



19^{ème}

ÉCOLE INTER-ORGANISMES

QUALITÉ ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

EN RECHERCHE ET EN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

du 13 au 15 Septembre 2021

Analyse d'une gestion de crise : Méthodologie et Plan d'action

Françoise GEORGES

Directrice de l'Aide au Pilotage et Amélioration Continue de l'INSA Lyon (DAPAC)

Sylvain ROUX

Responsable du pôle Qualité et Amélioration Continue de l'INSA Lyon (DAPAC)

- I. INSA Lyon : un environnement complexe
- II. Périmètre de la mission
- III. Méthodologie
- IV. Résultats de l'analyse
- V. Plan d'action
- VI. Conclusion

INSA Lyon : un environnement complexe

1957 : Création de l'INSA Lyon

Par le Recteur Jean Capelle à partir d'un modèle défini par le philosophe Gaston Berger

Aujourd'hui : L'INSA Lyon est au cœur d'un groupe

Le Groupe **INSA** :

7 INSA en France
+ 1 INSA international
+ 6 écoles partenaires
= Premier réseau des grandes écoles
d'ingénieurs publiques françaises.

14 000 élèves ingénieurs-es en formation
2 700 ingénieurs-es diplômés chaque année
81 000 ingénieurs-es INSA dans le monde



INSA Lyon : un environnement complexe

L'INSA Lyon en chiffres ;



6098 étudiants :
- dont 1556 élèves internationaux
(83 nationalités)



1383 diplômés chaque année



1411 personnels :

- 729 enseignants-chercheurs



- 682 personnels BIATSS



571 doctorants



9 départements de formation



22 laboratoires



2 Campus : Lyon et Oyonnax
220 000 m² – 61 bâtiments



3 pôles de restauration
1 000 000 de repas par an



11 résidences
3100 lits

Périmètre de la mission



Commanditaire :

La Direction à missionné la DAPAC pour réaliser un retour d'expérience sur la manière dont à été géré la crise sanitaire



Objectifs :

- ✓ Assurer la traçabilité de la gestion de la crise à l'INSA Lyon par les acteurs en charge de la gestion de crise
- ✓ Mettre en évidence les bonnes pratiques mises en place pour capitaliser dessus
- ✓ Identifier les dysfonctionnements et proposer des axes d'améliorations

* Action complémentaire :

Au moment du premier déconfinement, un groupe de travail composé de membres du CHSCT et de la RH a adressé un questionnaire sur le ressenti des personnels sur le confinement et la reprise d'activité sur site

Périmètre de la mission



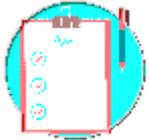
Période analysée :

Du 1^{er} confinement de mars 2020 jusqu'au retour sur site de juin 2020
(suivant les personnes interviewées)



Contexte:

- 380 Etudiants en mobilité à rapatrier ou restés à l'étranger
- 850 étudiants INSA et en mobilité entrante restés dans nos résidences
- Restaurants INSA fermés
- Un campus ouvert à sécuriser



1 – Création d'un questionnaire ;



2 – Réalisation d'entretiens des acteurs clés ;



3 – Phase d'analyse des résultats ;



4 – Présentation des résultats à l'équipe de Direction ;



5 – Construction d'un plan d'action ;



6 – Présentation aux instances ;



1 – Création d'un questionnaire :

