



Dans un contexte sanitaire inédit, les agents et managers des trois fonctions publiques ont dû, ces derniers mois, s'adapter et basculer dans l'urgence vers le travail à distance.

Or, peu nombreuses étaient les équipes habituées au télétravail avant le premier confinement du printemps. Les impacts de ce mode d'organisation se sont donc fortement fait sentir, à la fois sur les outils de travail, les pratiques managériales ou encore les méthodes de collaboration à distance, qu'il a fallu repenser et améliorer.

Alors que cette pratique semble vouée à s'installer dans le temps, dans une forme à la fois moins généralisée et mieux encadrée, l'heure est à la réflexion et à la recherche de solutions susceptibles d'accompagner son déploiement dans les trois fonctions publiques.

Ce premier atelier de la transformation RH, qui s'inscrit plus largement dans le cycle des événements organisés par **l'Ecole du Management et des Ressources Humaines** de la DGAFP, avait donc pour but de :

- Proposer un retour d'expérience international, via le témoignage de Mme de Koninck, Manager RH au sein du service public fédéral Stratégie et Appui du Royaume de Belgique, dont 80% des collaborateurs pratiquaient déjà le télétravail avant la crise ;
- Permettre les échanges et le partage de bonnes pratiques entre participants : ainsi, des discussions en sous-groupe ont permis de faire émerger différentes initiatives (*en cours ou à lancer*) partout sur le territoire, et ce autour de deux objectifs, organiser le télétravail et accompagner son déploiement.

Ce document de restitution présente les points saillants évoqués lors de l'atelier, et une cartographie des bonnes pratiques ayant pu être identifiées.

## I) Ouverture des travaux par Nicolas de Saussure

Introduisant les échanges de la matinée, Nicolas de Saussure, Chef du Service du pilotage des politiques de ressources humaines, s'est adressé à l'ensemble des participants pour présenter ce nouveau format d'atelier collaboratif en distanciel et rappeler l'engagement de la DGAFP dans la transformation de la fonction publique (*loi du 6 août 2019*), via deux axes de travail prioritaires : **la production réglementaire et l'échange** entre professionnels.

Directement liés à ce dernier objectif, les ateliers s'appuient sur l'échange et le partage d'expérience, et sur des expertises extérieures. Ils sont destinés à accompagner la transformation de la fonction publique, la territorialisation des politiques RH de la DGAFP, et les évolutions en cours de **l'administration territoriale de l'Etat**. Pour cela, ils aborderont au cours des prochains mois quatre thématiques au cœur de l'actualité : **le recrutement et l'attractivité, la mobilité et la gestion des parcours professionnels**, la transformation numérique ou encore **l'évolution** des collectifs de travail.



Enfin, la thématique du télétravail, choisie pour cette première session, organisée intégralement en webinaire, n'était pas anodine : Nicolas de Saussure a ainsi rappelé que la pratique du travail à distance, encore peu utilisée avant la crise sanitaire (*moins de 7% des agents de la fonction publique d'Etat étaient concernés en février 2020*), avait été doublement renouvelée ces derniers mois :

- Grâce au nouveau cadre juridique issu de la loi de transformation de la fonction publique, et formalisé par le décret du 5 mai 2020. Celui-ci a permis d'introduire de nouvelles modalités d'exercice du télétravail, et d'assouplir les conditions de recours au télétravail (*facilitant, ainsi la conciliation des impératifs liés à la continuité du service public et de la vie privée*) ;
- Par sa pratique renforcée depuis le début de la crise sanitaire, ayant notamment permis de tester de nouvelles organisations, de nouveaux outils, mais aussi d'identifier des difficultés à résoudre collectivement, en partageant diagnostics et solutions déployées pour accompagner ces évolutions.

## II) Retour d'expérience du SPF BOSA

Un retour d'expérience international était ensuite proposé par le biais du témoignage de Christine de Koninck, depuis les locaux du service public fédéral Stratégie et Appui (*SPF-BOSA*) du Royaume de Belgique.



Forts de plusieurs années de pratique du télétravail, les agents du SPF-BOSA – *qui étaient déjà plus de 80% à télétravailler avant la crise sanitaire* – ont, au fil du temps, établi plusieurs principes clefs permettant son bon déroulement.

