

Guide du management en situation de reprise



Après le confinement de mars/avril/mai 2020

• 13 mai 2020 •

Préambule

La période inédite que nous vivons ne s'achève pas le 11 mai. D'abord parce que l'assouplissement des règles de confinement sera **progressif** et visera en premier lieu à préserver la santé de tous, usagers et agents, dans une logique de respect des règles nationales et de responsabilité individuelle. Ensuite parce que cette expérience nous a montré, à travers la formidable capacité d'adaptation de nos services, que nous savons **fonctionner autrement**, revoir nos priorités d'action sans négliger l'essentiel : la continuité de nos services publics au bénéfice de nos usagers et le maintien des collectifs de travail nécessaires à leur réalisation. Enfin parce que nous avons appris que de **nouvelles formes de service** étaient possibles, et pourraient donc perdurer. Peut-être interrogent-elles des certitudes et des habitudes profondément ancrées dans nos pratiques et qu'il est désormais possible de refonder notre action. Alors que l'avenir est incertain, il nous faut assurer la pleine réversibilité de l'administration.

Au début de la période de confinement, nous avons souhaité vous transmettre quelques messages importants pour bien le vivre. Et nous vous invitons à « préparer l'avenir », notamment en portant un **regard conscient** sur l'événement en train de se dérouler, en interrogeant notre **pratique managériale**, et enfin, en questionnant « l'après » (cf. Guide du Management à distance / avril 2020). Ces questionnements revêtent désormais une actualité toute particulière.

À l'heure de cette nouvelle étape, l'encadrement, encore une fois, a un rôle clé à jouer. En tant qu'animateurs d'équipes, quelles qu'elles soient, votre attention est particulièrement attirée sur l'intérêt de **valoriser cette expérience**, d'organiser la **préparation à ce nouveau changement** et enfin tenir compte de tous les enseignements passés, présents et futurs de la crise pour **repandre l'activité**.

AU SOMMAIRE

1 CAPITALISER L'EXPÉRIENCE PAGE 4

- Se souvenir p. 5
- Dresser le bilan p. 6
- Repérer ce que l'on veut changer p. 7

2 SE PRÉPARER À UN NOUVEAU CHANGEMENT PAGE 8

- 5 pièges à éviter p. 10
- 5 réflexes à adopter p. 11

3 SE REPOSITIONNER POUR « RÉ-AGIR » PAGE 12

- Une organisation résiliente p. 13
- Des valeurs réaffirmées p. 14
- Une responsabilité renforcée de l'encadrement p. 15
- Trois leviers pour agir autrement p. 17
- Préparer l'avenir p. 18

4 ANNEXES PAGE 18

- La réunion nouvelle donne p. 19
- L'entretien nouvelle donne p. 20
- La grille de questionnement p. 21
- La carte des changements p. 22

1

Capitaliser l'expérience

Nombreuses auront été les invitations à raconter son vécu personnel du confinement, et elles viennent tout autant de la sphère privée que professionnelle.

Cet exercice a aussi un intérêt à être réalisé au sein des unités de travail (équipe, service, direction, etc.) et encouragé par l'encadrement. Il s'agit bien là de partager avec ses collègues l'expérience singulière en train de se vivre, et en train d'évoluer vers quelque chose de nouveau.

Mais cette collecte demande à être effectuée sur plusieurs niveaux :

- * Se souvenir
- * Dresser le bilan
- * Repérer ce que l'on veut changer

Se souvenir

Chacun aura vécu différemment cette expérience inédite, avec son lot de traumatismes à reconnaître, de découvertes à formuler, de frustrations à libérer, d'attentes déçues, de satisfactions inattendues. Et la perspective d'en sortir, après 2 mois de confinement, peut ajouter de l'inquiétude. Le partage de cette expérience, au sein des équipes, est une étape importante pour aller au-delà.

Prenez le temps de cette écoute de vos équipes. Elle peut permettre, en outre, de mieux comprendre les situations individuelles, de repérer des fragilités ou des difficultés auxquelles il convient d'être attentif, et d'inscrire votre relation dans une logique de bienveillance mutuelle.

Elle a vocation, en respect des envies et des réticences éventuelles, à être réalisée collectivement. Selon les situations, elle pourra être complétée par une approche individuelle.



