

# L'AVENIR DU TRAVAIL (À DISTANCE ?) DANS LA FONCTION PUBLIQUE

TROUVER UN NOUVEL ÉQUILIBRE ENTRE LE TRAVAIL EN  
PRÉSENTIEL ET EN DISTANCIEL



# L'avenir du travail (à distance ?) dans la fonction publique

Trouver un nouvel équilibre entre le travail en présentiel et en distanciel.

*Le travail hybride est la nouvelle norme. La plupart des gens vont télétravailler au moins une partie du temps, et certains tout le temps.*

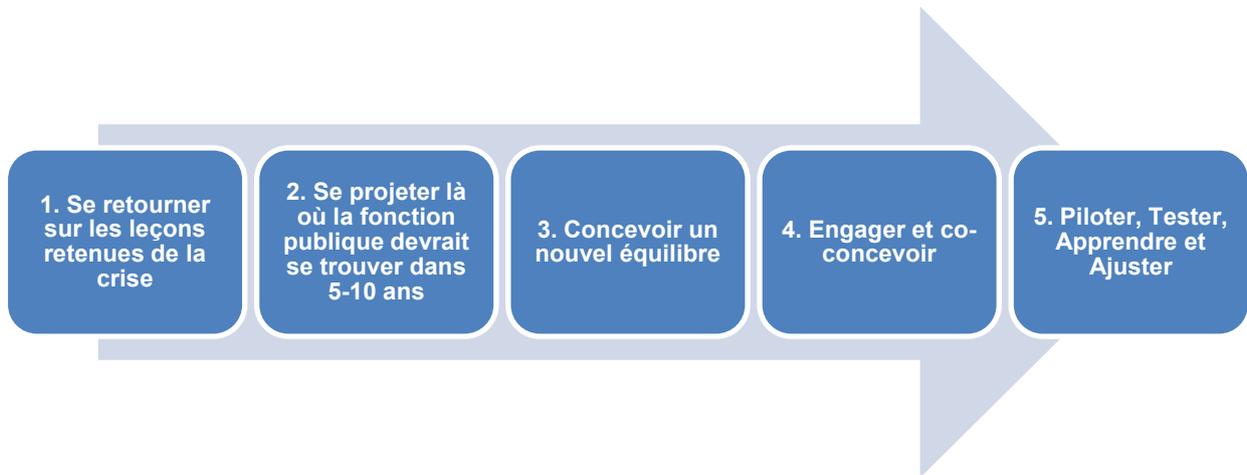
*-Simon Kuper, Chroniqueur, Financial Times*

La crise du COVID-19 été une opportunité sans précédent d'expérimenter de nouvelles façons de travailler et de trouver un nouvel équilibre à l'avenir entre présentiel et distanciel. Aujourd'hui, alors que les stratégies de vaccination dans de nombreux pays de l'OCDE commencent à susciter un nouvel optimisme quant à un retour imminent au bureau, le moment est venu de définir un plan non seulement pour le retour au bureau comme avant, mais comme il le sera pour les années à venir. Cela soulève de grandes questions : qu'avons-nous appris sur le travail à distance au cours l'année passée ? Comment les agents publics peuvent-ils s'attendre à travailler à l'avenir ? Comment les gouvernements peuvent-ils concevoir de nouvelles politiques aujourd'hui pour combler le fossé ?<sup>1</sup>

On peut avoir l'impression que la crise du COVID-19 a tout changé, cependant, bon nombre des défis de gestion des effectifs préexistants subsistent, parfois sous une nouvelle forme. Bien que le retour au bureau soit un défi de planification opérationnelle immédiat et urgent, prendre du recul pour se rappeler quels étaient les problèmes précédant la crise, et comment la crise a changé notre compréhension de ces problèmes, pourrait être un point de départ pertinent. Ainsi, les cinq points suivants fournissent des conseils et une source d'inspiration aux gouvernements pour concevoir une nouvelle façon de travailler tirant parti des leçons tirées de la pandémie et contribuant à l'avenir du travail dans la fonction publique.

---

<sup>1</sup> Le 3 juin 2021, l'OCDE a organisé un webinaire traitant ces questions. Les panélistes étaient de hauts fonctionnaires cités au long de ce document, et l'évènement était modéré par Simon Kuper du Financial Times.