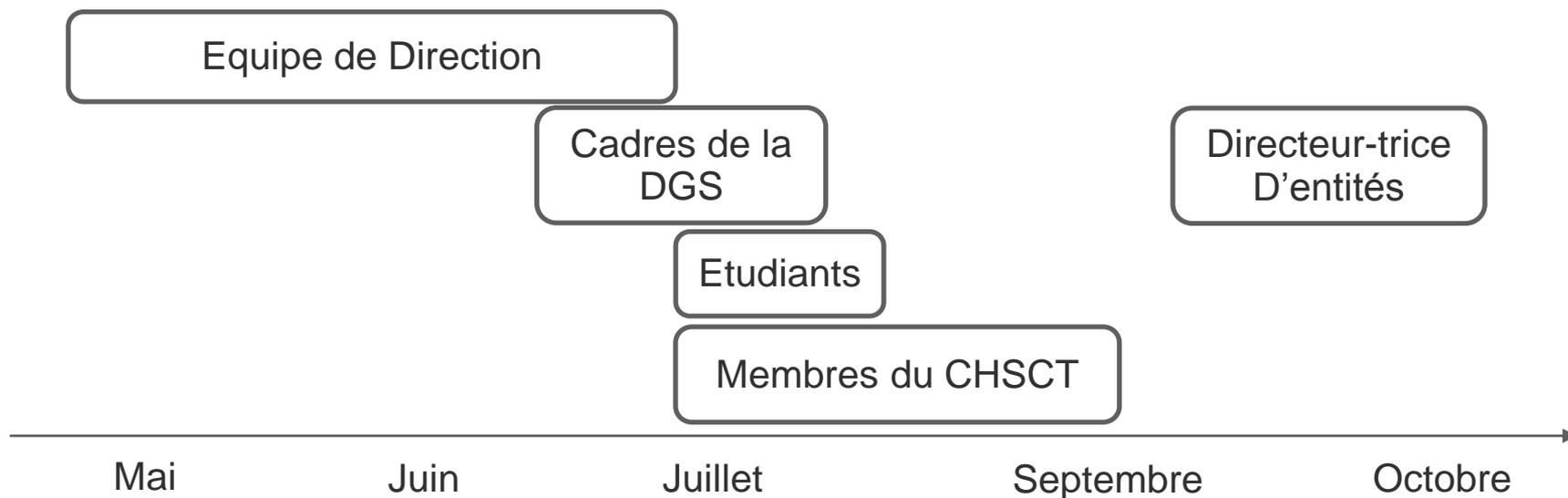
➤ Format du questionnaire :

Planification	Réalisation	Communication (exhaustivité, qualité, et rapidité)	Analyse à froid
<ul style="list-style-type: none"> ○ Missions confiées par la direction dans le cadre de la gestion de crise et clarté du périmètre ○ Répartition et priorisation des actions à conduire 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Actions que vous avez pu conduire ○ Qu'est ce qui n'a pas fonctionné ? ○ Avez-vous disposé des ressources nécessaires ? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Information ascendante ○ Information descendante / en provenance de la Direction ○ Mode de communication ○ Communication avec l'externe (le cas échéant) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ressenti sur la gestion de crise ○ Les points ayant bien fonctionné conjoncturellement et structurellement ○ Points d'amélioration



2 – Réalisation d'entretiens des acteurs clés :

- Entretiens individuels
- 1h minimum en visioconférence, menés par deux ou trois personnes -
Françoise Georges, Sylvain Roux, Vithya Kirubakaran (stagiaire)





Acteurs interviewés : 21 personnes

- L'ensemble des membres de l'**équipe de Direction**, décisionnaires clés durant cette période
- Deux **membres du CHSCT**, interlocuteurs privilégiés de l'équipe de Direction sur les questions sanitaires
- **Cadres de la Direction Générale des Services** en charge des questions de santé, sécurité et gestion de l'hébergement et de la restauration
- Une **Directrice de département de formation**, sur les questions d'organisation de la formation et de l'adaptation de la pédagogie
- Un **Directeur de laboratoire**, sur les questions de maintien de l'activité de recherche
- Deux **Etudiants** participant activement à la vie étudiante



Analyse des résultats :

- 1ere étape : Réalisation d'une carte mentale qui trace les actions mises en place
- Par itération en ajoutant les résultats des entretiens au fur et à mesure
- Emergence de 6 grandes thématiques

Gestion de la crise par l'équipe de direction

Assurer la continuité d'activité

Communiquer capter l'information

Maintenir la sûreté et la sécurité du site

Accompagner les étudiants

Accompagner le personnel



Analyse des résultats :

- **2eme étape : Qualification des actions de la carte mentale en bonnes pratiques et en points d'amélioration par thématique**
- **Proposition d'actions d'amélioration court terme et long terme**
- **Dans cette étape un constat de l'impact de l'empreinte des valeurs de l'INSA dans la gestion de la crise**