Pour une approche collective

1 h de réunion

La « Réunion nouvelle donne »

En savoir + p. 19



Pour une approche individuelle

20 à 30 minutes

L'« Entretien nouvelle donne »

En savoir + p. 20

Pour mener à bien ces étapes ou les préparer

vous pouvez, si vous le jugez utile, prendre l'attache du psychologue du travail.

Dresser le bilan

de la gestion de cette période,
au niveau de votre unité
de travail (équipe, service).

Il s'agit ici de **porter un regard lucide et constructif** sur la manière dont la période a été conduite, **d'apprécier les réussites, de faire apparaître les difficultés et d'amorcer la réflexion**, qui viendra dans un second temps, sur ce qu'il est possible de changer.

Cette étape concerne la vie de l'équipe : la conduite de l'activité, la communication, les relations entre membres. Il est donc possible de l'accomplir dans toutes les situations possibles (activité maintenue au titre du PCA, activité maintenue mais non prioritaire, activité suspendue...) et quelle que soit la situation des agents pendant la crise (présentiel, télétravail, mixte, ASA, etc.).

Pour une approche individuelle

30 minutes

La « Grille de questionnement »

En savoir + p. 21

Dans cette étape, les résultats du sondage "mi-confinement" peuvent être une base de discussion.

C'est aussi l'occasion de faire l'exercice vous-même, en tant qu'encadrant. Remplissez la grille de votre côté, pour vous-mêmes, préalablement. La lecture de leurs retours se fera ainsi à la lumière de votre propre auto-évaluation. Les convergences ou divergences repérées constituent des signes utiles pour adapter votre posture managériale

D'autres manières de réaliser cette étape sont possibles, notamment s'il vous paraît opportun de la mener collectivement. **Le réseau EUREKA des consultants internes peut être sollicité à cette fin.**

Le temps du bilan a un intérêt à plusieurs niveaux :

POUR VOTRE ÉQUIPE :

la synthèse, qui a vocation à être partagée, devient un objet collectif.

POUR VOUS :

car cela doit nourrir votre réflexion sur votre posture managériale.

POUR LA COLLECTIVITÉ :

cela peut vous donner l'opportunité de communiquer avec votre propre hiérarchie à partir de cette vision du bilan, et ainsi contribuer à vous relier à votre direction et à votre DGA, qui pourront être intéressés par la consolidation à l'échelle de la collectivité.

Repérer ce que l'on veut changer

Comment être sûrs que nous ne reprendrons pas les mauvaises habitudes antérieures ? Comment être sûrs que les mécanismes efficaces seront retrouvés ? Comment s'assurer que les choses bénéfiques qui sont arrivées pourront être maintenues et durablement conservées ?

Il s'agit ici d'émettre et collecter des idées et des avis, afin de rénover notre fonctionnement interne et, le cas échéant, de mettre en place de nouveaux principes d'action ou de nouvelles modalités d'interaction.

Pour les directions et services support, qui sont au service des directions opérationnelles, cette étape peut s'accompagner d'une écoute de vos usagers internes.



Pour une approche collective

1 h 30 maximum

La « Carte des changements »

En savoir + p. 22



Besoin d'un coup de pouce ?

N'hésitez pas à mobiliser le réseau **EUREKA** 

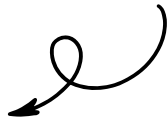
2

Se préparer à un nouveau changement

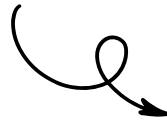
L'après 11 mai constitue une nouvelle étape dans la situation de crise que nous traversons. Après presque deux mois de confinement, la perspective de sa sortie progressive constitue ainsi un **nouveau changement** qu'il faut **se préparer à accompagner**.

Quel est ce changement ? Parler de «la fin du confinement» pourrait laisser entendre « un retour à la situation antérieure», et cela est sans doute encouragé par notre envie légitime de retrouver nos repères. Or, nous savons aussi que cela va nous inviter à « aller vers un nouvel état».

Il faudra désormais **tenir compte de deux choses essentielles** :

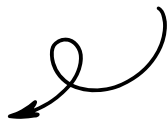


Les conditions de la reprise vont **faire perdurer les mécanismes de protection collective** à l'œuvre aujourd'hui, et en particulier la distance physique, sans doute pendant plusieurs semaines ou mois. Il s'agit aussi de préserver l'agilité et la réversibilité de notre administration.