## 1. Se retourner sur les leçons retenues de la crise

*Nous avons appris que nous pouvions fonctionner avec moins de commandement et de contrôle. Nous pouvons effectivement avoir plus de responsabilisation, d'autonomie et de responsabilité dans nos équipes, et avec des résultats de qualité. Mais cela nous oblige aussi à relever de nouveaux défis, comme le renforcement de la communication interne.*

*- Fatima Fonseca, Secrétaire d'État à l'Innovation et à la Modernisation Administrative, Portugal*

La crise a, à bien des égards, été une expérience massive imposée de nouvelles méthodes de travail, et de nombreuses organisations de service public ont mené des enquêtes et des études pour mieux comprendre les avantages et/ou les risques potentiels du travail à distance à grande échelle dans le secteur public. Certaines des leçons retenues de la crise portent autour de:

### **La productivité**

*Je me sens très encouragé par la résilience des agents de la fonction publique. Non seulement avons-nous réussi à traverser une pandémie, mais aussi un changement d'administration, sans jamais quitter des yeux la mission de nos organisations.*

*- Dustin Brown, Sous-directeur Adjoint à la Gestion, Bureau de la Gestion et du Budget, États-Unis, et Président du Comité de la gouvernance publique de l'OCDE*

Au début de la pandémie, lorsque tout le monde travaillait à domicile, de nombreuses études (principalement dans le secteur privé) ont montré une augmentation de la productivité des employés. Par exemple, l'Administration de la sécurité sociale des États-Unis a constaté que l'arriéré des affaires en cours avait chuté de 11% entre mars et mai 2020, lorsque l'agence a rendu obligatoire le télétravail complet. Il semble que la suppression des trajets domicile-travail et les interruptions fréquentes des collègues de bureau ont permis aux travailleurs d'avoir plus de temps pour se concentrer sur leur travail ; leur permettant individuellement d'accomplir plus de tâches dans la journée.

Cependant, la productivité organisationnelle n'est pas simplement la somme des productivités individuelles. Par exemple, dans une entreprise technologique, les employés écrivaient plus de lignes de code par jour à la maison qu'au bureau. Cependant, quelques mois plus tard, quand est venu le temps d'imbriquer ces morceaux de code en un produit cohérent, la productivité a diminué. Les employés ont découvert qu'un plus grand nombre d'heures était nécessaire pour assurer l'interopérabilité entre les différents composants qui avaient été construits dans un isolement relatif. Il s'avère que ces interruptions et conversations autour de la machine à café représentaient des avantages mesurables pour la coordination et la collaboration entre les équipes. Elles comblent souvent les lacunes, diffusent des informations entre les groupes et contribuent à surmonter les silos.

Ce genre d'interaction est très difficile à recréer en ligne. Les données anonymisées de collaboration de Microsoft, entre des milliards d'e-mails Outlook et de réunions Microsoft Teams, révèlent des éléments intéressants : le passage au travail à distance a réduit les réseaux des employés. Au début de la pandémie, les données montrent que les interactions entre les réseaux proches au travail ont augmenté, tandis que les interactions avec les réseaux plus éloignés ont diminué.

De plus, le secteur public sont beaucoup plus diversifiés en termes d'emplois et de personnes que de nombreuses entreprises du secteur privé. Certaines personnes et certains emplois seront mieux adaptés que d'autres au travail à distance, ce qui suggère que toute approche unique ne réussira pas à atteindre ses objectifs. L'expérience de l'année 2020 devrait fournir aux organisations du secteur public de nouvelles informations exploitables sur le type de tâches, de postes et d'employés les mieux adaptés au travail à distance.

- ✓ Le travail à distance nécessite une attention concertée sur la coordination et la collaboration pour s'assurer que l'effort individuel contribue à la productivité de l'organisation
- ✓ La diversité du travail et des personnes dans le secteur public nécessite un niveau élevé de flexibilité dans l'application des règles de travail à distance

*La crise a vraiment changé le modèle managérial (...). Jusqu'à cette crise, nous avons un modèle managérial très fondé sur le présentiel, et le télétravail, s'il était possible, était mal considéré et n'était absolument pas valorisé. C'était une vraie question pour les femmes parce qu'il était certain que si on aspire à avoir des responsabilités managériales, ce n'était pas possible d'envisager ne serait-ce qu'un jour de télétravail (...). Il y avait d'ailleurs une expression pour dire que le télétravail pouvait être un plancher collant pour les femmes en accentuant les discriminations, c'est à dire en les écartant des possibilités de promotion. (...) Aujourd'hui, le modèle managérial a profondément changé – et non seulement c'est possible, mais c'est même valorisé aujourd'hui de savoir manager à distance.*

*- Nathalie Green, Sous-directrice de la synthèse statutaire, de la gouvernance et des partenariats, Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, France*

## **La santé et le bien-être**

La santé et le bien-être sont des conditions préalables fondamentales à la productivité et à la résilience, et cette crise sanitaire a renforcé cet aspect. Aux risques évidents pour la santé physique d'attraper le COVID-19 s'ajoutent une gamme de problèmes de santé mentale, qui, selon de nombreux experts, persisteront pour une part importante d'individus, encore longtemps après que les risques physiques aient été réduits.