Solidarité

Priorité au bien-être de la communauté

Bienveillance

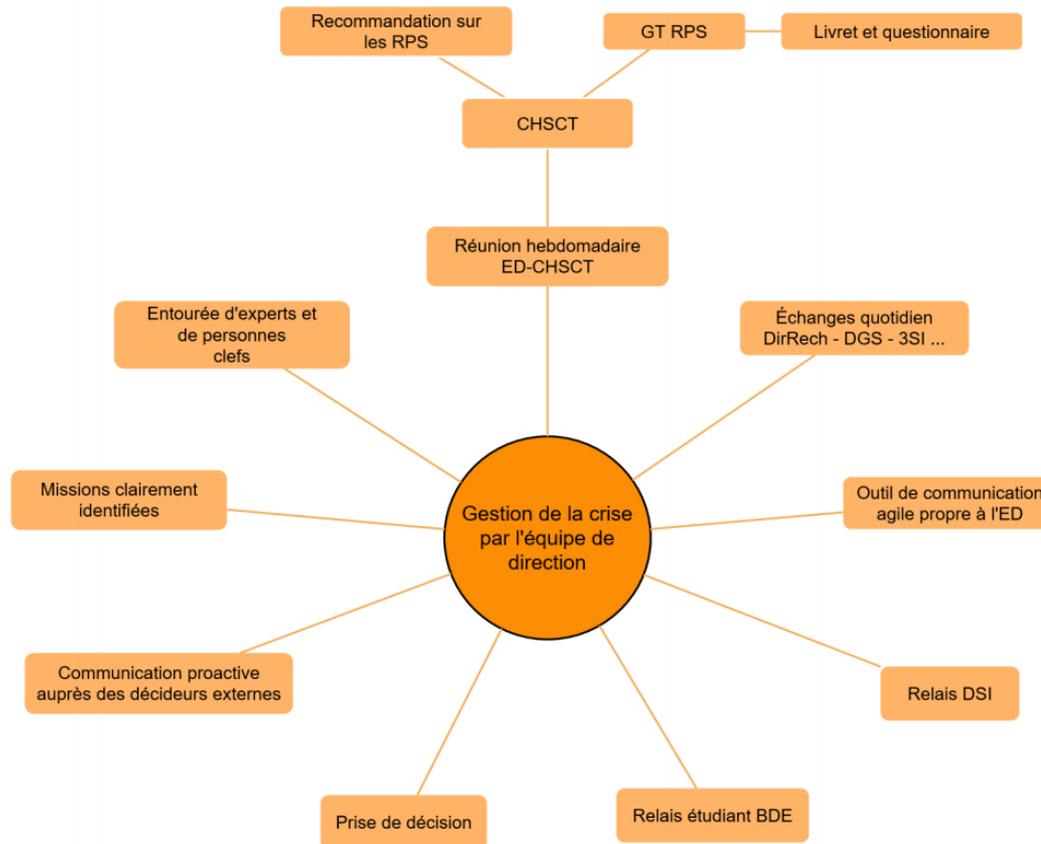
Exemplarité

Transparence
Confiance

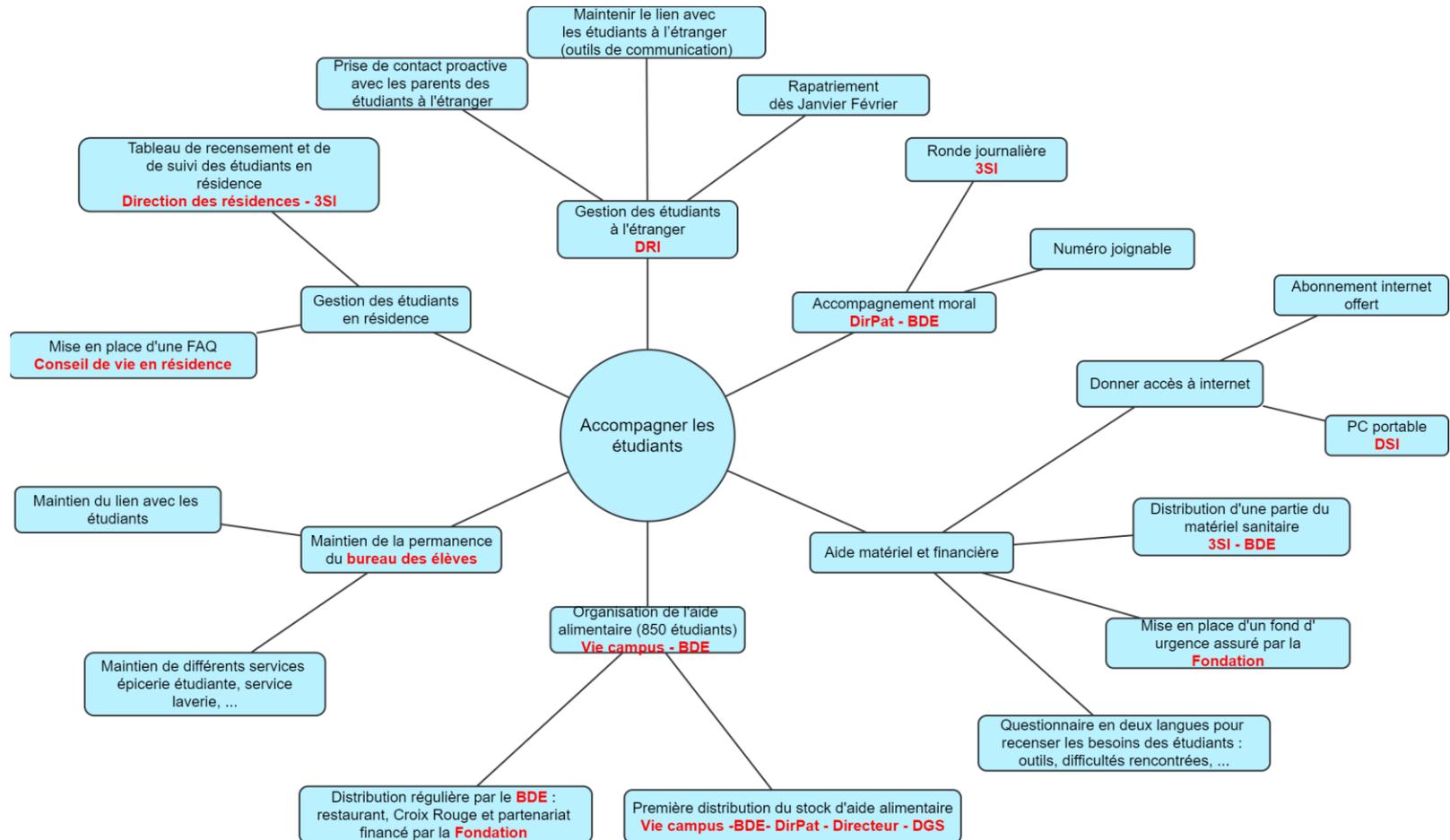
Soutien de la direction dans les décisions prises