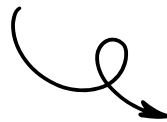


Parce que nous ne pouvons pas faire **comme s'il ne s'était rien passé** : nous avons su faire différemment pendant deux mois, en nous adaptant, en inventant de nouvelles modalités de travail et de relations ; autant d'initiatives qu'il convient désormais de transformer en **bénéfices durables** pour nos usagers, nos équipes et notre collectivité.

Pour accompagner ce nouveau changement appuyons-nous sur les enseignements que nous tirons de cette expérience, et en particulier :



Sur notre capacité éprouvée à assembler différemment des compétences multiples pour garantir la continuité de notre action et la préservation de l'utilité sociale de notre collectivité.



Sur la conviction que notre capacité d'adaptation collective est une qualité première et qu'elle doit le demeurer. Même si cette capacité d'adaptation est forcée par la nature du contexte, même si elle est probablement perfectible, elle a permis d'offrir une réponse juste et adaptée.

Il s'agit là d'un pas considérable vers une innovation intégrée à nos pratiques.

5

pièges à éviter

FAIRE

comme si de rien n'était et foncer tête baissée dans une reprise effrénée.

.....

TOMBER

dans le risque du retour aux habitudes antérieures.

.....

PRIVILÉGIER

la gestion du quotidien et la tentation de rattraper "le temps perdu" au détriment des projets porteurs de sens.

.....

TRAITER

différemment les agents selon qu'ils travaillent sur site ou à distance, par exemple sous-estimer le travail distanciel.

.....

NE PAS MESURER

les conséquences individuelles de la crise, chez chacun de nos collègues.

.....

Même si nombreux sont ceux qui ont continué à travailler et être en lien, le plaisir de se retrouver physiquement ne doit faire oublier ces quelques bons réflexes à adopter.



réflexes à adopter



REMERCIER ET FÉLICITER

ses collègues du travail accompli ou de la patience et de l'endurance démontrée.



GARANTIR

un accès équitable à l'information du service à tous, en utilisant des modalités de transmission adaptées à toutes les situations.



MAINTENIR

le surplus d'attention pratiqué pendant le confinement et continuer à prendre le pouls quotidien de son équipe.



GARDER

la "boussole" de notre action : l'intérêt des usagers finaux et le sens du service public.



ÊTRE CONSCIENT

que les risques de l'isolement demeurent, malgré le retour progressif au présentiel.



- * Une organisation résiliente
- * Des valeurs réaffirmées
- * Une responsabilité renforcée de l'encadrement
- * Des leviers pour agir autrement
- * Et préparer l'avenir

* Une organisation résiliente

La crise met à l'épreuve le principe de la *résilience de notre organisation*, c'est à dire sa capacité à se relever et à développer de nouvelles capacités. Si cette situation a révélé des aptitudes individuelles, elle a aussi généré une capacité d'apprentissage de l'organisation elle-même, qui a mis en place des modalités d'action et de décision et des mécanismes interactionnels nouveaux.

La préservation de cet "apprentissage organisationnel" repose sur la prise de conscience par chacun d'entre nous des changements opérés. Et singulièrement pour l'encadrement, d'inscrire ces changements, quand ils sont bénéfiques, dans la "*nouvelle normalité*" en train de se construire.

★ Des valeurs réaffirmées

L'expérience a révélé combien l'action que nous conduisons mobilise prioritairement **des principes d'action** forts, autour desquels s'articulent notre organisation et nos modes de décision :

- la transparence
- la simplicité
- l'efficacité
- l'intérêt des usagers
- le bien-être des agents

Ces principes d'action ont vocation à occuper une place centrale dans la conduite de l'action publique, mais aussi **dans la gouvernance même de l'ensemble de nos unités de travail**. Pendant la crise, et désormais dans la gestion de ses suites immédiates, nous avons su agir en cherchant :



À aller à l'essentiel, à faire le plus simplement possible, pour gagner en temps, en lisibilité.



A rendre possible ce qui pouvait paraître insurmontable.



La meilleure efficacité possible, pour respecter notre exigence de la meilleure utilisation des ressources.



A placer les besoins et l'intérêt de nos usagers et partenaires au premier plan.



A préserver la santé, la sécurité, l'inclusion et le respect -présent et futur- des agents.



Nous devons retenir cela, et nous en servir durablement.