Diverses études mettent en évidence un large éventail de problèmes de santé mentale émergents associés à la pandémie. Certains découlent spécifiquement de traumatismes liés au virus, ou des mesures d'isolement qui ont renforcé les sentiments de distance et de solitude. D'autres découlent du sentiment général d'incertitude suscité par la pandémie et sont susceptibles de renforcer les sentiments de stress et d'anxiété. Le travail à distance lui-même risque également de contribuer à l'anxiété et au stress, car ceux qui travaillent plus souvent à domicile déclarent également travailler plus souvent pendant leur temps libre, ce qui suggère des défis plus importants pour séparer efficacement travail et vie privée.

Il s'agit, encore une fois, d'un concept très personnel - certaines personnes ont pu améliorer leur bien-être grâce à une meilleure gestion de l'équilibre travail-vie à la maison, avec par exemple plus d'opportunités de faire de l'exercice selon leur propre horaire. Ainsi, le choix personnel et la flexibilité contribuent de manière fondamentale à la santé mentale et au bien-être, et offrir aux employés un retour au travail flexible et adaptable à leurs besoins individuels, avec des soutiens accrus pour un lieu de travail inclusif, est un principe à garder à l'esprit lors la conception de futures politiques de gestion.

- ✓ La santé et le bien-être, en particulier la santé mentale, resteront une préoccupation importante à l'avenir et devraient sous-tendre toute politique de travail.
- ✓ La flexibilité est la clé pour répondre aux besoins et aux défis individuels.

### **La culture organisationnelle et la confiance**

*L'une des choses que nous avons la possibilité de faire est de tirer parti du niveau de confiance massif que nous avons établi avec nos employés - et de déterminer comment nous pouvons intégrer cela à la relation de travail que nous entretenons avec eux.*

*- Simon Claydon, Directeur des Ressources Humaines, des Capacités et du Changement, Ministère du Logement, des Communautés et des Collectivités locales, Royaume-Uni, et président du groupe de travail de l'OCDE sur l'emploi et la gestion publics*

L'un des éléments les plus difficiles à mesurer est l'impact du travail à distance sur la culture organisationnelle et la confiance dans les organisations publiques. La culture organisationnelle est constituée de règles, d'habitudes et de normes non écrites qui entourent un lieu de travail. Ce sont les réseaux invisibles d'incitations et d'indices non écrits qui déterminent un comportement, une tenue vestimentaire, des attitudes et des valeurs acceptables. Lorsqu'elle est bien alignée, la culture organisationnelle peut fournir un sens commun d'objectif, d'identité et d'appartenance. La culture organisationnelle est, en partie, développée en étant ensemble et en développant un sentiment d'identité de groupe qui est très difficile à recréer dans un environnement en ligne.

La confiance est un aspect fondamental d'une culture d'entreprise positive. Dans certains cas, le travail à distance peut avoir contribué à améliorer la confiance en prouvant que la présence n'est pas une condition préalable à la productivité. L'association de la présence à la productivité est en train d'être remplacée dans la plupart des lieux de travail basés sur la connaissance (et au bureau) avec un accent sur les produits et les résultats. Le management moderne devrait se soucier moins du nombre d'heures au bureau que de la qualité et de la quantité de travail qu'un employé est capable de fournir, peu importe d'où il le fait. Les managers qui ont remis en question les capacités et les motivations des employés à réellement travailler à domicile au début de la crise ont probablement appris qu'il n'y a presque aucune tâche qui ne puisse être effectuée à distance. Ils ont peut-être appris à faire confiance à leurs employés pour accomplir leurs tâches, même s'ils peuvent les voir à leur bureau. Ce changement de mentalité est de bon augure pour l'avenir du télétravail dans le secteur public.

