



Comment accompagner au mieux les managers et agents de la fonction publique dans le déploiement du télétravail ?

Atelier de la transformation RH 19 novembre 2020 Fonds documentaire

La généralisation de la pratique du télétravail, accentuée par la crise sanitaire actuelle, induit parfois des craintes, souvent des attentes, et toujours de nombreuses interrogations. Ces évolutions transforment la manière dont nous organisons individuellement notre travail, dont nos équipes fonctionnent et dont les managers les animent.

Cette note de synthèse vise à apporter un éclairage sur le déploiement du télétravail dans la fonction publique ainsi que différentes ressources et outils, produits par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique et ses partenaires.

Le déploiement du télétravail dans la fonction publique française dans un contexte de crise sanitaire

Le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020¹ a adapté le cadre légal d'exercice du télétravail dans les trois fonctions publiques et la magistrature. Il a introduit de **nouvelles modalités** pour l'exercice du télétravail, ainsi que de nouvelles dispositions relatives aux garanties apportées aux agents, au lieu d'exercice, et à la formalisation de l'autorisation de télétravail.

Alors que le télétravail restait jusqu'à récemment une pratique très minoritaire (moins de 7% des agents des administrations centrales de l'État y avaient recours avant le confinement), **la crise sanitaire actuelle a engendré un recours sans précédent au travail à distance**, et une réflexion sur l'organisation et les modes de travail, dans les trois fonctions publiques comme dans le secteur privé. Plus de 70% des agents de la fonction publique ont considéré, à l'issue du confinement de mars-avril dernier, cette pratique comme « plutôt enrichissante » selon une étude BVA².

L'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail) a lancé une grande consultation entre le 8 Avril et le 10 mai 2020 auprès de 8 675 personnes, agents publics et salariés du privé, dont la moitié ne pratiquait pas le télétravail avant le confinement. Il est apparu qu'un répondant sur trois avait **travaillé à distance dans un environnement de travail inadapté**³ (équipements informatiques inadéquats, accès à certains sites impossibles à distance ou encore activités peu adaptées au télétravail).

Un mode de travail en accord avec les évolutions de notre époque...

¹ Décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 modifiant le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature

² ASALI S., « Fonction publique : comment le télétravail a-t-il été vécu pendant le confinement ? », Capital, 2020.

Disponible en ligne : [https://www.capital.fr/votre-carriere/fonction-publique-comment-le-teletravail-a-t-il-ete-vecu-pendant-le-confinement-](https://www.capital.fr/votre-carriere/fonction-publique-comment-le-teletravail-a-t-il-ete-vecu-pendant-le-confinement-1373321#:~:text=Selon%20une%20enqu%C3%AAte%20r%C3%A9alis%C3%A9e%20par,exp%C3%A9rience%20enrichissante%20par%20les%20agents)

1373321#:~:text=Selon%20une%20enqu%C3%AAte%20r%C3%A9alis%C3%A9e%20par,exp%C3%A9rience%20enrichissante%20par%20les%20agents

³ « *Télétravail en confinement : les résultats complets de notre consultation* », ANACT, 2020.

Disponible en ligne : <https://www.anact.fr/teletravail-en-confinement-les-premiers-chiffres-cles>

Pour autant, malgré ces conditions particulières, 86% des agents publics répondants à la consultation de l'ANACT ont déclaré vouloir poursuivre le télétravail. Le bilan général est ainsi très loin d'être négatif, et les répondants aux différentes enquêtes parues sur le sujet soulignent apprécier l'adaptation rapide des collectifs de travail, la souplesse nouvelle accordée par ce mode d'organisation ou encore la confiance managériale dont ils ont pu bénéficier.