Le premier d'entre eux rappelle ainsi que « *fournir un service de qualité aux clients et aux services, atteindre ses objectifs et garantir le bon fonctionnement du service prime sur le télétravail ou le travail en bureau satellite* ». De plus, le régime de temps de travail flexible nécessite des mises au point permanentes et une responsabilité mutuelle entre le télétravailleur, ses collègues, et ses supérieurs. Enfin, et afin d'éviter les potentiels risques psychosociaux liés au travail en ligne continu, les collaborateurs sont encouragés à trouver un bon équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée en respectant, notamment, les prestations moyennes indicatives de 40 heures de temps de travail par semaine.

Au-delà du matériel informatique qui leur est fourni, les télétravailleurs sont également invités à s'emparer des différents outils de collaboration à distance à leur disposition (Office365 : Teams, Skype, OneDrive...). Les espaces de travail ont été totalement transformés pour intégrer la nouvelle donne induite par cet équilibre entre présentiel et distanciel.

Tout a été pensé pour optimiser les surfaces qui ne sont maintenant plus occupées à temps plein : exit bureaux fermés et grandes salles de réunion... Ils laissent place à de petites « bulles » de travail individuel, à des espaces « inspirants » pour mener de courtes réunions, sessions de brainstorming, ou encore à des espaces de détente.



Cependant, et malgré cette pratique maintenant familière du télétravail occasionnel (*à raison, majoritairement, de deux à trois jours par semaine en temps normal*), les équipes belges ont dû s'adapter ces derniers mois, elles aussi, à de nouvelles contraintes suite au passage en télétravail à 100% induit par la crise sanitaire. Avec près de 95% des agents travaillant actuellement depuis leur domicile, les habitudes et modalités d'organisation ont dû être réétudiées et évaluées. Une étude, ainsi que plusieurs *focus groups* ont ainsi été réalisés ces dernières semaines afin de sonder les difficultés rencontrées par les managers et leurs agents, dans ce contexte particulier.

Les dirigeants chargés de gérer et d'animer des équipes à distance font état des difficultés suivantes :

- Difficultés à maintenir la cohésion et le dynamisme des équipes qui pâtissent du manque de contacts informels ;
- Problèmes de communication, liés à une surcharge d'emails, de sollicitations via les chats ou d'appels téléphoniques ;
- Nécessité de pallier le **manque de créativité et d'innovation** induit par des échanges menés en ligne ;
- Difficultés à maintenir une frontière claire entre travail et vie privée, en résistant notamment au sentiment de devoir toujours être immédiatement disponible ;
- **Problèmes d'intégration des nouveaux employés** dans cette période où l'ensemble des équipes sont à distance.

Afin de répondre à ces différents enjeux, et d'être en mesure de faire face à une prolongation du télétravail généralisé, si cela venait à devenir la norme pour encore plusieurs mois, quelques pistes ont finalement été évoquées par Christine de Koninck.



- ✓ En matière de travail et de logistique, pour commencer : avec une invitation à repenser l'aménagement des espaces de travail, en utilisant les économies réalisées sur la logistique (*baisse du coût d'entretien des bâtiments, du remboursement des déplacements, etc...*) pour améliorer le bien-être et l'**ergonomie** de ces lieux de vie ;
- ✓ En matière d'équipements informatiques, via un investissement de long terme permettant la sécurisation des données et le développement de nouveaux outils de collaboration ;
- ✓ En matière de culture, enfin, à travers une organisation du travail repensée autour des résultats, de la responsabilité et de l'**autonomie**, ainsi qu'une attention plus forte des managers vis-à-vis de l'isolement engendré par le télétravail.

Autant d'éléments qui devraient permettre de nourrir les réflexions au sein des administrations françaises.

### III) Cartographie des bonnes pratiques

Suite à l'intervention de Christine de Koninck, un temps d'échange en sous-groupes était proposé. Ces derniers étaient structurés autour de deux problématiques distinctes, bien que proches :

- Thématique 1 : Comment accompagner au mieux le déploiement du télétravail ?
- Thématique 2 : Comment organiser le télétravail ?

Ci-dessous, une restitution synthétique des bonnes pratiques identifiées au cours de ces discussions.