Cependant, certains experts prédisent une diminution de la confiance au travail. La confiance interpersonnelle est plus facile à construire en personne. En effet, les employés obtiennent beaucoup plus d'informations sur leurs collègues lorsqu'ils partagent des espaces avec eux, et ces informations leur donnent une image plus complète qui aide à comprendre leurs intentions, leurs motivations et leur fiabilité, qui sont des contributeurs importants à la confiance. Les malentendus sont également plus courants dans un lieu de travail virtuel, ce qui peut entraîner une perte de confiance et prendre du temps pour s'en remettre.

- ✓ La présence au bureau peut aider à générer une culture organisationnelle et la confiance sur le lieu de travail.
- ✓ Passer d'une attente présentéiste à une attente liée aux résultats est un objectif de gestion fondamental pour soutenir le travail à distance.

### **La digitalisation du travail**

*Diriger des équipes dans le travail à distance pendant cette crise stressante, tout en adoptant de nouvelles façons de fournir des services publics aux citoyens, a nécessité un nouvel ensemble de compétences à la fois des travailleurs et des managers, afin d'induire une transformation du secteur public vers des environnements plus numériques, mais également basés sur une approche collaborative.*

*-Fatima Fonseca, Secrétaire d'État à l'Innovation et à la Modernisation Administrative, Portugal*

Les fonctionnaires ont également appris à utiliser et à intégrer de nouveaux outils numériques. À mesure que le lieu de travail est devenu virtuel, les agents publics ont organisé leur travail en ligne et ont utilisé des outils numériques pour se connecter virtuellement et collaborer de nouvelles façons. On suppose généralement qu'après le retour au bureau, ces outils continueront à être utilisés fréquemment par les agents publics, modifiant ainsi de manière pérenne leurs habitudes de travail.

Alors qu'initialement, ils étaient utilisés pour remplacer une fonction particulière qui avait été précédemment menée en personne (par exemple, des réunions d'équipe régulières), ils commencent désormais également à façonner des pratiques de travail et à ouvrir des portes qui n'existaient pas par le passé. Par exemple, les outils en ligne ont peut-être d'abord été utilisés pour recréer une formation traditionnelle en personne, mais au fil du temps, les formateurs se sont rendus compte que ces outils leur permettaient d'atteindre un plus grand nombre de personnes et d'intégrer des modèles d'apprentissage différents. Reconnaître comment ces outils remodelent les modes de travail peut aider à garantir que le retour au bureau se fasse en soutenant cette nouvelle façon de travailler.

De plus, bon nombre de ces outils peuvent avoir été introduits rapidement, les fonctionnaires apprenant et perfectionnant leurs compétences pour les utiliser par essais et erreurs. Au fil du temps, une mine de connaissances tacites et d'astuces a probablement été accumulée au sein de chaque organisation. Rassembler les utilisateurs pour partager les meilleures pratiques autour de l'utilisation de ces outils peut aider à les intégrer dans de nouvelles pratiques de travail pour l'ère post-crise.

- ✓ Les outils numériques font de plus en plus partie de la vie professionnelle et remodelent les modes de travail.
- ✓ Cela brouille les frontières organisationnelles entre les ressources humaines, les services informatiques et les services liés à l'aménagement de l'espace de bureau qui doivent travailler ensemble pour trouver les bonnes solutions.

## 2. Se projeter là où la fonction publique devrait se trouver dans 5-10 ans

*Il y a une grande opportunité pour les gouvernements dans ce domaine. Une occasion de créer de nouveaux lieux de travail plus attrayants, d'attirer des talents de partout au pays pour favoriser la transformation du secteur public. Une opportunité d'injecter de la diversité, de l'inclusion et de l'équilibre hommes-femmes dans l'emploi public. Et une occasion de jeter les bases de nouvelles méthodes de travail, de gestion et de prestation de services aux citoyens basées sur la confiance.*

*- Elsa Pilichowski, Directrice de la gouvernance publique, OCDE*

Avant de planifier le retour au bureau, il est également important de regarder vers l'avenir, bien au-delà de la pandémie et des défis opérationnels immédiats. La vision de l'OCDE pour l'avenir du travail dans la fonction publique est prospective, flexible, et avec des emplois satisfaisants. Prospective pour développer une main-d'œuvre avec les compétences non seulement adaptées au présent, mais également à l'avenir. Flexible pour répondre aux crises et aux nouveaux défis au fur et à mesure qu'ils surviennent. Avec des emplois satisfaisants pour un éventail de plus en plus diversifié de fonctionnaires.

