GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

FAIRE UN BILAN À L'ISSUE DE LA PÉRIODE DE CONFINEMENT ET DÉCONFINEMENT

SIEGE - DSI - DRCI - ACHAT - CFDC

Direction des Ressources du Siège
Juillet 2020

ASSISTANCE PUBLIQUE HÔPITAUX DE PARIS

La pandémie de Covid-19 induit une crise systémique, à la fois sanitaire, économique, sociale et politique. Nos directions ont été appelées à revoir leurs modes de fonctionnement tandis qu'elles participaient à la gestion de la crise. Le recours large au télétravail a également marqué cette période : cette pratique nouvelle pour beaucoup d'agents a été mise en œuvre dans des circonstances exceptionnelles. Dans ce contexte, les équipes et les agents individuellement se sont adaptés dans un délai court s'appuyant sur des outils numériques, pour travailler, décider, partager, transmettre, coopérer,... formant ainsi des collectifs de travail dans des conditions inédites.

Faire un bilan de cette période peut s'avérer utile. Après un premier temps de retour sur la façon dont la période a été vécue par chacun, il s'agira de tirer les enseignements de la façon dont les collectifs de travail ont fonctionné, d'identifier ce qui a été positif et ce qui a pu être ressenti par les équipes comme points de difficulté, dans le but de faire évoluer nos organisations.

Ce guide propose à cet effet deux supports méthodologiques :

1 Le débriefing : partager et reformer le collectif => p.3 à 6

- **Objectif :** Partager son vécu du travail pendant la crise sanitaire et favoriser la cohésion d'équipe
- **Délai :** Réunion dans la période de déconfinement, avec le retour des équipes en présentiel
- **Durée :** Une seule réunion de quelques heures à une demi-journée maximum
- **Périmètre :** Le collectif et l'opérationnel

2 Le RETEX : organiser le retour d'expérience pour en tirer les enseignements => p.7 à 10

- **Objectif :** Tirer les enseignements de la crise pour améliorer les processus d'organisation
- **Délai :** Lancement 3 mois après la fin de la période concernée
- **Durée :** 1 à 2 mois pour le recueil et la restitution
- **Périmètre :** Opérationnel, organisationnel, tactique et stratégique

FICHE 1.
LE DÉBRIEFING : PARTAGER ET REFORMER LE COLLECTIF

A. CONTEXTE

Pendant le confinement, certains agents ont exercé en présentiel, leur activité ayant été parfois redéfinie, d'autres agents ont télétravaillé, parfois en assumant parallèlement une charge familiale pendant leur temps de travail ; les vécus des uns et des autres ont ainsi été différents.

Cette expérience a pu aussi constituer, pour les managers comme pour les collaborateurs, l'occasion d'un apprentissage sur leurs pratiques et d'une découverte de modalités nouvelles d'exercice professionnel.

B. LES OBJECTIFS DU DEBRIEFING

- Permettre aux professionnels de verbaliser leur expérience, partager les perceptions individuelles du vécu du travail en période de crise et les interrogations pour la suite.
- Favoriser la reformation du collectif, conforter la cohésion d'équipe, réguler au besoin les points de tensions.
- Identifier les réussites et aussi les axes d'amélioration à court et moyen termes du fonctionnement du service en situation de crise et hors crise (organisation, management, interactions internes au service et externes, compétences, etc.).
- Permettre aux managers, le cas échéant, d'identifier des situations individuelles particulières.

C. LES MODALITÉS POSSIBLES

Le manager propose à son équipe ce temps de débriefing, tout en veillant à ne pas l'imposer aux agents qui ne souhaiteraient pas y prendre part, pour des raisons qui leur appartiennent (certains préféreront évoquer cette période en entretien bilatéral avec leur cadre).

Ainsi, le débriefing peut être envisagé selon deux modalités :

- En équipe, pour partager les vécus et capitaliser collectivement sur cette expérience pour la suite.
- Et/ou en individuel, pour favoriser l'expression de situations personnelles.

