur les autres **RESSOURCES** disponibles.

Il existe également des formations aux premiers secours en santé mentale qui enseignent aux collaborateurs les gestes utiles en cas de difficultés.

• Qui alerter ?

En cas de crise, il existe une chaîne d'alerte dans l'entreprise ou l'établissement (manager, RH de proximité, service de santé au travail, psychologues du travail, référents handicap, cellule psychologique...). Des ressources externes sont également à disposition. Une liste en est proposée dans la fiche des correspondants privilégiés, à la fin de ce guide.

C. Persévérer

En cas de difficulté(s) rencontrée(s) par l'équipe encadrante en rapport avec des réactions manifestées par le blessé et délétères au partenariat d'emploi, voici quelques éléments qui invitent à persévérer dans le choix initial à accompagner un militaire blessé en toutes circonstances.

Le militaire blessé en entreprise porte le désir de se reconvertir pour faire membre à part entière d'un collectif fort, à l'image de l'être autonome qu'il tend à redevenir et déjà porteur de plus-value par son parcours. Il en a la volonté malgré sa blessure qu'il doit assumer dans un environnement nouveau et qu'il combat en parallèle. Le binôme avec l'entreprise et l'équipe qui l'accompagne s'inscrit donc dans cette volonté de faire corps pour montrer l'exemple de persévérance et de capacité de résilience.

Le militaire blessé et l'entreprise se rencontrent initialement parce qu'ils portent en eux l'esprit d'initiative et l'envie d'entreprendre. La question du *leadership* n'est jamais très loin mais cette qualité se (re)construit dans un temps long.

D. Gérer la rupture le cas échéant

Dans certains cas, la poursuite de la collaboration n'est pas envisageable. La communication s'avère alors essentielle pour gérer la rupture du contrat de travail.

Il est important de se rappeler lors d'une rupture que ni l'entreprise ni le militaire blessé ne sont en cause à titre personnel. C'est leur relation qui ne fonctionne pas. De même que chaque humain ne peut s'entendre avec tout le reste de l'humanité, certaines entreprises et certains collaborateurs ne sont pas compatibles entre eux.

Témoignage de Geoffrey DMZ, militaire blessé en reconversion

« Le choix n'est pas figé : un blessé qui s'est trompé de voie, si les conditions de travail ne sont pas en adéquation avec sa pathologie et ses conséquences, peut réajuster ses ambitions et ses choix. »

Les divergences à l'origine de l'impasse relationnelle entre l'entreprise et le militaire blessé peuvent porter sur plusieurs points :

- le niveau de compétence ;
- la culture, les valeurs ;
- le contenu du poste ;
- etc.

Expliciter de part et d'autre ces divergences est un gage de compréhension de ce qui n'a pas fonctionné dans la relation. L'accusation et le jugement n'ont pas leur place. Cet exercice d'explicitation permet, tant à l'entreprise qu'au militaire blessé, de vivre cette rupture comme une expérience source d'apprentissage et de rebondir plus facilement.

Témoignage de Geoffrey DMZ, militaire blessé en reconversion

« Mon expérience de reconversion fût une catastrophe, mais surtout pas un échec ! En effet, au prix d'une énorme fatigue, de prise de recul et de choix, j'ai appris que j'étais capable de m'adapter au monde extérieur aux armées ! »

6. Conclusion

Recruter dans votre entreprise un militaire blessé, c'est vous doter d'un collaborateur doté de savoirs, d'un savoir-faire et d'un savoir-être caractérisés par des valeurs fortes.



Accueillir un militaire blessé permettra également à votre entreprise de développer les caractéristiques d'une société inclusive. Une société inclusive s'assure que ses infrastructures et ses processus sont accessibles à toute personne, quel que soit son handicap, afin qu'elle ait sa place dans toutes les activités.

Une étude du *Boston Consulting Group* parue en 2021 a montré que les collaborateurs des entreprises déployant une culture inclusive étaient plus heureux. Par quel mécanisme ? Le handicap réintroduit de la diversité dans nos vies de plus en plus uniformisées. Or, une société qui accueille la diversité accepte les différences. Et si les employés peuvent s'exprimer dans ce qu'ils ont de différent parce qu'ils savent que leur différence sera accueillie avec bienveillance, alors ils peuvent se permettre d'être plus authentiques. Et l'authenticité est une des clés de la créativité, de la motivation, de l'épanouissement et... du bonheur.

Fiche des correspondants privilégiés

Il peut être utile de réaliser une fiche reprenant les éléments ci-dessous, de remplir le tableau des acteurs internes et de transmettre cette fiche au militaire blessé qui rejoint votre entreprise. Libre à lui de remplir la partie B et de la partager avec une personne de confiance (manager, collègue, parrain / marraine...) pour savoir qui contacter en cas de crise.

A. Acteurs internes

Fonction	Nom prénom	Courriel	Numéro de téléphone
Médecine du travail			
Correspondant risques psychosociaux			
Référent handicap/ Mission handicap			
Manager			
Parrain/Marraine			
Responsable ressources humaines			
Représentants du personnel			
Assistante sociale			

B. Acteurs externes

SAMU	15
Service d'urgence	112
Écoute Défense	08 08 800 321
Numéro national de prévention du suicide	31 14
Maison numérique des militaires blessés et des familles	maison-des-blesses.defense.gouv.fr/
Cn2r Centre national de ressources et résilience	cn2r.fr/
Psycom	www.psycom.org/

Fonction	Nom prénom	Courriel	Numéro de téléphone
Personne à contacter en cas d'urgence			
Médecin généraliste			
Médecin psychiatre			
Psychologue			
Coach			
AGEFIPH/FIPHFP			
Référent Cellule d'aide aux blessés			
Référent Défense Mobilité			
Référent ONaCVG			
Référent Maison ATHOS			
Associations d'entraide			

Acronymes

AGEFIPH	Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées
CDI	Contrat à durée indéterminée
Cn2r	Centre national de ressources et résilience
CSE	Comité Social et Économique
FIPHFP	Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
ONaCVG	Office national des combattants et des victimes de guerre
RH	Ressources humaines
TSPT	Trouble de stress post-traumatique

Contributeurs

Ce guide a été élaboré sous la direction de Dominique Rachel Lévy, présidente du groupe de travail « Reconversion professionnelle des militaires blessés » au sein du Comité de Liaison Défense du MEDEF.

Merci aux membres de ce groupe de travail pour leurs contributions à la rédaction de ce guide. Ils représentent les institutions, associations et entreprises qui œuvrent chaque jour à la reconversion professionnelle des militaires blessés.

Ce guide a été charté par Émilie Picouays, responsable de la création graphique du MEDEF

Institutions



Entreprises



Associations



Mouvement
des **Entreprises**
de **France**
Comité Liaison Défense



Mouvement des entreprises de France
55 avenue Bosquet - 75007 Paris
Tél. : 01 53 59 19 19
www.medef.com