Le retour au bureau présente des opportunités significatives de faire avancer ces trois objectifs. C'est l'occasion d'introduire une nouvelle flexibilité et une nouvelle résilience dans le modèle de fonctionnement de la fonction publique. Les plans eux-mêmes peuvent être tournés vers l'avenir en s'assurant que les gouvernements prennent en compte les objectifs stratégiques plus larges du développement de la fonction publique à moyen et à long terme. Par exemple, cela pourrait être l'occasion de réaménager les bureaux avec de nouvelles technologies et/ou de repenser l'emplacement des bureaux. De plus, le bon équilibre entre le travail à distance et au bureau peut aider à offrir des expériences de travail enrichissantes à une plus grande diversité d'employés, car il peut permettre à différentes personnes de répondre à leurs besoins personnels d'une certaine manière. Cet équilibre peut devenir un élément clé des stratégies d'attraction et de fidélisation et pourrait également élargir le bassin potentiel de candidats lorsque combiné avec de nouveaux lieux de travail.

Ainsi, le retour au bureau est plus qu'un défi opérationnel immédiat, mais une occasion de poser de nouvelles bases pour l'avenir du travail dans la fonction publique.

- ✓ Identifier la vision future du travail dans la fonction publique. Si elle n'existe pas encore, cela pourrait être l'occasion de la développer.
- ✓ Considérez les impacts potentiels des décisions prises aujourd'hui dans cinq ans.

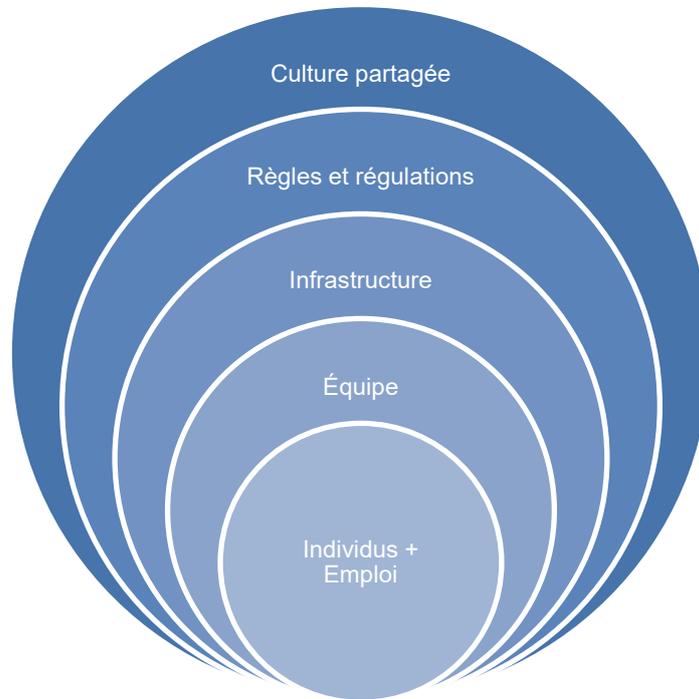
## 3. Concevoir un nouvel équilibre

*Nous avons une opportunité unique d'accélérer des transformations importantes car nous avons maintenant une compréhension collective de ce qui est possible, de ce qui est nécessaire et de ce qui peut mal tourner... 86 % de nos managers conviennent que c'est le bon moment pour discuter de nouveaux modèles de travail parce que ces changements sont récents et nous ne pouvons pas revenir en arrière... 65% de nos managers et collaborateurs considèrent qu'il est possible de continuer le télétravail la plupart du temps.*

*-Fatima Fonseca, Secrétaire d'État à l'Innovation et à la Modernisation Administrative, Portugal*

Passer de la stratégie (que voulons-nous réaliser ?) à l'opérationnel (comment ouvrir le bureau ?) nécessite une approche à plusieurs niveaux : cela commence par des individus effectuant un travail au

sein d'organisations structurées par des règles, une infrastructure physique et virtuelle, et une culture partagée.