D. DUREE INDICATIVE

- Durée indicative d'un débriefing en équipe : de 2h à 2h30
- Durée indicative d'un débriefing individuel : 1h environ

E. TEMPS DU DEBRIEFING

En amont

Annoncer aux membres de l'équipe la mise en place d'un temps de débriefing, collectif et/ou individuel selon la modalité retenue, en expliquer le sens et la méthode.

Déroulement de la réunion

Cadrage

Le manager rappelle les règles de fonctionnement des échanges dans un cadre collectif.

Il indique notamment que chacun est invité à s'exprimer s'il le souhaite, les participants ne devant émettre :

- Aucun jugement
- Aucun conseil
- Aucune solution
- Aucune interprétation

Le manager précise la finalité de la réunion :

- Partager son expérience avec les autres collègues
- Égaliser le niveau d'information sur les effets de la crise du Covid sur l'organisation
- Apporter des réponses aux questions éventuelles, le cas échéant, s'engager à se renseigner sur les informations qui ne seraient pas en sa possession.

Il fixe la durée approximative des échanges.

L'échange en deux temps

1) En premier lieu, favoriser une expression libre du vécu du travail pendant cette période de confinement et déconfinement progressif, sans juger et sans interrompre.

   Le manager veillera, néanmoins, à ce qu'un participant ne mobilise pas trop longuement la parole et sera attentif à ce que personne ne soit exclu de la discussion.

   Si un agent ressent le besoin de beaucoup s'exprimer, il pourra éventuellement lui proposer de convenir d'un entretien bilatéral par la suite pour répondre à la fois au besoin de l'agent et maintenir l'objectif initial de la réunion collective.

   Un des supports possibles pouvant servir d'interface à cette première étape d'échanges est l'Arbre à personnages.

2) Ensuite, aborder plus précisément les situations évoquées, les difficultés rencontrées et les solutions mises en place

L'Arbre à personnages

- Avant la séance : le manager prépare la question qui sera posée aux agents. Exemple : Quel est votre état d'esprit après cette expérience de confinement et déconfinement? quel est votre ressenti ...? Préparer une feuille A3 avec des personnages qui expriment différents types d'émotions et dans des situations variées. Prévoir des gommettes ou des post-it (format languette) pour les participants.

- Animation de la séance : le manager pose la question préparée aux participants et leur demande de choisir le personnage qui correspond le plus à leur état d'esprit. Inviter ensuite chaque participant à aller coller sa gommette ou son post-it sur le personnage choisi et à exprimer au groupe les raisons de son choix. Le reste du groupe écoute en silence (à rappeler en début de séance : pas d'apartés entre participants qui viendraient parasiter la parole de l'agent qui s'exprime devant le groupe). Chacun écoute activement et peut poser des questions pour aider l'agent à exprimer son choix.

La clôture

Avant de clore la réunion en collectif, le manager s'assure que tous les sujets importants ont été abordés. Pour cela, il invite les participants à s'exprimer : « Si vous estimez qu'une chose importante n'a pas été dite, c'est le moment d'en parler », « Quelqu'un a-t-il quelque chose à ajouter ? »

Pour clôturer la réunion, le manager peut proposer un tour de table afin que chacun puisse exposer son appréciation de l'entretien : « Qu'avez-vous retiré de cet échange ? »

Il remercie les participants pour leur présence et pour le travail élaboré ensemble. Il les informe qu'il se tient à leur entière disposition pour les entretiens individuels et invite les participants qui le souhaitent à le contacter pour fixer un rendez-vous.

A l'issue du débriefing

- Informer régulièrement l'équipe des évolutions relatives à l'organisation du travail
- Prendre des mesures adaptées aux préoccupations identifiées

FICHE 2.
RETEX : ORGANISER LE RETOUR D'EXPÉRIENCE POUR EN TIRER LES ENSEIGNEMENTS

A. LA DEMARCHE

La crise passée chaque direction, service peut souhaiter tirer les enseignements de l'impact de cet évènement hors normes sur ses pratiques, dans une logique de consolidation de ce qui a bien fonctionné et d'amélioration de son organisation (dispositifs, les modes de fonctionnement individuels et collectifs, processus décisionnels, communication…).

