

REUNION AVEC LES ORGANISATIONS SYNDICALES

RETEX COVID - 22 janvier 2021

Contexte :

- **Le confinement décidé en mars 2020** a contraint l'ensemble des organisations à mettre en place massivement le télétravail. Peu répandu dans la culture de l'administration, la mise en place a amené **chacun à faire preuve d'innovation, à créer de nouvelles pratiques et rituels, à faire entrer de l'agilité dans nos modes de fonctionnement.**
- A l'issue du confinement, il est apparu nécessaire de **faire un retour d'expérience RETEX** de la période. Ce RETEX COVID a été lancé en juin 2020, avec comme objectifs :
 - **D'impliquer le maximum d'agents** dans la démarche ;
 - Sur une période courte et resserrée en sortie de confinement, **de partager des expériences de la gestion de crise et du déconfinement,**
 - **De tirer des leçons positives et négatives** de cette période d'exception.
- Afin de réaliser ces objectifs, la **methodologie retenue a reposé sur une démarche participative, collaborative, innovante,** pilotée et conduite en mode projet, avec une construction en 2 étapes :
 - Une capitalisation rapide et à chaud nationale du diagnostic avant un "retour à la normale" de juin à juillet ;
 - Une prise de recul à froid pour identifier des leviers de progression de fin juillet à fin septembre
- Des approches diversifiées ont été combinées **avec des outils différents et adaptés aux différentes cibles** pour enrichir et co-construire le retour d'expériences en veillant à leur cohésion et à leur complémentarité.
 - Un recueil national, avec un questionnaire unique et anonyme (baromètre) sur le ressenti et les pratiques ;
 - Une consultation libre du ressenti et des attentes de tous les agents "à chaud", via une plate-forme ;
 - Des entretiens menés auprès des directeurs dans l'administration centrale, les services déconcentrés et les établissements publics, mais également des panels restreints de quelques agents de toutes catégories et de toutes origines géographiques
 - 3 séminaires managériaux pour permettre une appropriation collective, pour consolider l'ensemble des enseignements, pour identifier et s'approprier les pistes de transformation et des chantiers prioritaires, **en vue d'une déclinaison en plan d'actions.**

1/ Participation des agents à la démarche :

- L'exercice, sur l'ensemble de la démarche, a été très bien reçu par les agents et les directions, avec des taux de participation très élevés
 - Plus d'un agent sur trois a répondu au questionnaire avec près de 20 000 réponses ;
 - Forte participation à la plate-forme de consultation citoyenne avec plus de 325 000 votes sur 2 000 propositions/verbatim postés ;
 - Participation importante des directions à chacun des 3 séminaires : plus de 70 cadres dirigeants connectés et participant activement malgré le format en distanciel.

2/ Premiers enseignements du RETEX :

- La démarche de consultation montre en particulier les attentes des agents :
 - **D'un changement de vue ;**
 - **D'un nouveau cadre de fonctionnement plus agile, moins en silos, avec des capacités réelles d'autonomie, de prise d'initiatives ;**
 - **D'un management plus libéré, avec des délégations plus larges et un mandat de confiance** dans l'exercice de leur activité.
- Pendant la crise, les agents ont expérimenté, réinventé dans l'urgence et dans l'inconnu de **nouveaux modes d'action** en improvisant et en s'adaptant devant l'arrêt brutal des cadres de fonctionnement et de gestion habituels. En libérant l'autonomie et les initiatives, un nouveau champ s'est ouvert pour tous dans l'environnement professionnel.
- Les grands enseignements de la consultation des agents via le questionnaire et la plateforme citoyenne portent sur :
 - Des ressentis majoritairement centrés sur le quotidien des agents à savoir **le télétravail et l'environnement numérique ;**
 - Des questions sur **l'organisation, les processus, la gestion des ressources humaines ;**
 - **Quelques pistes relatives à l'évolution des processus métiers.**

3/ Le plan d'actions :

- Directement issu de ces travaux et des réflexions partagées lors du RETEX COVID, le plan d'action a **pour vocation de répondre aux attentes exprimées** et de proposer un nouveau mode d'organisation.
- Il a pour objectif également de permettre de **construire une vision commune du pôle ministériel** afin de **se projeter sur l'attention au collectif et la dynamique d'appartenance** à penser en s'appuyant sur :
 - Une **reconnaissance de nos forces et valeurs**, au regard de la façon dont nous avons affronté les tempêtes : ce que cela dit de nous ;
 - Un parler vrai sur la situation que nous traversons (la crise sanitaire) ;
 - Une vision sur comment nous pouvons néanmoins en sortir par le haut ;
 - De l'action ;
 - Et du lien : mettre des valeurs humanistes et éthiques au cœur du projet collectif. En faire un incontournable.
- Il est structuré en quatre axes regroupant plusieurs actions structurantes :
 - Axe 1. Un environnement de travail adapté à chacun**
 - Le plan de transformation numérique du service du numérique ; une charte du télétravail ; un baromètre de la qualité de vie au travail ; un plan de formation ; une réflexion sur l'aménagement des locaux
 - Axe 2. Un management par la confiance**
 - Mise à jour du référentiel managérial et création d'un parcours des repères managériaux ; de la formation et des dispositifs d'échanges entre pairs ;
 - Axe 3. Une vie plus simple et plus sobre**
 - Des démarches de refonte de processus en vue de simplification ; une plateforme de remontées de bonnes pratiques ; une mesure de l'impact écologique de nos processus
 - Axe 4. La force du collectif**
 - Vers une relation entre l'administration centrale et les services déconcentrés renouvelée

Annexe - Plan d'actions détaillé RETEX Covid
--

1. Un environnement de travail adapté à chacun

- a. Numérique
 - i. Plan de transformation numérique et environnement de travail
- b. En télétravail
 - i. Charte des bonnes pratiques en matière de télétravail
 - ii. Baromètre de la qualité de vie en télétravail
 - iii. Développement du numérique en formation/e-formation
- c. En présentiel
 - i. Expérimentation de tiers-lieux
 - ii. Expérimentations de réaménagement de locaux pour plus de convivialité

2. Un management par la confiance

- a. Mise à jour du référentiel managérial et création d'un parcours des repères managériaux
- b. Formations courtes sur les repères managériaux : objectif 100% des cadres en 2 ans sur l'ensemble du parcours
- c. Formations courtes sur les outils d'accompagnement collectifs
- d. Déploiement de dispositifs d'échanges entre pairs pour les managers (codéveloppement, cercles de résonance, espaces d'échanges...)
- e. Démarche sur mesure dans les DIR

3. Une vie plus simple et plus sobre

- a. Mise à disposition d'un outillage Lean pour la simplification des processus internes
- b. Animation d'un réseau de référents « simplifications »
- c. Espace ressource « boîte à outils » / plate-forme de partage
- d. Numérique et écologie : mesure de l'impact environnemental et bonnes pratiques

4. La force du collectif

- a. Renforcer le lien administration centrale / services déconcentrés / établissements publics grâce aux outils numériques (audios, visios, webinaires, ...)
- b. Parcours de prise de poste AC/SD/EP à l'entrée dans le ministère
- c. Ouverture du cycle supérieur du développement durable aux préfets, élus, agents de collectivités territoriales
- d. Mettre en place un cycle de formation en lien avec le ministère de l'intérieur pour les sous-préfets et les SGAR
- e. Plate-forme de compétences et d'expertise / appel aux talents
- f. Équipes de projection en mode projet