La crise sanitaire a aussi accéléré des évolutions plus globales de nos modes de travail :

- **Le développement des outils numériques**, qui a permis de conserver et d'entretenir les liens entre les collectifs de travail. Qu'il s'agisse d'échanges informels via des messageries électroniques, ou de travaux d'équipes grâce à des outils collaboratifs, les solutions numériques peuvent permettre de garantir le maintien et la bonne conduite des échanges entre les agents. Des accès VPN permettent également aux télétravailleurs d'accéder à leur environnement de travail comme s'ils étaient au bureau.
- **Le nomadisme professionnel** – expression désignant le fait de pratiquer son activité hors des locaux de sa structure –, tend maintenant à se diffuser encore davantage, aussi bien dans des organisations privées que publiques, et désormais tous services confondus.
- Une demande de plus en plus forte de **flexibilité dans les horaires de travail** et d'une plus grande souplesse d'organisation de leur temps de travail.

... dont il faut savoir éviter les écueils

Cependant, si tous ces aspects ont favorisé l'adoption et une perception positive du télétravail, des points de vigilance demeurent et doivent retenir l'attention des agents, comme des managers.

Se pose d'abord la question de la préservation de l'équilibre de vie et des collectifs de travail. 48 minutes, c'est par exemple la durée moyenne supplémentaire passée sur ses activités professionnelles lorsque l'on est en télétravail selon une étude réalisée conjointement par la Harvard Business School et la New York University auprès de plus de 3,1 millions d'employés à travers le monde⁴. Cette même étude souligne les risques liés au flux de mails (+5% d'emails internes reçus) et de réunions virtuelles (+12,9%). De même, selon une enquête réalisée par Deskeo durant le confinement, près de la moitié des 3000 répondants affirmaient ne pas prendre de réelles pause déjeuner, ni de temps d'échange informels avec leurs collègues⁵. Autant de moments de détente pourtant essentiels pour rythmer une journée de travail.

Sur un tout autre registre, la **sécurité numérique** doit aussi être assurée. Vérifier sa connexion et en limiter les accès, protéger ses données et redoubler de vigilance face aux tentatives de hameçonnage⁶ : dans un contexte de télétravail, la responsabilité des agents en la matière se voit renforcée.

Enfin, **l'adaptation des équipements numériques et des outils**⁷ contribue à une bonne expérience de télétravail : disponibilité, compatibilité des systèmes avec ceux des partenaires, déploiement de systèmes adaptés à de nouvelles pratiques, comme les webinaires, etc.

Le travail en mode mixte, en présentiel et à distance, n'impacte pas seulement nos outils ou notre manière de communiquer entre nous, mais aussi nos modes d'organisation, notre qualité de vie au travail.

⁴ NARWAN, G., « Home workers put in an extra 49 minutes a day », The Times, 2020.

Disponible en ligne : <https://www.thetimes.co.uk/edition/news/return-to-office-home-workers-put-in-an-extra-hour-6kfczmz38m>

⁵ « En période de confinement, les salariés en télétravail travaillent plus longtemps », L'Express, 2020.

Disponible en ligne : https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/en-periode-de-confinement-les-salaries-en-teletravail-travaillent-plus-longtemps_2121991.html

⁶ « Salariés en télétravail : quelles sont les bonnes pratiques à suivre ? », CNIL, 2020.

Disponible en ligne : <https://www.cnil.fr/fr/salaries-en-teletravail-queles-sont-les-bonnes-pratiques-suivre>

⁷ « La difficile mise en place du télétravail dans la fonction publique », Le Monde, 26 octobre 2020

Disponible en ligne : https://www.lemonde.fr/politique/article/2020/10/26/la-difficile-mise-en-place-du-teletravail-dans-la-fonction-publique_6057426_823448.html

Pour qu'une expérience de télétravail soit fructueuse, celle-ci doit reposer sur trois piliers : l'organisation, la cohésion et l'adaptation à la dématérialisation.