- a) **Commencer par les individus** : le travail à distance pendant la pandémie a été vécu de manière très différente par différentes personnes, en fonction d'un éventail de facteurs personnels, tels que leur situation personnelle et familiale, leur âge, leur sexe, l'accès à la technologie, etc. À mesure que les organisations retournent en présentiel, de nombreux agents seront probablement heureux de revenir en partie au bureau, mais pour diverses raisons - certains peuvent avoir besoin d'un espace calme séparé de leur famille, tandis que d'autres voudront utiliser le bureau pour des échanges actifs avec leurs collègues.
- ✓ Définir les objectifs d'une nouvelle politique de télétravail du point de vue des individus – par exemple offrir plus de choix pour concilier vie professionnelle et vie privée, attirer et fidéliser les employés les plus performants, être un employeur plus inclusif.
  - ✓ Identifier les différentes raisons pour lesquelles les employés voudraient venir au bureau ou rester à la maison.
  - ✓ Développer différentes *personas* d'employés et les façons et les raisons pour lesquelles elles pourraient utiliser les politiques de travail à distance.
  - ✓ Identifier comment le travail à distance s'intègre dans une future stratégie plus large de bien-être et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
  - ✓ Viser une flexibilité maximale afin que chaque employé puisse travailler avec ses managers pour trouver le bon équilibre répondant à leurs besoins et à ceux de l'organisation.
- b) **Reconnaître que tous les emplois ne sont pas égaux** : Tout comme les individus le sont, les emplois occupés sont différents. Il se peut que le travail individuel soit mieux adapté au télétravail, alors que les tâches impliquant des niveaux élevés d'échanges d'équipe sont mieux adaptées au

présentiel. Les postes de direction peuvent être intrinsèquement plus compatibles avec la présence au bureau. D'autres considérations peuvent inclure l'accès à des outils, des données ou des fichiers qui ne sont disponibles qu'au bureau (par exemple en raison de licences ou de considérations de sécurité). Selon la configuration du bureau, les collègues peuvent préférer organiser des réunions Zoom depuis leur domicile et des réunions d'équipe au bureau.

- ✓ Identifier les tâches que les employés préfèrent effectuer à domicile.
- ✓ Énumérer les raisons pour lesquelles certaines tâches peuvent devoir être effectuées sur place. Identifier les emplois/fonctions auxquels ces raisons s'appliquent.
- ✓ Réfléchir à la manière dont un changement d'environnement (par exemple, la réorganisation du bureau ou l'accès à de meilleurs outils numériques) peut modifier ces raisons.

c) **Ne pas oublier la valeur des interactions sociales** : de nombreux agents publics travaillent en équipes soudées. Différentes équipes auront des cultures de travail différentes et peuvent trouver avantageux d'être au même moment au bureau à intervalles réguliers (au moins une fois par semaine ?) pour avoir l'occasion de se voir en personne, de coordonner le travail, de réfléchir à des idées et d'échanger socialement. Les modèles idéaux d'alternance entre présentiel et distanciel peuvent également fluctuer selon les cycles de vie des projets. De plus, l'interaction sociale entre les équipes doit également être encouragée, pour rétablir la confiance et générer un objectif commun. L'organisation de la présence au bureau doit être effectuée de manière à briser les silos et à générer des échanges impromptus.

- ✓ Définir des attentes de présence au bureau simultanée pour une même équipe à intervalles réguliers pour permettre de travailler de manière collaborative.
- ✓ Assurer une flexibilité dans l'agenda pour faire place à des besoins spécifiques liés à des projets spécifiques.
- ✓ Essayer de faire en sorte que les équipes aient la possibilité d'interagir avec d'autres équipes et de générer des moments d'échange impromptus.

d) **Faire des règles et des régulations du télétravail les règles par défaut** : Avant la pandémie, le travail était généralement par défaut en présentiel, avec des règles indiquant dans quelles circonstances le travail à distance pouvait être autorisé. La pandémie a montré que le travail à distance pouvait fonctionner pour la plupart des tâches effectuées par les des agents publics habitués au présentiel. Ainsi, la nouvelle norme post-pandémie pourrait supposer que tous les emplois sont ouverts au travail à distance, définissant les domaines dans lesquels des limitations et des exceptions peuvent être imposées.

- ✓ Partir de l'hypothèse que tous les agents publics pourraient travailler à distance.
- ✓ Se mettre d'accord sur les facteurs qui obligerait les employés à travailler en présentiel – par exemple des considérations de sécurité, ou l'utilisation d'outils spécifiques – et identifier les catégories d'emplois susceptibles d'être les plus impactées par ces facteurs.
- ✓ Convenir d'une durée minimale durant laquelle tous les employés devraient être au bureau (par exemple, pour développer la culture organisationnelle).
- ✓ Identifier les critères selon lesquels la direction devrait être en mesure de demander une présence supplémentaire au bureau (par exemple lors de l'approche d'une date

butoir, lors de séances de formation en équipe, en cas de problèmes de performance, etc.).