#### Thématique 1 : Comment accompagner au mieux le déploiement du télétravail ?

Restitution des échanges :



##### Définir le cadre d'exercice du télétravail

Formation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réaliser 3 modules de formation : Comprendre le télétravail (aspects juridiques &amp; risques) / Être télétravailleur / Manager le télétravail (PFRH Nouvelle Aquitaine)</li></ul>
Outils	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produire un Serious Game pour dédramatiser et sensibiliser au télétravail (PFRH Occitanie) <a href="https://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr/initiatives/formation/serious-game-sur-le-teletravail">https://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr/initiatives/formation/serious-game-sur-le-teletravail</a></li></ul>
Pratiques	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produire un <b>document de demande et d'engagement mutuel</b> présentant activités attendues, modes de contrôle, plages de travail, mode de communication... (Amiens métropole)</li><li>• Définir des plages horaires de travail à respecter (Administration centrale)</li></ul>
Autre	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expliciter, dans un document de synthèse au moment de la demande de l'agent : les activités télétravaillables, les modalités de contact de l'agent, etc... (CNAM)</li></ul>



##### Utiliser au mieux les outils

Formation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réaliser des formations / webinar présentant les outils adaptés au télétravail (PFRH Occitanie)</li></ul>
Outils	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réaliser un tableau récapitulatif, par usage, des outils à disposition (PFRH Occitanie, DINUM)</li></ul>
Autre	<ul style="list-style-type: none"><li>• Renforcer la communication entre les équipes et la DSI (PFRH Occitanie)</li></ul>



##### Maintenir la cohésion d'équipe

Formation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réaliser des formations à destination des agents non télétravailleurs, et ainsi permettre à chacun d'avoir le même niveau d'information (PFRH)</li><li>• Rappeler les bonnes pratiques pour le manager / les agents et diffuser des guides partagés afin de responsabiliser tout le monde</li></ul>
Outils	<ul style="list-style-type: none"><li>• A l'étranger - Inde : mise en place d'un dispositif permettant à chacun de communiquer sur les compétences de ses collègues et ainsi développer la reconnaissance entre pairs</li><li>• Mettre en place un agenda partagé et un code couleur permettant d'identifier rapidement les jours en télétravail et en présentiel (PFRH)</li></ul>
Pratiques	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sacraliser une journée par semaine prévue de présentiel pour tous afin de garder ce contact (DGFIP)</li><li>• Instaurer un rituel pause-café virtuelle chaque semaine sur un créneau bloqué, sans obligation de se connecter (PFRH, DGAFP)</li><li>• Réaliser une réunion d'équipe en visioconférence une fois par semaine (PFRH Nouvelle Aquitaine)</li></ul>
Autre	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mettre en place un baromètre d'opinion pour voir comment organiser le télétravail au mieux pour la suite (IGN)</li><li>• Organiser un RETEX annuel avec les représentants du personnel</li></ul>



## Accompagner managers et collaborateurs en termes de pratiques et d'outils

Pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner les managers par des experts externes afin de les aider à distinguer suivi / contrôle</li> <li>Co-construire et partager <b>les règles de contrôle de l'activité</b> (individuelle ou collective) avec les agents afin de les responsabiliser</li> </ul>
-----------	---

## Thématique 2 : Comment organiser le télétravail ?

### Restitution des échanges :



## Accompagner les managers

Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser des formations à destination des managers pour aborder les avantages du télétravail (<i>Services du Premier Ministre</i>)</li> <li>Mettre en place des ateliers et des <b>temps d'écoute des managers</b> pour échanger points de vue, freins rencontrés, et permettre de partager des bonnes pratiques (<i>DGFIP, SPF-BOSA</i>)</li> </ul>
Outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier des indicateurs chiffrés permettant de montrer aux managers les plus réfractaires que la productivité ne baisse pas</li> </ul>
Pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inciter les managers de proximité et le top management à <b>montrer l'exemple en</b> télétravaillant (<i>Ministère de l'Agriculture, DITP</i>)</li> <li>Réviser les méthodes de management au quotidien. Ex : passer à un management par objectif (<i>DDTM Corse du sud</i>)</li> <li>Développer la notion de confiance et de lâcher prise. Ex : crédit de confiance au lieu d'un crédit de défiance (<i>Ville de Paris</i>)</li> <li>Mettre en place de points réguliers manager / agent pour échanger (<i>DGFIP, SPF-BOSA</i>)</li> </ul>
Autre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectiver et cartographier de manière harmonisée les activités des agents. Ex : reprendre la fiche de poste et identifier les activités télétravaillables ou non (<i>Ville de Paris</i>)</li> <li>Prendre en compte la culture et la structure organisationnelle de chacun des services pour identifier précisément les freins</li> <li>Lancer des expérimentations (Test&amp;Learn) pour faire tomber les derniers freins</li> <li>Revoir l'organisation du travail afin de <b>réduire l'impact sur le collectif</b> (<i>Mairie de Chaville</i>)</li> </ul>



