



MINISTÈRE  
DE L'ACTION  
ET DES COMPTES  
PUBLICS

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique

#SP - Printemps 2020

# vision RH

La veille en France, en Europe et à l'international sur la fonction publique et les ressources humaines

DANS CE NUMÉRO



## DOSSIER

- Quand le télétravail généralisé et le management à distance deviennent en peu de temps la norme

# ÉDITO

vision RH est une lettre d'information de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP). Elle est élaborée à partir d'une analyse de sources d'informations publiées en plusieurs langues, tant par les administrations publiques, le secteur privé, les organisations internationales que dans la presse, notamment. Son objectif est d'apporter une ouverture sur les initiatives menées en matière de ressources humaines et de fonction publique.

Le dossier de ce numéro spécial est consacré **au télétravail et au management à distance** et plus particulièrement aux impacts sur la gestion des services qui doivent affronter une situation **tout à fait exceptionnelle**. Nous vous présentons l'approche de quelques pays sur ce sujet et les démarches qu'ils avaient déjà initié ou mettent progressivement en place.

Nous sommes toujours à votre écoute pour vos avis, remarques ou suggestions. N'hésitez pas à nous écrire :

[contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr](mailto:contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr)

Vous changez de fonctions, de service et / ou de courriel, pensez à actualiser vos données d'abonnement :

<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/abo/edit/frvisionrh>

Face à la crise sanitaire sans précédent que nous traversons actuellement, nous souhaitons exprimer **notre profonde reconnaissance** à tous les personnels soignants ainsi qu'à l'ensemble des agents publics qui œuvrent au quotidien pour le bien et la sécurité de tous.

Très bonne lecture. Prenez soin de vous et des autres !

La rédaction de vision RH

*Le présent numéro a été envoyé à 26 817 abonnés*

## Quand le télétravail généralisé et le management à distance deviennent en peu de temps la norme

En quelques semaines, voire parfois en quelques jours, les services publics ont dû **se réorganiser**. Ils ont dû déclencher leurs **plans de continuité d'activité** et mettre une grande partie de leurs personnels en **télétravail** et ce à tous les niveaux de la hiérarchie en imposant de fait à celle-ci le **management à distance**. Cette situation, qui n'avait pas encore connu d'équivalent et touche quasiment toute la planète, bouleverse aujourd'hui les modèles et rythmes établis sur lesquels nos organisations reposent.

Alors que le développement des technologies et du numérique contribue à le rendre possible pour de nombreux secteurs, on constate de **fortes disparités** entre les pays en matière de travail à distance. Il s'avère que les raisons qui amènent **certains d'entre eux à promouvoir** cette modalité d'exercice relèvent d'une approche pragmatique privilégiant les **bénéfices partagés**.

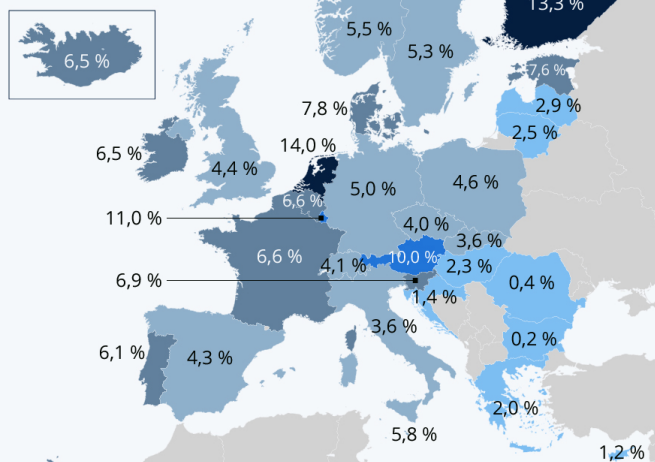
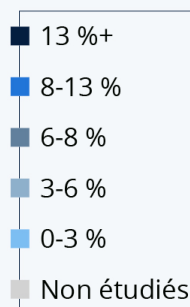
Le réseau européen des administrations publiques (**EUPAN**) a mené au cours du 2<sup>e</sup> semestre 2018 une **étude** (1) coordonnée par l'Autriche et qui dresse un état des lieux des nouvelles formes de travail dans tous les États membres.