- ✓ Exprimer clairement le comportement attendu des employés et des managers travaillant à distance et au bureau – par exemple au sein d'une charte ou d'un code de conduite.

e) **Mettre l'infrastructure physique et virtuelle en place** : Une politique de travail à distance efficace dépendra de la bonne infrastructure et de l'harmonisation des politiques relatives aux personnes, aux technologies de l'information et à la configuration du bureau. Des outils informatiques ont déjà été déployés pour gérer le travail à distance à grande échelle pendant la pandémie. Ils seront encore nécessaires pour parvenir à une intégration plus transparente du présentiel et du distanciel. De plus, ce nouvel équilibre modifiera les modes de travail, ouvrant ainsi la porte à des opportunités de réorganisation de l'espace de travail.

- ✓ À court terme, trouver des moyens d'améliorer l'utilisation de l'espace existant – par exemple en développant des systèmes de partage de bureau, ou équiper des salles au bureau avec des technologies de visioconférence.
- ✓ À moyen terme, envisager de réaménager les espaces de bureaux pour offrir plus d'opportunités de collaboration.
- ✓ À plus long terme, réfléchir à la manière dont un nouvel équilibre de travail ouvre des opportunités de reconsidérer l'emplacement des bureaux – par exemple réfléchir à la constitution de hubs de travail, avec des bureaux éloignés du centre-ville des capitales et plus proches de là où les gens vivent.

f) **Gardez un œil sur la (les) culture(s)** : Pour changer le comportement des employés, il faut également tenir compte des nombreuses règles et incitations non écrites qui composent la culture partagée. Le travail à distance sera perçu différemment selon la culture nationale dominante et le point de vue des gens – en fonction du rôle du travail vis-à-vis du foyer et de la famille, du rôle de l'autorité et de la hiérarchie, de l'individualité et du collectif. De plus, différentes organisations ont des cultures de gestion différentes. Le rôle des managers dans la création de la culture nécessaire pour soutenir le travail à distance ne peut être sous-estimé. Si le comportement des managers démontre un traitement préférentiel envers les employés présents, à travers l'attribution de tâches ou le partage d'informations clés, les employés s'adapteront probablement.

- ✓ Fixer des objectifs clairs – un message clair sur les attentes de la part de la direction d'une organisation est important pour définir et de changer la culture partagée. Une organisation qui souhaite sérieusement établir un nouvel équilibre lié au travail à distance doit le dire explicitement et se fixer des objectifs à ce sujet.
- ✓ Communiquer souvent de haut en bas - s'assurer que la direction est en mesure d'exprimer ses progrès vers la réalisation des objectifs est aussi important que de s'assurer qu'elle peut entendre le personnel parler des défis qu'ils ressentent pour les atteindre.
- ✓ Donner aux managers les outils (et les compétences) nécessaires – la gestion d'équipes qui ne sont pas toujours au même endroit peut être un nouveau défi pour de nombreux managers. Une formation et des directives claires peuvent aider, ainsi qu'une communication et un retour d'information constants de la part des pairs.
- ✓ Tenir les managers responsables – les supérieurs hiérarchiques directs, qui interagissent quotidiennement avec leur personnel sont plus importants que les

managers seniors pour créer un changement de culture durable. Il est essentiel de s'assurer qu'ils sont d'accord avec le changement, qu'ils puissent discuter régulièrement des progrès réalisés lors des réunions de l'équipe de direction, avec des espaces sûrs pour partager les défis auxquels ils sont confrontés et exprimer leurs préoccupations.

- ✓ Traiter les employés sur un pied d'égalité – si un nouvel équilibre réel doit être atteint, les gestionnaires doivent traiter les agents en présentiel et ceux en distanciel de manière égale et équitable.
- ✓ Les cultures sont vécues différemment par différentes personnes, mettant en avant les disparités liées au genre et à l'âge, avec des jeunes employés ayant des attentes différentes de celles de leurs homologues plus âgés concernant le distanciel.