Cette crise a également mis en exergue **trois valeurs fondamentales**, qui sortent renforcées de ces épreuves, et qui méritent d'être préservées comme des **biens communs** :



L'ESPRIT DE SOLIDARITÉ



L'ESPRIT D'ÉQUIPE



LA CAPACITÉ D'INITIATIVE ET LA PRISE DE RESPONSABILITÉ

★ Une responsabilité renforcée de l'encadrement

Pour construire la reprise progressive de l'activité et faire face aux nouvelles incertitudes qui apparaissent, l'encadrement a une responsabilité singulière sur deux points en particulier :

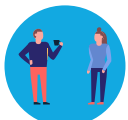
La construction d'une nouvelle cohésion



Un rôle de protection et de prévention

L'épisode de crise n'est pas terminé. Mais il aura laissé des marques, et sans doute produit des changements durables dans les relations au sein des équipes de travail. Le cadre, vis-à-vis des équipes qu'il encadre directement, contribue activement à l'instauration et au maintien du lien avec tous par son action bienveillante et juste.

Or, nous sommes amenés à être aujourd'hui en relation avec des agents, placés parfois de manière contrainte, dans 3 types de situations différentes :



Présents physiquement, ou en contact entre eux ou avec des usagers.



Travaillant à distance.



Placés, provisoirement, dans l'impossibilité de travailler.

Ces trois situations, qui peuvent se rencontrer au sein d'une même équipe concernent des agents qui, en tout état de cause **font partie intégrante d'une même équipe**. C'est cette intégration qu'il convient de préserver. Il s'agit ici à la fois de respecter les règles d'équité de traitement, mais aussi de prévenir les risques de dissension que la situation peut générer, en faisant preuve de clarté, de transparence et de pédagogie.

A cet égard, il convient tout particulièrement :

- De faire preuve d'initiative et être pro-actif.
- De prendre des mesures sur son périmètre de responsabilité et adapter son organisation à la situation nouvelle, en cohérence avec les mesures prises par la collectivité, la DGA, ou la Direction.
- De contribuer à la reconnexion des équipes aux collectifs élargis (Direction, DGA) et de faire vivre les communautés managériales.



Des leviers pour agir autrement

Nous ne sommes pas démunis pour initier ou intensifier de nouvelles formes de conduite de l'action managériale :

La **confiance** que vous témoignez à vos collaborateurs est aussi celle que vous attendez de votre propre hiérarchie. Elle ne fonctionne bien que si elle se diffuse équitablement dans notre organisation. En conséquence, **l'accroissement de votre prise de responsabilité**, s'il est accompagné de confiance et de soutien, constitue la première pierre d'un juste **repositionnement des fonctions managériales**.

Le principal champ de l'exercice de ces responsabilités renforcées est la révision des modalités d'**appréciation des priorités**, au niveau de votre entité de travail. Il ne s'agit pas à tout prix de "rattraper le temps perdu", ni de repartir à zéro, mais bien de recomposer nos priorités d'action selon les principes qui nous guident (simplicité, efficacité, besoin des usagers, bien-être des agents) et les valeurs qui nous fondent (solidarité, esprit d'équipe, initiative).

Enfin, la situation exceptionnelle invite, d'une part à structurer autrement l'organisation du travail, mais également à envisager autrement l'utilisation des ressources, au sens large. A cet égard, les conditions sont réunies :

- Pour développer le **management par objectifs** qui consacre l'autonomie, la délégation et la responsabilisation des personnes.
- Pour mettre en place de nouveaux mécanismes de **contractualisation** des objectifs et des moyens correspondants, qui autorise et sécurise l'action.



Il existe des ressources et des outils pour travailler le repositionnement managérial, la recomposition des priorités d'action ou pour développer le management par objectif. Formation, accompagnement personnalisé, appui du Conseil en organisation, Design de service. Renseignez-vous auprès de votre hiérarchie.



Préparer l'avenir

Agir aujourd'hui c'est aussi anticiper l'action de demain. Pour être prêts à ouvrir le chantier de la refondation de l'action publique, il est plus que jamais essentiel de poursuivre notre pratique d'**observation des attentes de nos usagers** et des **besoins sociaux**, qui sont des préalables indispensables aux temps d'analyse, de compréhension et de rénovation de l'action.

Pour cela, les services sont invités à structurer ce mécanisme d'observation :



En s'appuyant sur l'**écoute régulière des agents** directement en relation avec les usagers.



En procédant à des phases d'**enquête auprès des usagers et partenaires**.