Résultats de l'analyse

Détail d'actions pour la gestion de crise par la Direction:



Détail d'actions pour l'accompagnement des étudiants :



Résultats de l'analyse

Bonnes pratiques

Cellule de crise entourée d'experts et de personnes clefs :

- Relation avec les personnels : développement d'une **relation de proximité avec le CHSCT** avec la mise en place de réunion hebdomadaire ED-CHSCT.
- Santé – sécurité : service prévention, médecine préventive
- Numérique : compétences au sein de l'équipe de direction

Les **missions de chacun ont été clairement identifiées** : la répartition des rôles a été faite en fonction des missions préétablies des membres de l'équipe de direction

Axes d'amélioration

Gestion de la crise par l'équipe de direction en tant que cellule de crise

- **Tracer les compétences** à inclure au niveau d'une cellule de crise et la répartition des missions à mettre en place pour pouvoir solliciter les **décideurs et les experts nécessaires** à l'intérieur de l'ED ou à l'extérieur
- Prévoir le prolongement du fonctionnement de l'ED par des **relais** au niveau Formation, Recherche et DGS.
- Mise en place d'une **cellule de veille** sur les aspects organisationnels, outils, informations ministérielles,

Associer le campus d'OYONNAX au fonctionnement de la cellule de crise

Rencontrer les autorités communales voire préfectorales concernant la **gestion du campus de La Doua** afin de trouver des solutions pour limiter la fréquentation du campus et renforcer les interventions des forces de l'ordre

Résultats de l'analyse

Bonnes pratiques

Accompagnement moral des étudiants : rondes dans les résidences, mise à disposition d'un numéro joignable
Aide matérielle et financière aux étudiants : abonnement internet offert aux étudiants en résidence, distribution de PC portable, distribution d'une partie du matériel sanitaire, mise en place d'un fond d'urgence par la Fondation, ...
Organisation de l'aide alimentaire pour les 850 étudiants présents sur place : première distribution du stock alimentaire des restaurants puis distributions régulières de denrées alimentaires par le BDE (stock issu des restaurants, de la Croix Rouge et d'un partenariat, financées par la Fondation)
Maintien de la permanence du bureau des élèves : maintien de différents services (épicerie étudiante, service laverie ...)
Gestion des étudiants à l'étranger : rapatriement des étudiants dès le début de la crise, prise de contact proactive avec les parents des étudiants à l'étranger, maintien du lien avec les étudiants à l'étranger (mail, groupe WhatsApp)
Gestion des étudiants en résidence : mise en place d'un tableau de recensement et de suivi des étudiants en résidence, mise en place d'une FAQ pour compiler les questions que les étudiants pouvaient se poser pendant la crise