Le retour d'expérience – RETEX - est une analyse post-événementielle approfondie, qui est réalisée à froid. Il nécessite de définir préalablement une méthodologie précise, à travers un document support (note de service…), pour fixer les étapes et les points-clefs du processus. Il implique le recueil préalable de données pour analyse (procédures, comptes-rendus, témoignages…). Il se réalise avec les agents du service (volontaires et/ou missionnés pour ce faire) et peut voir intégrer des personnes qualifiées externes, au titre du « regard extérieur ». Il peut s'agir d'une personne interne qualifiée en organisation, d'un conseiller en prévention des risques professionnels, ou tout autre acteur ayant un rôle transverse sur l'établissement ou encore un consultant externe.

Enfin il implique une restitution, celle-ci peut être faite devant un public plus large que le seul effectif de la structure afin d'élargir la diffusion des leçons tirées ; par exemple un pôle restitue au niveau supérieur du service, de la direction fonctionnelle…

L'objectif principal est d'enrichir la culture opérationnelle de la structure et d'en faire évoluer les doctrines, les représentations, les outils, les procédures…

Avantages

- Plus complet et détaillé que le débriefing (donc plus long à mettre en œuvre)
- Portée potentiellement plus importante que le débriefing
- Permet des avancées multidirectionnelles
- Intégré à la mémoire collective du service

Méthodologie

- Constitution d'un groupe de travail
- Définition préalable de la méthodologie d'intervention et rédaction d'un document support :
  - Qui : y travaille, pilote, valide - Quels secteurs de l'activité à analyser - Comment : (recueil de données, témoignages…) - Quel calendrier de réalisation - Quelle restitution (qui, à qui.).
  - Déroulement de la méthodologie retenue
  - Analyse et exploitation
  - Diffusion et archivage

B. PRE-REQUIS ET POINTS DE VIGILANCE

Pré-requis

- Le soutien plein et entier de la hiérarchie.
- L'expérience antérieure de quelques agents qui auraient eu déjà l'occasion de participer à ce genre de démarche est un atout au sein de l'équipe

Il importe donc de :

- Choisir le bon moment pour lancer la démarche (quand les tensions éventuelles au sein de l'équipe sont aplanies : débriefing, groupe de parole …) (cf. "partager et reformer le collectif »).
- Consacrer un peu de temps avec chacun des agents pressentis pour participer à la démarche au cours d'un entretien individuel qui visera à mieux expliquer la méthodologie, et d'autre part à identifier les possibles points de blocage dans la mise en place de la démarche.

Points de vigilance

L'exercice relève d'une démarche constructive : il est l'occasion d'exposer d'éventuels dysfonctionnements en vue de les corriger et non d'exprimer d'éventuels griefs… A cet égard, la réaffirmation de la confiance de la hiérarchie et le recours du manager à la régulation si besoin, sont des facteurs clés de la réussite de la démarche. Enfin, il importe que la hiérarchie veiller à exploiter quels qu'ils soient les enseignements tirés du RETEX et à communiquer à ce propos auprès des participants à la démarche.
A défaut, les engagements des uns et des autres dans le RETEX pourraient être perçus comme inutiles, ce qui aboutirait à démobiliser l'équipe et entraverait tout nouvel effort ultérieur de conduite d'une démarche similaire dans le service.

La non exploitation des enseignements pourrait par ailleurs être préjudiciable à l'organisation, celle-ci pouvant être exposée à l'avenir à ce que de mêmes causes produisent a minima les mêmes effets.