En collectant ces observations de manière méthodique, selon des **processus décrits**, avec un soin particulier à la mention des éléments de contexte (qui, quand, où).



En distinguant les **éléments nouveaux** (apparition, disparition) et toutes les **variations** (augmentation, diminution).



En cherchant à **objectiver** (faits, informations vérifiées, données chiffrées).



Il existe des ressources et des outils pour structurer l'observation des attentes des usagers et réinventer nos dispositifs. Renseignez-vous auprès de votre hiérarchie.

4

Annexes



- * La « Réunion nouvelle donne » p. 19
- * L'« Entretien nouvelle donne » p. 20
- * La « Grille de questionnement » p. 21
- * La « Carte des changements » p. 22

Ces outils constituent des exemples, directement utilisables. Ils viennent compléter les outils habituels ou ceux, adaptés à votre situation, que vous pouvez mettre en oeuvre.



1 heure



Approche collective



Les premiers jours de la reprise



La « Réunion nouvelle donne »

Prenez le temps d'une écoute de vos équipes. Elle peut permettre de mieux comprendre les situations individuelles, de repérer des fragilités ou des difficultés auxquelles il convient d'être attentif, et d'inscrire votre relation dans une logique de bienveillance mutuelle.

Préparation

- Annoncez l'objet et la durée de la réunion dans votre invitation.
- Invitez les participants à y réfléchir en amont.

Présentiel :

- Organisez la réunion dans un endroit calme et agréable
- Évitez de mettre une table, préférez des chaises en cercle ou en arc de cercle, afin que les participants se voient.
- Installez une grande feuille de papier au mur (kraft, feuille de tableau). Prévoyez des feutres ou des Post-it.

A distance (ou mixte) :

- Planifiez la réunion Teams
- Créez un fichier et partagez-le dans le canal de votre équipe Teams (OneNote ou Word par exemple)

Méthodologie et conseils

- Lancez la réunion en rappelant l'objet « s'exprimer librement sur notre vécu de la période de confinement », dans un état d'esprit ouvert, et tourné vers le récit, l'évocation, le souvenir.
- Veillez à ce que chacun s'exprime, s'il le souhaite (et renvoyez vers un temps individuel ultérieur si vous le jugez nécessaire), et que chacun écoute.
- Ne cherchez pas forcément à ordonner la prise de parole. Laissez les gens s'associer "moi aussi, j'ai vécu la même chose". Ces formes d'association peuvent provoquer des rapprochements et des conseils mutuels.
- Autorisez toutes les formes et supports d'expression (photo, dessin, musique, vidéo, expression écrite comme orale).
- Collectez ces expressions, ou invitez le groupe à l'organiser à sa manière.
- En présentiel, notez, dessinez ou déposez sur le support mural, ou faites-le faire par les participants.
- A distance, notez en direct en rendant visible votre saisie sur le document partagé (ou laissez chacun saisir) et invitez les participants à publier leurs autres supports dans le canal dédié (déposer un fichier image, vidéo, son).

Perspective de résultat

- Pour les expressions visuelles : un poster, une affiche, à présenter dans un espace de travail commun ou fréquenté par tous.
- Pour les autres formes : un fichier ou un dossier accessible.
- Conservez cette production. Vous pourrez, plus tard, au moment qui vous paraîtra opportun, décider collectivement d'archiver ce souvenir.

Des craintes sur le moment présent peuvent s'exprimer. Conservez-les à part, pour apporter des réponses, le cas échéant, ou les reprendre dans un cadre individuel.



20 - 30
minutes



Approche
individuelle



Les premiers jours
de la reprise



L'«Entretien nouvelle donne»

Il vise à faire s'exprimer l'agent sur son vécu du confinement et sa relation au travail pendant cette période. A défaut de pouvoir organiser un temps collectif, ou en complément vous pouvez conduire un « Entretien de libération » avec les agents, ou profiter de l'occasion d'un échange professionnel habituel pour aborder le sujet. Cet échange peut être réalisé à distance ou en présentiel.

Préparation

- Avoir l'**accord de l'agent** au préalable.
- Réfléchir à quelques **questions simples et universelles** pour susciter la libération de la parole.
- Trouver un **lieu propice**, pour une ambiance informelle (éviter le «bureau du chef», il ne s'agit pas d'un entretien d'évaluation).

Méthodologie et conseils

- Il ne s'agit ici ni d'apporter des explications, ni de donner des réponses, ni de justifier le fonctionnement passé ou les décisions prises, mais simplement de **libérer la parole** en **manifestant de l'empathie**.