Deux pays européens sont déjà très en avance, il s'agit des **Pays-Bas** et de la **Finlande** :

- pour encourager toujours plus d'agents à travailler de chez eux, le Gouvernement néerlandais leur verse une **allocation** qui se compose d'une compensation mensuelle de 80,23 euros pour **utilisation de l'espace personnel** ainsi qu'une prime d'équipement matériel de 1 815 euros par période de 5 ans. Il est à noter que ces montants sont **défiscalement**. Pour encore **plus de flexibilité**, cette somme a été intégrée dans la nouvelle « indemnité à choix individuel (2) » (*IKB*) et il est donc désormais possible aux télétravailleurs qui le souhaitent de la **transformer** également en jours de congés, cotisations complémentaires de retraite ou encore de l'utiliser pour financer des formations à caractère personnel non prises en compte par l'employeur,
- l'administration finlandaise qui s'était déjà dotée d'un accord national fort sur le télétravail, a lancé en 2019 le projet « Työ 2.0 (3) » (*travail 2.0*), dont la ligne directrice est « **l'important n'est pas où le travail est fait, mais ce qui est fait** ». Une plateforme *ad hoc* a été ouverte sur laquelle les bonnes pratiques sont publiées afin de continuer à stimuler **l'émulation** au sein des services. Dans ce pays qui présente des densités de population extrêmement variées sur son territoire et où **l'équilibre des temps de vie** fait l'objet de toutes les attentions, l'État s'efforce constamment d'offrir à ses employés les **mêmes possibilités** que le secteur privé qui l'utilise largement.

# Le travail à domicile en Europe

Part des employés qui travaillent habituellement à domicile en 2018 \*



\* dans le total de la population active (15-64 ans).

Source: Eurostat



statista

Une crainte de **perdre le lien social** en voyant moins ses collègues peut faire hésiter certains à franchir le cap. Pour y répondre, plusieurs pays fournissent des alternatives en créant un **réseau d'espaces de travail partagés**, accessibles sur réservation, ce qui permet de rompre l'isolement. C'est le cas en **Belgique** où l'administration fédérale a ouvert des « **bureaux satellites** », un système qui permet également aux personnes ne pouvant travailler de chez elles d'avoir accès à un travail à distance. Au **Canada**, avec le nouveau projet « **GotravailGC** », plusieurs sites ont été aménagés. Ils sont équipés de différents modules, permettant le travail individuel ou collaboratif, l'organisation de réunions, sans oublier la convivialité.

La **Norvège** a pris le parti de sensibiliser ses cadres au management à distance, qui requiert une **approche différente**. Pour les aider à s'assurer de la reconnaissance du travail de chacun afin de maintenir un même niveau d'engagement, la DRH de l'État a élaboré un **guide de bonnes pratiques** (4) en matière d'utilisation des outils numériques, de conduite de réunions et de suivi à distance des missions. Une **cellule dédiée** composée d'experts intervient en appui pour les **accompagner** dans leur démarche.

Si, en temps normal, le déploiement du télétravail a tendance à progresser, force est de constater que **le taux reste assez faible** lorsqu'il y a des responsabilités d'équipe, voire la direction d'une entité, au point que nombre de managers se considèrent **comme non éligibles** en invoquant une incompatibilité. Cette idée reçue, l'**Australie** a décidé de la combattre en instituant le « **All Roles Flex** (5) », une initiative qui généralise la **flexibilité des organisations** sous ses diverses formes (horaires variables, télétravail, temps partiel) et en fait la norme, **quel que soit le niveau hiérarchique**. L'État juge cette mesure **indispensable** pour que l'emploi public reste attractif et a établi un ensemble de directives pour faciliter sa mise en œuvre.

Quelques pays étaient ainsi « un peu plus préparés » lorsqu'ils ont dû mettre en place de façon massive le télétravail, soit parce qu'il était déjà bien ancré dans la culture administrative nationale, soit parce que les applications et outils numériques étaient conçus en intégrant cette dimension spécifique.

Les États ayant opté pour une **solution de confinement** de la population, mais aussi de nombreux autres, ont rendu, à ce jour, le **télétravail obligatoire** pour l'ensemble des personnels dont la présence sur site n'est pas jugée indispensable. Fortement touchée, l'**Italie** a dû déployer à grande échelle son programme « **Lavoro agile** (6) » qui prévoyait initialement d'atteindre 10 % des effectifs en trois ans. La fonction publique s'est dotée en urgence d'un **dispositif de suivi** qui lui permet de collecter les données et en **suivre l'évolution en temps réel**. Accessible à tous, les documents et normes de référence y sont publiés, ainsi que des outils et indications sur les **meilleures méthodes** pour adopter et mettre en œuvre des solutions intelligentes.