A charge, donc, pour le manager de veiller à la mise en place de ces trois axes et à leur adaptation au fil du temps, dans le cadre d'un véritable projet de conduite du changement :

- **Repenser l'organisation** : les outils et équipements, mettre en place des règles et principes de management, gérer le temps et les collectifs de travail. Identifier également, en lien avec les agents, les activités qui peuvent être réalisées en télétravail, adapter les missions aux moyens disponibles et ajuster les critères d'évaluation de performance en conséquence.
- **Veiller d'avantage à la cohésion de l'équipe** : via des communications régulières et la transmission des informations clefs. Entretenir et dynamiser également le fonctionnement de l'équipe à distance, identifier les activités à prioriser et accompagner la réalisation des missions lorsque cela est nécessaire. Enfin, prendre des nouvelles des agents régulièrement afin de s'assurer du bon déroulement des activités et du bien-être de chacun.
- **S'adapter à la dématérialisation** : tirer les leçons, collectivement, au fil du temps et des expériences, partager ses découvertes et bonnes pratiques, mais aussi se former spécifiquement sur le sujet grâce à des modules spécialisés sur le management à distance ou le télétravail.

Si le manager a une responsabilité en tant qu'animateur d'un collectif et dans sa relation interpersonnelle avec ses collaborateurs, chaque agent a également un rôle à jouer, en tant que membre de l'équipe et acteur de ses propres pratiques de travail :

- En partageant les informations nécessaires sur son organisation, les activités réalisées, etc ;
- En respectant son temps de repos et de congés, au besoin en alertant le manager si sa charge de travail est trop importante ;
- En contribuant à la réflexion sur l'organisation collective ;
- En maintenant le lien avec son collectif de travail ;
- En signalant ses besoins pour télétravailler dans de bonnes conditions (outils, formations).

Le télétravail est ainsi un enjeu collectif.

Et ailleurs en Europe ?

Le dialogue social européen a facilité l'adoption d'une **approche commune européenne** du télétravail. Des accords-cadres ont été signés par les partenaires sociaux européens sur le télétravail⁸, en 2002, et sur la digitalisation⁹, en juin 2020. La digitalisation et ses conséquences sur les modes de travail sont également au cœur des travaux du comité sectoriel de dialogue social pour les administrations centrales depuis plusieurs années.

Certains pays ont adopté, comme la France, un **cadre juridique spécifique pour encadrer le télétravail dans la fonction publique** (Belgique, République tchèque). Au sein de la Commission européenne, le télétravail est également encadré par une décision interne depuis 2015. En Allemagne, le télétravail est régi par des **accords internes à chaque administration** négociés dans le cadre des instances de dialogue social. En Suède, les règles relatives au télétravail sont également **définies au sein de chaque service**. Au Portugal, le statut général de la fonction publique autorise le recours au télétravail mais **renvoie au code du travail et à la négociation collective** pour la définition de ses modalités d'exercice. En Slovénie, le code du travail **définit le télétravail et renvoie à un accord employeur/salarié ou agent pour en fixer les modalités**.

Quel que soit le cadre juridique, la définition des modalités individuelles d'exercice du télétravail dans les fonctions publiques de nos partenaires européens fait souvent l'objet d'une **contractualisation entre l'agent et son administration**, comme le prévoit le cadre réglementaire française.

⁸ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10131>

⁹ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=521&langId=en&agreementId=5665>

Avant la crise sanitaire, **le recours au télétravail restait très minoritaire dans les administrations de l'Union européenne**, selon l'étude sur les nouvelles méthodes de travail dans le secteur public conduite par la présidence autrichienne du réseau européen des administrations publiques EUPAN¹⁰. **Seuls le Danemark et les Pays-Bas comptaient près de 75% d'agents recourant au télétravail**. La part des agents recourant au télétravail atteignait toutefois 25% en Estonie, en Finlande, et au sein des services de la Commission européenne.

Dans la plupart des pays européens, **la crise sanitaire a entraîné une réflexion autour du télétravail, voire une évolution des pratiques**. En Italie, le « travail agile » est, depuis le début de la crise sanitaire, privilégié au sein des administrations. Le Département de la fonction publique a mis à disposition de toutes les administrations des outils de suivi et des ressources (bonnes pratiques, foire aux questions...).