Perspective de résultat

- Si cela se justifie, l'entretien peut fournir des compléments à la production collective : La «**Réunion nouvelle donne**».

Des craintes sur le moment présent peuvent s'exprimer. Conservez-les à part, pour apporter des réponses, le cas échéant, ou les reprendre dans un autre cadre.



30 minutes
à l'appréciation
de chacun



Approche
individuelle



Le premier mois
après la reprise



La «Grille de questionnement»

Méthodologie et conseils

- Téléchargez la «grille de questionnement» format word sur votre ordinateur et envoyez la à vos agents par mail.
- Collectez toutes les grilles pour faire une synthèse de votre bilan.

Pensez à transmettre ou à communiquer la synthèse de votre bilan à votre hiérarchie.



Zoom sur la grille

Nom - prénom : blabla Service : blabla

CE QUI S'EST BIEN PASSÉ

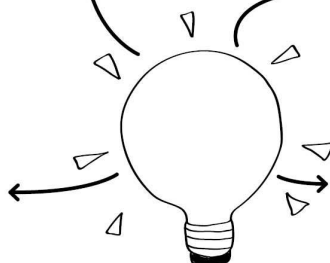
.....

CE QUE JE N'ATTENDAIS PAS
ET QUI S'EST PASSÉ

.....

CE QUE J'ATTENDAIS
MAIS QUI N'EST PAS ARRIVÉ

.....



CE QUI NE S'EST PAS TRÈS BIEN PASSÉ

.....

Commentaires
éventuels : blabla



1 h 30
maximum



Approche
collective



Les premières semaines
(fin mai - début juin)



La « Carte des changements »

Il s'agit ici d'émettre et collecter des idées et des avis, afin de rénover notre fonctionnement interne et, le cas échéant, de mettre en place de nouveaux principes d'action ou de nouvelles modalités d'interaction.

Préparation

- Matériels : Kraft ou grande page de tableau et des posts-it si besoin.
- Réaliser sur le kraft la carte (voir ci-après) et dessiner fonction des différents domaines :

Les questions :

- * «Qu'est ce qui a conforté mes valeurs»,
- * «Qu'est-ce que je voudrais retenir et conserver»,
- * «Qu'est-ce que je voudrais abandonner»,
- * «Qu'est ce qui s'est trouvé en contradiction avec mes valeurs».

Invitez les participants à explorer les différents domaines comme :

- * En matière de travail collaboratif (collaboration instantanée ou décalée, co-construction...),
- * En matière de conciliation vie personnelle / vie professionnelle,
- * En matière de vie du collectif (partage, cohésion, solidarité),
- * En matière de priorités d'actions (activité du service),
- * D'autres domaines peuvent émerger lors de la production.

Méthodologie et conseils

- Annoncer la durée de la séance.
- Laisser 5 à 10 minutes de réflexion individuelle.
- S'assurer que chacun ait pu s'exprimer s'il le souhaitait
- Produire une idée par post-it ou laisser la possibilité aux participants d'écrire directement sur la carte.
- Écouter, entendre et ne pas juger.

Perspective de résultat

- Un poster / une affiche pour montrer le travail.
- Une synthèse pour en conserver les conclusions afin de réutiliser le contenu dans l'action.



Besoin
d'un coup de pouce ?