En **France**, la région **Grand Est**, qui paie un lourd tribut lors de cette crise, a réalisé en un temps record un "**Guide du management à distance en situation exceptionnelle**" (7). Les auteurs de ce travail collaboratif se sont fixé pour objectif de fournir très rapidement des réponses pratiques aux encadrants et aux agents. Le guide insiste notamment sur **l'importance de la communication** entre managers et collaborateurs, la gestion des priorités, et des méthodes de travail à repenser, à l'heure où le quotidien de chacun est bousculé. D'autres initiatives régionales (Nouvelle-Aquitaine, Ile-de-France) suivent. L'**École des hautes études en sciences sociales** (EHESS) a publié, en français et en anglais, une **infographie** avec des conseils pédagogiques pour bien vivre le télétravail. Au niveau de l'État, la **Direction du Numérique** met **deux nouveaux outils collaboratifs** à disposition de tous.

<sup>1</sup> Étude "New Ways of Working in Public Administration" - présidence autrichienne du Conseil de l'Union européenne

<sup>2</sup> Télétravail et indemnité à choix individuel "IKB"- ministère néerlandais de l'Intérieur (en néerlandais), (traduction automatisée en français)

<sup>2</sup> Projet "Työ 2.0" - ministère finlandais des Finances (en finnois), (traduction automatisée en français)

<sup>4</sup> Guide "Le management à distance" - Agence norvégienne de l'emploi public (en norvégien), (traduction automatisée en français)

<sup>5</sup> Dispositif "All Roles Flex" - Commission australienne de la fonction publique (en anglais), (traduction automatisée en français)

<sup>6</sup> Programme "Lavore agile" - ministère Italien de l'Administration publique (en italien), (traduction automatique en français)

<sup>7</sup> Guide "Le management à distance en situation exceptionnelle" - région Grand Est

### **Suggestions de lecture / bonnes pratiques :**

"Le management à distance - réflexions et perspectives", réalisé par l'association des administrateurs des postes et télécommunications

"Manager le travail à distance et le télétravail", par Daniel Ollivier, Editions Cereso (avril 2019)

"<https://www.rhinfogefr/actualites/guide-du-management-a-distance/>

"<https://www.myrhline.com/actualite-rh/manager-a-distance-bonnes-pratiques.html>

"<http://theconversation.com/les-six-pratiques-cles-pour-bien-manager-ses-equipes-en-teletravail-128251>

"<https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1150567-management-a-distance-les-8-leviers-de-la-reussite/>

"<https://www.bouyguetelecom-entreprises.fr/bblog/teletravail-4-regles-dor-pour-manager-a-distance/>

**COVID-19** Il existe des gestes simples pour vous protéger et protéger votre entourage



Se laver les mains très régulièrement



Tousser ou éternuer dans son coude ou dans un mouchoir



Utiliser des mouchoirs à usage unique



Saluer sans se serrer la main, éviter les embrassades

La distance sociale préconisée :



Toute l'information actualisée sur la situation liée au COVID-19 :  
<https://www.gouvernement.fr/info-coronavirus>

**#SAUVONS DES VIES - #RESTONS CHEZ NOUS**





# vision RH

La veille en France, en Europe et à l'international sur la fonction publique et les ressources humaines

Partager



S'ABONNER - MODIFIER VOTRE ABONNEMENT - ARCHIVES - RSS - SE DÉSABONNER

Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)

Directeur de la publication : Thierry LE GOFF

Directeur de la rédaction : Xavier MAIRE

Rédacteur en chef et auteur : Jean-François ADRIAN

Conception et maquette : Jean-François ADRIAN et Aphania.

Les textes de la publication ne reflètent pas le point de vue de la DGAFP

La reproduction est autorisée avec mention de la source

© DGAFP 2020 / ISSN : 2606-7528.

Conformément à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés et au règlement général sur la protection des données (RGPD), vos données personnelles sont stockées de façon sécurisée et vous disposez d'un droit d'accès, de modification et de suppression. Ce droit peut être exercé par courriel adressé à ([contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr](mailto:contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr)) ou par courrier postal adressé à la DGAFP - 139 rue de Bercy - 75012 Paris.