



**2021
PORTUGAL.EU**

Nouvelles méthodes de travail

Une boîte à outils pour les fonctionnaires

11 juin 2021

Nouvelles méthodes de travail

Une boîte à outils pour les fonctionnaires

11 juin 2021

© 2021 Ministère de la Modernisation de l'État et de l'Administration Publique

© 2021 Institute Nationale d'Administration, Agence de Modernisation Administrative et Direction Générale de l'Administration et de l'Emploi Public.

Adapté du *Collaborative Work Plan in Public Administration*.

Sommaire

INTRODUCTION	4
CONTEXTE	4
LE NOUVEAU NORMAL.....	5
1. GUIDE POUR DIRIGER DES ÉQUIPES DANS UN ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE	5
MATURITE ORGANISATIONNELLE	7
LEADERSHIP.....	8
NOUVELLES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES.....	8
ACCÉLÉRATEURS POUR LE LEADERSHIP EN TÉLÉTRAVAIL	9
LISTE DES EXIGENCES POUR FONCTIONNER DANS L'ENVIRONNEMENT NUMERIQUE	9
LISTE DES PRINCIPAUX PROBLÈMES DE LEADERSHIP	10
LISTE DES QUESTIONS CLÉS POUR LE MANAGEMENT ORGANISATIONNEL	11
2. GUIDE POUR L'EXPERIMENTATION A DISTANCE ET LA COLLABORATION DANS LE CONTEXTE DU TRAVAIL A DISTANCE	13
COMMUNICATION	13
FORMES DE COMMUNICATION EXTERNE	13
ORGANISATION ET GESTION DE PROJETS	14
UNE METHODE DE TRAVAIL COLLABORATIVE.....	16
CITOYENS ET ENTREPRISES.....	17
RECHERCHE	17
COCREATION	18
EXPERIMENTATION	19
3. GUIDE DE LA SANTE ET DE LA SECURITE EN MATIERE DE TELETRAVAIL DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE.....	19
CYBERSECURITÉ.....	20
BIEN-ÊTRE.....	20
ANXIETE.....	20
L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE.....	21
GERER ET RESOUDRE LES CONFLITS DE MANIERE POSITIVE	21
L'EXERCICE PHYSIQUE	22
POSTURE	22
LA ROUTINE ET LA GESTION DU TEMPS	22
SOMMEIL.....	23

Introduction

En vue de la réunion informelle des ministres de l'administration publique de l'UE qui se tiendra à Lisbonne le 22 juin, la Présidence présente une **boîte à outils sur les nouvelles méthodes de travail pour les fonctionnaires**.

Ce document comprend **trois guides** :

- **Guide pour diriger des équipes dans un environnement numérique,**

Ce guide vise à aider les responsables de l'administration publique à diriger leurs équipes dans un environnement numérique, à s'adapter rapidement aux nouvelles formes d'organisation et à poursuivre efficacement les objectifs du service public.

- **Guide pour l'expérimentation à distance et la collaboration dans le contexte du travail à distance**

Ce guide se veut un outil de soutien à l'expérimentation et à la collaboration dans le travail à distance, à une époque qui exige un « présent alternatif », afin que les institutions publiques continuent à soutenir activement les citoyens et les entreprises dans ce contexte particulièrement exigeant.

- **Guide de la santé et de la sécurité en matière de télétravail dans l'administration publique**

Ce guide de santé et de sécurité dans le contexte du télétravail au sein de l'administration publique est destiné à servir d'agrégateur des directives émises par les entités nationales compétentes en matière de santé et de sécurité au (télé)travail pour l'administration publique.

CONTEXTE

Élaborés par l'administration publique portugaise, ces guides étaient initialement destinés à définir des lignes directrices pour les services publics pendant le confinement résultant de la crise sanitaire engendrée par la pandémie de COVID-19. Le développement de ces outils de soutien et de ces pratiques innovantes résulte de la participation et du travail collaboratif des travailleurs entre mars et avril 2020. Ces instruments ont ensuite été diffusés, contribuant au maintien de l'activité de service dans ces nouveaux environnements de travail.

Environ un an après le début des effets concrets du confinement et de l'adoption massive du travail à distance, il a été constaté que l'administration publique a fait preuve d'une capacité particulière à assurer la continuité du travail et du service public. **Les environnements de travail numériques ont donné lieu à des espaces de transformation et de modernisation de l'administration publique** avec une garantie de la valeur du service public.