N'hésitez pas à mobiliser
le réseau **EUREKA**

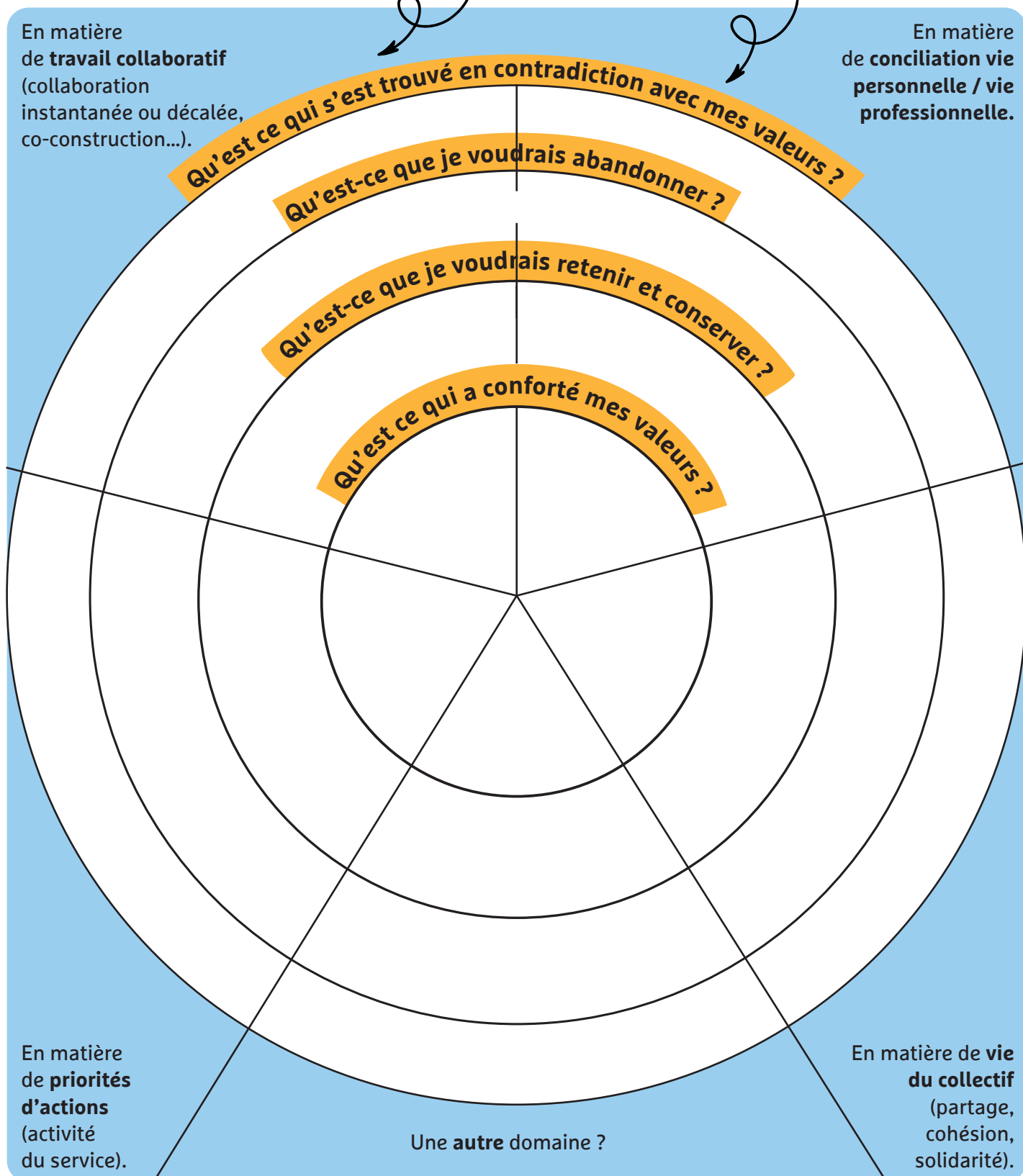
Repérer ce que l'on veut changer

Pour réaliser la « carte des changements » :

- 1 - Tracez les 4 cercles les uns dans les autres.
- 2 - Tracez les lignes.
- 3 - Écrivez les questions dans les cercles.
- 4 - Placez les posts-it ou noter librement sur le support.

Les carrés bleus représentent les différents domaines

Les cercles représentent chacun une question





Nous sommes au « **début d'autre chose** ».

La crise sociale et économique qui s'annonce placera encore les collectivités en première ligne. La résilience de notre organisation et la capacité de ses membres à tenir compte des enseignements de la crise et à développer des capacités et des services nouveaux sera, dans cette situation, essentielle.

Pour cela, la phase actuelle de **retour d'expérience** joue un rôle primordial : pour comprendre et partager ce qui s'est passé, pour favoriser la prévention, pour consolider les apprentissages, et pour adapter notre organisation à la société qu'elle sert. Ce retour d'expérience ne s'arrête ainsi pas aujourd'hui. Il a vocation à être renouvelé dès que nécessaire et à **enrichir, en continu**, à la fois notre action au quotidien et notre réflexion à moyen terme.

Perturbatrice, révélatrice, la crise actuelle dessine un nouvel état du monde. Notre expérience, en tant qu'agents publics, de cet évènement est ainsi une opportunité unique pour, à notre niveau, "agiter les transformations à venir". Restons en mouvement !

