

FICHE N°2

COMITÉ NATIONAL DE SUIVI DU PLAN D' ACTIONS SUR LES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL

Présentation des retours d'expérience organisés après le premier confinement

Au printemps 2020, dans la perspective de la sortie du premier confinement, la cellule de médiation sociale et la mission d'accompagnement et de soutien des équipes d'encadrement (MASEE) ont proposé l'organisation de retours d'expérience (RETEX) pour accompagner la reprise d'activité, en permettant aux agents et cadres de la DGFIP, ayant connu des situations très hétérogènes, d'aborder cette période dans les meilleures conditions.

1. Pourquoi proposer des ateliers de retour d'expériences ?

Tout d'abord pour offrir un temps dédié en sacrifiant une ou deux demi-journées pour en parler. Cela permet de marquer l'événement à la hauteur du ressenti.

Il semblait important de :

- ne pas reprendre comme si rien ne s'était passé;
- pouvoir mettre des mots sur ce vécu, avec ses collègues, son équipe et écouter celui des autres;
- prendre en compte la différence des situations entre ceux qui étaient revenus au bureau et ceux, majoritaires, qui restaient en télétravail;
- reconstituer les collectifs de travail.

Ce type d'ateliers renforce les liens car cela fait voir les choses, et peut-être aussi les personnes, autrement.

2. Les objectifs d'un RETEX

- Partager les expériences individuelles pour converger vers des actions collectives.
- Valoriser les réussites et identifier les insuffisances, pour construire une dynamique de groupe.

3. L'organisation des ateliers

La démarche a été proposée aux directions du réseau et aux chefs de bureaux de l'administration centrale de la DGFIP sur la base du volontariat.

Deux méthodes d'animation participative ont été proposées :

- **Les TOPS et les FLOPS** : recueillir d'abord les FLOPS (ce qui n'a pas marché, ce qui s'est mal passé) puis les TOPS (ce qui a réussi, ce dont je suis fier), en distinguant ce qui relève des faits, des événements de ce qui relève des ressentis, des émotions.
Puis il y a le temps des échanges et d'élaboration d'orientations et de propositions communes.
- **L'Etoile de Mer** : c'est la même démarche de collecte individuelle sur cinq thèmes plus détaillés :
qu'est-ce que je veux : continuer/réduire/augmenter/arrêter/démarrer ?
Puis il y a également une élaboration commune des perspectives, des attentes du groupe.

Des RETEX organisés à plusieurs niveaux :

- Des RETEX de managers organisés par les directions ;
- Des RETEX d'équipes organisés par les managers au sein de leur service ;

- Une durée de réunion entre 2 et 3 heures, selon la taille du groupe ;
- Une taille du groupe adaptée : entre 4 et 12 participants; au-delà il sera nécessaire de faire travailler en sous-groupes de 7-8. En fonction du volume de participants, plusieurs RETEX peuvent être réalisés pour répondre aux demandes de participations.

Il est possible, voire même conseillé, de faire appel à un animateur extérieur.

Enfin, un format court pour le manager a été proposé à inclure dans une réunion d'équipe.

Un soutien méthodologique dédié :

- Tous les outils (fiche outil sur les RETEX, un mode opératoire et un guide d'animation) ont été publiés sur l'Espace du manager d'Ulysse Cadres en accompagnement d'une note aux directions du réseau de la DGFIP ;
- Quatre séances de Webinaire ont été organisées en juin à l'attention des futurs animateurs d'ateliers.
- La cellule de médiation et la MASEE ont apporté leur soutien à la préparation, l'organisation et l'animation des RETEX. Les animateurs du réseau sont chargés, dans leur direction ou interrégion, d'apporter un soutien méthodologique aux managers désirant organiser et animer un RETEX d'équipe. Les managers et les animateurs ont eu accès aux outils d'animation via l'Espace du manager.

4. En quoi le RETEX est innovant ?

- Pour l'organisateur : il fait ou pas selon son contexte, il n'y a pas d'obligation. Il choisit le périmètre des personnes invitées : cela peut être des cadres, des agents, ou un format mixte cadres/agents, ou encore entre pairs, par équipes ou inter-équipes. Les concepteurs ont fait le choix de ne pas imposer de reporting compte tenu du contexte très tendu de la reprise d'activité des services. Ils ne voulaient pas que les RETEX soient ressentis comme une contrainte statistique supplémentaire.
- Pour les participants : ils viennent ou pas selon leur choix individuel, pas d'obligation non plus. Ils sont libres de restituer quelque chose et auprès de qui ; l'intérêt de faire savoir autour (les collègues) et au-dessus (la hiérarchie) suffit. Les débats en atelier sont confidentiels, ils se déroulent donc dans un cadre très différent de celui d'une réunion de travail. Cette démarche les rend acteurs dans le processus.

5. Quels sont les bénéfices d'un RETEX ?

Déjà la libération de la parole. Créer un tel espace met en confiance et permet aux personnes de se parler d'autre chose que du métier, surtout si c'est souvent dans l'urgence. Communiquer de façon assertive, c'est faire valoir ses opinions et ses demandes de manière constructive, sans agressivité. La communication se fait en sincérité dans le respect des opinions des autres. Partager ses ressentis sans tension modifie la relation durablement. Au final, le retour d'expériences :

- analyse a posteriori la gestion d'un événement (en l'occurrence la crise sanitaire, mais cela peut être tout autre événement comme une réorganisation, une fusion de services, un nouvel outil structurant pour les équipes)
- capitalise les réussites et les initiatives prises par les participants ou l'institution
- repère les points faibles et les axes d'amélioration de l'organisation
- fait évoluer la culture managériale
- favorise la cohésion d'équipe

C'est un outil participatif d'une grande souplesse qui peut être utilisé dans tous contextes.

6. Des témoignages d'animateurs et de participants

Des ateliers ont été organisés de juin à septembre 2020 en administration centrale et dans les directions du réseau sur la base du volontariat des responsables.

La direction interministérielle de la transformation publique (DITP), intéressée par cette initiative innovante de la DGFIP, a publié le 11 décembre 2020 un article présentant ce dispositif ainsi que des témoignages sur son site : <https://www.modernisation.gouv.fr/>