#### 4. Engager and co-concevoir

L'engagement et la co-conception contribuent à renforcer le développement, à susciter l'adhésion, à déceler les angles morts et à améliorer l'adoption de toute politique liée au lieu de travail. De nombreuses organisations combineront un engagement à grande échelle, par le biais d'enquêtes auprès des employés et de consultations ouvertes, avec un engagement plus approfondi à travers des groupes de travail plus restreints de parties prenantes pour co-concevoir les mesures réelles. Ceux-ci devraient probablement inclure:

- ✓ Les employés (et leurs représentants) : dans de nombreux cas, les syndicats du secteur public seront des partenaires nécessaires tout au long de la planification et de la mise en œuvre d'une nouvelle politique de travail à distance, offrant des opportunités d'engager un dialogue social constructif pour une vision future du lieu de travail dans la fonction publique
- ✓ La hiérarchie : elle jouera un rôle essentiel dans l'efficacité de toute nouvelle politique de télétravail et doit donc être impliquée et intégrée à la réflexion.
- ✓ Des groupes spécifiques d'agents publics: les groupes existants pourraient être utilisés pour la consultation, comme des réseaux de professions particulières s'assurant que leur emploi unique est pris en compte. Des réseaux pour des groupes spécifiques d'employé, comme les jeunes professionnels, les groupes de diversité et d'égalité et/ou les groupes régionaux, pourraient également être consultés et faire participer des membres au groupe de travail.

#### 5. Piloter, Tester, Apprendre et Ajuster

*Nous avons encouragé les agences à examiner la question de savoir où les décisions sur l'avenir du travail doivent être prises et à les déléguer au niveau approprié de l'unité de travail... c'est un moment décisif pour responsabiliser plus que nous ne l'avons jamais fait les organisations, les managers et les superviseurs.*

*- Dustin Brown, Sous-directeur Adjoint à la Gestion, Bureau de la Gestion et du Budget, États-Unis, et Président du Comité de la gouvernance publique de l'OCDE*

L'itération est un élément fondamental d'une innovation réussie. La politique publique annoncée doit être testée, monitorée et ajustée en permanence, sur la base d'un suivi et d'un retour d'information à intervalles réguliers. Une approche efficace de suivi des performances devra identifier et suivre des KPI classiques,

mais aussi d'autres indicateurs de succès et/ou de risque, comme la productivité, le bien-être des employés ou l'inclusion. Ces indicateurs peuvent provenir de données administratives, d'enquêtes auprès des employés et de données de performance organisationnelle. Ils peuvent également être pistés par des sessions fréquentes de retour d'informations qualitatives avec les participants.

Lors de la mise en place du processus de mise en œuvre par étapes, les tensions et étapes suivantes doivent être prises en compte :

- ✓ Définir le succès : un pilote est destiné à tester une approche pour atteindre un objectif, avec des KPI clairs et mesurables. Définir ces KPI et établir une barre de réussite est nécessaire mais difficile, en particulier dans le secteur public où la productivité est difficile à mesurer. Même les KPI simples peuvent être difficiles à interpréter. Par exemple un faible taux d'employés en télétravail signifie-t-il que les employés ne veulent pas travailler à distance autant qu'ils le pensaient pendant la pandémie ? Ou cela signifie-t-il que la culture de management n'a pas pu s'adapter efficacement ?
- ✓ Développer une politique centrale avec une marge de variation locale : du point de vue du pilotage, il serait idéal de permettre un niveau élevé de variation entre les organisations - car cela permet à diverses expériences de se produire simultanément, avec un potentiel accru d'apprentissage et de partage entre les organisations. Du point de vue des droits des employés, cela pourrait soulever des défis sur le traitement inégal des fonctionnaires.
- ✓ Gérer les risques d'investissement. Il serait tentant de commencer des expérimentations avec des éléments peu coûteux et d'évoluer progressivement si les organisations voient certains outils être adoptés. Cependant, le risque ici est que sans un certain investissement en premier lieu (comme celui lié à l'infrastructure informatique), il y aura un faible niveau d'adoption et la politique sera interrompue. Cela peut être surmonté en reconnaissant que de tels investissements seront nécessaires malgré tout, car les outils numériques sont de plus en plus standardisés pour le travail au bureau ou à distance.
- ✓ Clarifier une stratégie de suivi, avec des mises à jour régulières sur les KPI et les exigences de reporting. Cela devrait également inclure un suivi qualitatif à travers des groupes d'agents à différents niveaux hiérarchiques.
- ✓ S'assurer que les données de surveillance créent de courtes boucles de rétroaction qui sont discutées à intervalles réguliers par la direction et mises en œuvre rapidement pour améliorer la politique à mesure que la situation et le contexte changent.
- ✓ Célébrer le succès.