Axes d'amélioration

<p>Service médicaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présence des services médicaux sur site pour les étudiants sur place (avec une compétence langue) : risque de détresse psychologique • Prévoir un suivi particulier pour les étudiants identifiés comme étant fragiles
<p>Gestion des étudiants à l'étranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réfléchir au moyen de faire inscrire les étudiants sur le site gouvernemental Ariane • Identifier le <i>qui fait quoi</i> sur la gestion des étudiants à l'étranger : Scolarité, la direction des relations internationales et les départements • Réfléchir à la mise en place de points formels entre la direction des relations internationales et la Scolarité
<p>Avoir un questionnaire adapté aux besoins avec les informations nécessaires construit en concertation et communiquer les résultats notamment aux départements</p>

Résultats de l'analyse



Axes d'amélioration :

Axes d'améliorations les plus fréquemment proposés	%
Réflexion autour des outils/équipements à avoir pour pouvoir travailler à l'INSA Lyon (étudiants et personnels)	63%
Mise à jour des bases de données	58%
- Mise à jour des bases de données des étudiants : étudiants en résidence, étudiants à l'étranger, ...	42%
- Mise à jour des bases de données du personnel	16%
Appréhension des outils et réflexion autour des outils/ équipements présents à l'INSA Lyon	47%
- Manque d'identification des outils numériques à utiliser	21%
- Manque d'outils numériques : signature électronique, gestion des factures	26%
Améliorer l'implication des services médicaux envers les personnels et les étudiants (présence sur place, prise d'initiative, ...)	37%
Réflexion autour des canaux de communication à utiliser	32%
Etablir une cartographie des acteurs impliqués (ou à impliquer) dans les prises de décisions	21%



Construction d'un plan d'action « court terme » :

- En prévision du deuxième confinement (oct – déc 2020) pour répondre aux dysfonctionnements les plus urgents

Thématique	Préconisations issues de l'analyse de la gestion de crise	Etat d'avancement
Gestion de crise par l'équipe de Direction	Intégrer un représentant du campus d'Oyonnax dans la cellule de crise	Acté différemment sous forme de relais
	Réfléchir à la mise en place d'un relais au niveau de chaque Direction (formation, recherche et DGS) pour informer des décisions de l'équipe de direction, de faire remonter les dysfonctionnements	Relais d'information en CDR, CDF et réunion des cadres administratifs
Accompagner les étudiants	Mettre en place une permanence du service de médecine préventive des étudiants	Service ouvert Les infirmières sont sur site à 100%
	Mise en place d'une permanence de l'assistante sociale	Présence sur site à 100% de l'assistante sociale
	Mettre en place une cellule d'écoute (psychologue + assistante sociale + infirmière)	Mis en place de permanences dans les résidences et renfort de la présence auprès des étudiants



Construction d'un plan d'action « long terme » :

Thématique	Préconisations issues de l'analyse de la gestion de crise	Etat d'avancement
Gestion de crise par l'équipe de Direction	Tracer les compétences à inclure au niveau d'une cellule de crise et la répartition des missions à mettre en place Questionner le format de l'équipe de Direction de crise vis à vis des décisions à prendre	A démarrer
	Formaliser le processus de gestion de crise	A démarrer
Accompagner les étudiants	Consolider un plan d'action en termes de prise en compte des RPS et du bien être des étudiants	En cours
	Travailler sur la gestion des mobilités et sur le qui fait quoi entre la Scolarité, la Direction des relations internationales et les départements de formation	En cours



Point d'avancement du plan d'action :

- **Volet « court terme » = 63 %** des actions mises en œuvre pour le deuxième confinement
- **Volet « long terme » = 20 %** des actions mise en œuvre ou en cours

Les **dysfonctionnements** mis en évidence par la crise étaient pour la grande majorité connus, cependant ils ont été **amplifiés par la situation**

Conclusion : aspects positifs

Cette crise a amené l'INSA Lyon et ses entités à se **réinterroger sur leur fonctionnement**



Changement des habitudes de fonctionnement

Questionnement du « on a toujours fait comme ça ! »

Cela a permis d'accélérer certains changements nécessaires :

→ Dématérialisation des inscriptions en résidences

→ Mise en place d'un outil de GED

→ Extension du dispositif de télétravail

Conclusion : points à travailler

La communication plus large à l'ensemble de la communauté n'a pas encore été réalisée



Complémentarité du travail mené par le groupe de travail CHSCT / RH « *vécu de la crise par les personnels* », non exploité

Il reste à formaliser un processus de gestion de crise et à mettre à plat l'organisation initialement prévue

Merci pour votre attention !