## Repenser le rôle et la relation manager / agent

Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser des formations spécifiques au management à distance : outils, pratiques, comportements... (<i>DGFIP</i>)</li> <li>Proposer un accompagnement individuel/collectif pour aller plus loin que la formation : coaching, co-développement</li> </ul>
Pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les réseaux de managers pour leur donner l'occasion d'échanger et de partager</li> </ul>



## Maintenir la cohésion d'équipe

Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place des formations sur <b>l'animation de réunions à distance</b> : utilisation d'outils collaboratif, prise de parole, acceptation des silences...</li> <li>Développer des formations à destination des managers afin d'apprendre à commencer les entretiens de manière plus informelle (<i>SPF-BOSA</i>)</li> </ul>
Outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer l'utilisation <b>d'outils collaboratifs</b> de type tchat / teams... (<i>Marine Nationale</i>)</li> <li>Créer une salle de café virtuelle pour échanger avec d'autre service</li> </ul>

Pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la communication à destination des équipes afin de donner davantage de visibilité sur l'avancement des activités. Ex : point bi mensuel. (<i>Ministère de l'Agriculture</i>)</li> <li>• Mettre en place des réunions inversées chaque semaine pour donner la parole aux agents (<i>Ville de Paris</i>)</li> <li>• Mettre en place des <b>créneaux d'échanges informels et rituels relationnels</b> de type : cafés virtuels, temps de pause ... (<i>DGAFP, IGN, MEFR, DGFIP</i>)</li> <li>• Identifier, quand cela est possible, une journée de présentiel en commun pour que les membres d'une équipe puissent se voir et travailler ensemble</li> </ul>
-----------	--



Traiter équitablement télétravailleurs et non télétravailleurs

Outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre à disposition le même matériel de télétravail pour tous. Ex : équipements informatiques, plateformes de travail collaboratifs...</li> </ul>
Pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déployer le télétravail sur <b>l'ensemble des postes adaptés</b>, et non seulement pour les cadres (<i>Ecole vétérinaire</i>)</li> <li>• Valoriser le travail effectué par les non télétravailleurs afin de mettre en avant l'aspect essentiel de leurs missions pour le bon fonctionnement de l'organisation (<i>SPF-BOSA</i>)</li> <li>• Mettre en place des <b>ateliers réunissant tous les membres d'une équipe</b> (managers + agents) afin d'organiser le service et les missions autour du télétravail : activités concernées, limites et responsabilités... (<i>DGFIP</i>)</li> </ul>
Autre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des binômes télétravailleur / non télétravailleur afin de permettre une alternance des tâches. Ex : accueil téléphonique et physique ... (<i>DGFIP</i>)</li> </ul>

**Merci à l'ensemble des participants d'avoir accepté de partager leurs idées et bonnes pratiques. Vous retrouverez [sur la page de l'EMRH](#) l'ensemble des supports de cette journée.**

Si vous souhaitez obtenir les coordonnées de l'un des participants de cet atelier et/ou obtenir davantage d'informations concernant l'une des initiatives présentées ci-dessus, merci de contacter les équipes de la DGAFP via l'adresse email suivante : [emrh.dgafp@finances.gouv.fr](mailto:emrh.dgafp@finances.gouv.fr)

Enfin, et pour plus d'information sur la pratique et le management du télétravail, différentes ressources sont mises à votre disposition sur le site de la DGAFP :



Vous retrouverez aussi [ici](#) les vidéos du webinaire organisé par la DGAFP dans le cadre du mois de l'innovation publique sur les bonnes pratiques du management à distance.