C. OBJECTIFS

- Partager une vision commune des événements depuis la phase de déclenchement du plan de crise jusqu'à la reprise des activités.
- Identifier les forces et faiblesses propres à la gestion de la crise et dégager des axes d'amélioration.
- Identifier ce qui n'a pas fonctionné, notamment ce qui a été couteux pour l'organisation et les professionnels.
- Capitaliser les actions positives et innovantes pouvant perdurer en dehors de la crise sur le plan organisationnel, fonctionnel et technique.
- Renforcer les capacités de gestion des situations exceptionnelles, sanitaires notamment.
- Se préparer collectivement à un éventuel nouvel épisode de crise.

D. ORGANISATION DU RETEX

Un focus sur la gestion de la crise et sur la continuité d'activité

De façon générale, le retour d'expérience post-crise se concentre prioritairement sur des thématiques portant sur la gestion de la crise et la poursuite des activités de l'organisation :

- La description de l'environnement
- La chronologie des événements
- La participation du département/du service à la gestion de la crise sanitaire
- L'organisation du télétravail en période de confinement et déconfinement
- La redéfinition/adaptation des activités des agents travaillant en présentiel et en télétravail
- La communication interne à la structure
- Les moyens mis en œuvre, notamment le recours aux technologies pour la continuité d'activité
- Le plan de continuité d'activité décliné sur le département/le service
- Les bonnes pratiques qui ont émergé et de façon générale les solutions mises en œuvre

Une collecte de données et d'informations

Plusieurs sources d'informations peuvent être utilisées pour s'assurer de la qualité, de la fiabilité et de la cohérence des analyses réalisées pour le RETEX :

- Les sources d'informations écrites : comptes-rendus de réunions, notes, échanges de mails, dispositifs organisationnels, SMS, communiqués, articles de presse, consignes sanitaires, recommandations du médecin du travail…
- Le recueil d'informations par : entretiens individuels, réunion plénière, entretien collectif, exploitation de questionnaires, ateliers de partage des expériences, recueil de témoignages de collaborateurs et de tiers…).

Mise en forme et restitution

- Rappel de la méthodologie utilisée
- Le contexte pré-crise
- Description de l'événement de crise et de sa chronologie
- Éléments favorables et défavorables au fonctionnement du service dans la gestion de la crise
- Évolution de la situation (répercussions de l'événement sur le fonctionnement du service et impact sur la mission)
- Points positifs/points à améliorer ou encore points « inattendus »
- Propositions d'actions correctives

A l'issue du RETEX

A l'issue du RETEX, il s'agit pour les managers – en responsabilité d'un département ou d'un service - de réussir à prendre en compte les enseignements de la crise dans la marche de l'organisation. C'est l'occasion pour les équipes de faire évoluer ce qui leur semble désormais essentiel pour le bon fonctionnement de leur département, service. Garder l'essentiel et l'inscrire dans un projet de service ou un projet de transformation peut être une bonne manière de répondre aux attentes des équipes.

En s'appuyant sur les matériaux de ces retours d'expérience, le manager pourra par exemple organiser un atelier avec une partie de son équipe pour réaliser une cartographie des principaux impacts et changements envisagés et replacer chacun dans son environnement et ses actions au regard de ces changements.

Pour aller plus loin sur différents ateliers et leur technique d'animation, consultez le guide « Oser l'innovation RH » :
https://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/publications/hors_collections/guide-atelier-oser-l-innovation-RH.pdf

Sources bibliographiques :

- "Manager dans un contexte de post-crise Covid19 : comment anticiper et accompagner ses équipes et la reprise de l'activité" sur le site de la Fonction publique

- « Guide méthodologique - juin 2020 : Animer un débriefing autour du vécu du télétravail en contexte de crise Covid-19 » sur le site intranet AP-HP management : http://www.management.aphp.fr/wp-content/uploads/2020/07/Guide-méthodologique-débriefing-télétravail-contexte-crise-covid-19-VF-002.pdf

- « Organiser la reprise d'activité en prévenant les risques psychosociaux : 9 points clés pour agir » de l'INRS http://www.inrs.fr/risques/covid19-prevention-entreprise/reprise-activite-risques-psychosociaux.html?utm_source=lettre-information-INRS-juillet-aout-2020&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter-INRS