

Le problème

La crise sanitaire a ébranlé les organisations et les hommes, révélant des fractures mais aussi de formidables atouts. Mi-avril, la reprise se prépare, mais comment cadencer une reprise progressive et raisonnée des activités ? Comment, en écoutant leurs besoins, accompagner les agents ? Comment tirer des enseignements de toutes les expériences inédites de la période de crise ?

Notre solution innovante

Traiter avec la même importance les différents volets de la reprise, en mettant les agents au cœur d'un processus développé en trois piliers : l'opérationnel sur sites, l'accompagnement des agents et le retour d'expérience.

Attribuée à Richelieu, la citation « Il ne faut pas tout craindre, mais il faut tout préparer ». a guidé l'action du Département de l'Isère pour ne pas faire « comme si rien ne s'était passé ».

Les objectifs

Mettre les agents au cœur du processus de reprise en coordonnant 3 axes :

- la sécurité des agents à leur retour sur site,
- leur accompagnement RH
- documenter la gestion de cette crise par un retour d'expérience.

La description de l'innovation

- **Qui** : La DGS avec un pilote par axe. Les agents.

Pour le Retour d'expérience (ReTEX), les partenaires institutionnels : ARS, Education Nationale, Préfecture et services déconcentrés de l'Etat, SDIS, ...), agents et usagers.

- **Pour qui** : Tous les agents en télétravail, présentiel, absence exceptionnelle, ou autre.
- **Quoi** :

Tous les chantiers sont engagés simultanément pour permettre un retour sur site sécurisé et rassurant et un Copil « Reprise » hebdomadaire coordonné par la DGS assure le suivi des différents groupes projets via leurs pilotes.

* L'opérationnel sur site : des protocoles sanitaires de reprise rédigés avec les opérationnels pour chaque métier (30) ; en 15 jours, aménagement des 300 sites du département et approvisionnement en essuie-tout et solution Hydro-alcoolique, en plus des 4700 kits individuels fournis à chaque agent ; organisations de travail modifiées : horaires d'accueil et cheminements, accueils sur rdv, roulements de présences ... ; rédaction d'un 4 pages « vademecum reprise » ; appel à agents volontaires pour assurer la logistique.

* L'accompagnement des agents : l'Intranet a assuré le lien entre les agents pendant le confinement ; à partir du 11 mai un mini site « reprise » présente protocoles, logigramme, modèles d'attestations, signalétique à télécharger (capacité des salles de réunion et consignes), messages de la direction et un espace pour poser librement ses questions.

La DRH a sélectionné un panel représentatif de 170 agents volontaires qui ont participé à 47 rencontres et débats (en visio bien entendu) pour lister les attentes des agents et les besoins des managers pour assurer cet accompagnement. Des binômes DRH et cellule innovation ont fourni aux encadrants des fiches méthodologiques et des fiches pratiques d'exercices d'intelligence collective qui ont été diffusées entre le 11 mai et le 08 juillet.

* Le retour d'expérience

A chaud : à partir de mi-avril les participants aux instances de gouvernance ont eu à remplir un « carnet de bord » pour documenter la crise par thèmes en priorisant les remarques : à garder absolument ; le point négatif etc. A partir du 11 mai, 50 entretiens semi-directifs ont permis d'aller plus loin sur le vécu de la crise. 47 recommandations ont été proposées à la DG pour engager, dès septembre, un travail approfondi de modernisation du travail.

A froid : d'ici novembre les agents seront associés pour en discuter.

Des interviews d'un panel de partenaires et d'usagers permettront de juger de la perception de l'action du département pendant la crise : qualité des accueils, nouvelles modalités de contacts, de prises de RV, prestations etc.

- **Quand** : à partir du 14 avril. Agenda de retour d'expérience jusqu'à fin 2020.

Les moyens humains et financiers :

Pilotes et acteurs agents de la collectivité exclusivement.

- **Budget** : 35 000€ pour un prestataire à venir sur le RetEx à destination des usagers.

L'évaluation de l'innovation

- **Impact** :

Sur les agents : les associer aux mesures a permis de les rassurer pour le retour en présentiel et de créer une dynamique d'équipe tout en donnant une image positive de l'employeur.

Sur les administrés : la cohérence a permis d'apporter des réponses harmonisées aux demandes sur l'ensemble du territoire.

Sur les partenaires : de nouveaux liens se sont tissés et le Département a donné une image plus simple et plus accessible en répondant à de multiples demandes de soutien.

Du retour d'expérience, on peut attendre la simplification de certaines procédures et l'interrogation des modes de faire sur certaines pratiques.

- **Potentiel**

Hors situation de crise : la méthodologie d'accompagnement des agents comme la sécurisation ou la mise en conformité des sites sont également répliquables.

- **Bilan, suivi, évolution**

Dans les métiers du social, par exemple, le téléphone, Skype, WhatsApp ou les « entretiens en marchant » ont changé durablement les perceptions des travailleurs sociaux.

Certains dossiers administratifs ont été de facto simplifiés (parce que le bénéficiaire sans transport ne peut obtenir de photocopies. – parce que le sous-traitant ne peut réunir toutes les pièces nécessaires au marché) et ont prouvé qu'ils étaient tout de même recevables !

Certains projets ont été lancés plus rapidement que prévu : service d'écoute téléphonique Allo Familles Isère ; plateforme mise en relation producteurs et magasins.

En lançant une mission volontariat pour répondre aux demandes du secteur associatif (besoin de renfort humain), le Département a testé avec succès une pratique du privé .

Le retour d'expérience donne le signal fort d'une collectivité désireuse de progresser, de tirer des enseignements utiles à partir de l'expérience de tous ses agents, associés à la démarche d'amélioration et de performance. Son analyse servira de projet d'évolution.

3 Mots clés : R H - Management - Covid-19