L'expérience accumulée permet de prévoir l'évolution de l'avenir du travail, avec l'adoption prévue de méthodes de travail hybrides, simultanément, en régime présentiel et à distance.

C'est précisément ces **enjeux de l'avenir du travail qui rendent les outils développés actuels et transversaux pour aider à garantir des réponses publiques aux besoins actuels et anticipés de la société**.

La Présidence souhaite que l'expérience décrite ci-dessus puisse inspirer les États-membres pour **encourager la collaboration entre les administrations publiques au niveau européen** et que cette **boîte**

à outils puisse être utilisée et améliorée par les fonctionnaires et les gestionnaires publics dans tous les États-membres et les institutions de l'UE.

LE NOUVEAU NORMAL

Les organisations publiques ont inévitablement fait du travail à distance un « nouveau normal » caractérisé par un ensemble de circonstances qui influencent l'orientation des approches de gestion et de leadership.

Dans le cadre de ce nouveau paradigme, de nouvelles priorités en matière d'organisation et de gestion et de nouvelles activités sont établies.

AVANTAGES ET ENJEUX DU TRAVAIL A DISTANCE

	Avantages potentiels	Enjeux émergents
<i>Travailleur</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité des horaires ; • Liberté de travailler à domicile, en disposant des conditions nécessaires : espace de travail, ordinateur, électricité, connexion Internet, casque avec micro et VPN (si nécessaire) ; • Moins d'interruptions; • Plus de temps pour la famille et les loisirs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficile de séparer vie personnelle et vie professionnelle ; • Solitude ; • Traitement différent par rapport aux autres collègues qui sont au bureau ; • Santé mentale et garantie d'une vie sociale active.
<i>Organisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les travailleurs restent plus longtemps dans les organisations ; • Flexibilité des conditions est très appréciée par les travailleurs ; • Réduction des frais de bureau ; • Reconnaissance et loyauté institutionnelle accrues de la part des travailleurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure de la productivité pour les travailleurs et les cadres ; • Articuler la communication entre les différents départements, équipes et travailleurs ; • Alignement des efforts collectifs ; Créer et maintenir une culture organisationnelle positive et saine.

1. Guide pour diriger des équipes dans un environnement numérique

Le Guide pour diriger des équipes dans un environnement numérique a été élaboré pour aider les gestionnaires de l'administration publique à s'adapter à une nouvelle méthode de travail et à développer leurs compétences en matière de direction d'équipes dans un environnement numérique.

Ce guide fournit des conseils et un soutien sur divers aspects de la direction de personnes et d'équipes à distance afin d'obtenir des résultats efficaces et de créer de la valeur pour les citoyens et les entreprises.

Il traite de l'utilisation des technologies et des ressources numériques, de l'organisation du travail, de la création d'environnements de travail stimulants, de la communication, de la conduite de réunions et de la promotion de la confiance, de la collaboration, de l'initiative et de l'innovation.

Les dirigeants d'organisations publiques vivent des moments exceptionnels, nous en tirons des enseignements et ce sont les leçons et les lignes directrices de l'avenir pour les nouvelles méthodes de travail. Les enjeux consistent à maintenir la continuité du service public et à tirer parti des possibilités d'optimiser et de moderniser les processus par la dématérialisation et de rapprocher l'administration publique des citoyens.

Est-il possible de diriger des équipes dans un environnement disruptif tout en maintenant ou en augmentant leur capacité de production, même avec une distance physique, dans des lieux différents ?

Nous pensons que la réponse est oui.

PRIORITES ET ACTIVITES A ENTREPRENDRE

<i>Priorités</i>	<i>Activités</i>
<i>Personnes et équipes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Appliquer les règles de santé et de sécurité. • Protéger et soutenir les personnes et restaurer les niveaux de confiance. • Mobiliser et améliorer le moral des personnes et des équipes dans un contexte de réalignement des priorités humaines (où la santé et la sécurité sont au premier plan). • Renforcer l'autonomie et la responsabilité de chacun. • Assurer des mécanismes de suivi des travaux et l'alignement organisationnel.
<i>Services publics</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les impacts et les relations avec les principales parties prenantes, les citoyens et les entreprises, les utilisateurs de services, les fournisseurs et les partenaires. • Assurer la continuité des services et le respect des exigences légales, voire augmenter la capacité de prestation de services au regard de la mission ou du mandat. • Évaluer les nouveaux besoins et les possibilités d'amélioration. • Adapter les ressources. • Assurer une gestion et un suivi étroits du processus de changement.
<i>Opérations</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des centres de coordination en mettant l'accent sur la réactivité et l'agilité ; • Sécuriser la chaîne d'approvisionnement ; • Contrôler soigneusement l'utilisation des biens et des ressources ; • Assurer la sécurité des biens et des informations.
<i>Gestion financière</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Établir les priorités en matière de budgets, de projets et de gestion des liquidités ; • Assurer la discipline en matière de gestion des coûts ; • Revoir et mettre à jour les outils de gestion.