Conclusion

La pratique du travail à distance a permis de garantir la continuité du service en favorisant une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, dans un contexte de crise.

Il s'agit aujourd'hui de capitaliser sur les expériences des uns et des autres et d'identifier les initiatives contribuant à la mise en œuvre d'une nouvelle organisation du travail, alliant présentiel et distance.

L'atelier qui vous est proposé le 19 novembre prochain s'inscrit dans cette démarche en vous permettant **d'échanger sur les bonnes pratiques ayant été identifiées ou testées** et de formuler des pistes d'action pour accompagner le déploiement du télétravail de manière pérenne et sereine.

Si les défis sont nombreux pour les managers – adopter la bonne posture managériale, savoir maintenir l'engagement de ses collaborateurs à distance, responsabiliser les agents tout en conservant la dynamique des collectifs de travail – **tout comme pour les agents** – identifier les bons réflexes qui permettront de conserver efficacité et engagement au sein du collectif de travail, aménager un véritable espace de travail au domicile, maintenir un équilibre vie professionnelle / vie personnelle –, les solutions sont également multiples et prêtes à être échangées et diffusées.

¹⁰ New way of working in public administration, synthèse de l'étude conduite par la présidence autrichienne du réseau EUPAN en 2018, mai 2019

Disponible en ligne (version en anglais – non disponible en français) :

https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/05/Study_New_Way_of_Working_in_Public_Administration.pdf

Pour aller plus loin :

Les ressources de la DGAFP

- **Télétravail et travail en présentiel : quelques repères pour adapter vos pratiques aux modes de travail mixtes (octobre 2020)**

https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/covid19/kit_teletravail_et_travailenpresentiel.pdf

- **Le manager public à l'épreuve : nouveaux défis, nouvelles compétences (webinaire organisé le 19 juin 2020) : livret de restitution et vidéos**

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/manager-public-a-lepreuve-nouveaux-defis-nouvelles-competences>

- **Vision RH – Printemps 2020 : Travail et management à distance en situation exceptionnelle**

<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/news/frvisionrh/SP/html>

- **Vision RH – Juin 2020 : Nouvelle organisation de travail**

<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/news/frvisionrh/26/html>

- **Politiques d'Emploi Public 2018 : Le télétravail dans les trois versants de la fonction publique.**

Bilan du déploiement

https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/bilan-teletravail.pdf

- **Outils de la GRH 2016 : Télétravail - guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique**

https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/guide-teletravail-2016.pdf

Autres ressources

- **Informations administratives et juridiques - N° 5 – 2020 : Télétravail dans la fonction publique**

<https://www.vie-publique.fr/catalogue/274521-teletravail-dans-la-fonction-publique>

- **CNIL 2020 : Salariés en télétravail : quelles sont les bonnes pratiques à suivre ?**

<https://www.cnil.fr/fr/salaries-en-teletravail-quelles-sont-les-bonnes-pratiques-suivre>

- **Les Numériques 2020 : Télétravail : quelques bonnes pratiques de cybersécurité à la maison ?**

<https://www.lesnumeriques.com/vie-du-net/teletravail-quelques-bonnes-pratiques-d-hygiene-numerique-a148957.html>

- **Le télétravail en Europe : éléments comparatifs, Toute l'Europe, avril 2020**

<https://www.touteurope.eu/actualite/le-teletravail-en-europe.html>

- **New way of working in public administration, synthèse de l'étude conduite par la présidence autrichienne du réseau EUPAN en 2018, mai 2019**

[https://www.eupan.eu/wp-](https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/05/Study_New_Way_of_Working_in_Public_Administration.pdf)

[content/uploads/2019/05/Study_New_Way_of_Working_in_Public_Administration.pdf](https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/05/Study_New_Way_of_Working_in_Public_Administration.pdf)