MATURITE ORGANISATIONNELLE

Le processus de leadership à mettre en place dépend des objectifs poursuivis dans les différentes organisations et devra répondre à leurs niveaux de maturité.

Niveau de maturité	Portée	Objectif
<p>Niveau 1</p> <p><i>Travail à distance dans un contexte de contingence</i></p> <p><i>Un contexte avec des changements peu nombreux et difficiles, principalement liés à l'utilisation des ressources techniques</i></p>	<p>Développement des fonctionnalités essentielles uniquement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Virtualisation des équipements, des applications et des fonctions dans les services essentiels ne fait que passer au travail à distance ; • Suspension de plusieurs activités pour une réactivation ultérieure ; • Maintenir autant que possible le modèle de fonctionnement précédent ; • Soucis de sécurité ; • Gestion point à point avec les personnes ou les équipes ; • Coordination transversale ou entre pairs limitée. 	<p>Retour au modèle traditionnel, en rétablissant les systèmes organisationnels précédents.</p>
<p>Niveau 2</p> <p><i>Télétravail intégré dans le nouveau modèle de gestion</i></p> <p><i>Un contexte dans lequel les changements et les analyses effectuées ont permis d'établir de nouveaux processus qui seront maintenus</i></p>	<p>Intégration du changement dans le modèle organisationnel existant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles applications, nouveaux processus et nouveaux systèmes ; • Élimination des activités à faible valeur ajoutée dans le nouveau contexte ; • Responsabilisation des équipes ; • Contrôle du travail en fonction des priorités et des résultats ; • Un leadership plus souple et plus agile ; • Coordination d'équipes transversales et mécanismes d'articulation plus avancés. 	<p>Faire évoluer le modèle de gestion, en incorporant des nouveaux processus, numérisés et modernisés, font du travail à distance un outil supplémentaire pour l'organisation.</p>

LEADERSHIP

Sur le chemin de la transformation vers le nouveau modèle de leadership, il faudra identifier les principes fondamentaux de l'organisation du travail.

- ✓ **Leadership flexible et agile** : Communiquer fréquemment de manière ciblée et organisée prend toute sa pertinence dans un contexte numérique et à distance.
- ✓ **Implication de tous** : La performance collective dans le contexte du travail à distance dépend fortement du niveau d'implication de chaque membre et de la relation qu'il/elle établit avec la hiérarchie et ses collègues. Il faut s'inquiéter de la qualité de l'interaction dans le travail à distance.
- ✓ **Équilibre des périodes de travail** : Le leadership doit créer un équilibre entre les obligations d'exécution opérationnelle et le partage de temps de qualité. Le travail à distance exige un haut degré de discipline et de responsabilité. Il convient donc d'établir des pratiques et des règles pour faciliter cet objectif, en fixant non seulement des moments et des réunions pour le travail et le suivi, mais aussi des rencontres et des interactions pour le partage personnel et le développement professionnel.
- ✓ **Planification et organisation** : Le travail à distance exige une plus grande planification et une meilleure anticipation des besoins pour augmenter la productivité. Les interactions et les décisions doivent s'appuyer sur des informations et des analyses bien structurées et préparées.

NOUVELLES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

Pour atteindre les objectifs des nouveaux modèles de leadership, les organisations peuvent établir de nouvelles pratiques.

- ✓ **Définition des priorités** : Création d'une séquence d'activités et de projets à développer par chaque secteur organisationnel, permettant de maintenir un flux de travail régulier et constant, d'examiner son exécution sur une base quotidienne et de permettre aux personnes et aux équipes de se concentrer sur les activités et les projets de plus grande valeur.
- ✓ **Organisation de petites équipes de travail pluridisciplinaires** : Création d'équipes de plus petite dimension, définition des résultats attendus avec une portée plus réduite et des horizons plus courts et permettant un contrôle clair du produit ou du service.
- ✓ **Coordination régulière et calendrier de suivi** : Création de routines de réunions régulières par téléconférence qui favorisent la communication entre les personnes et les équipes, conduisant à une cohésion organisationnelle.
- ✓ **Orientation vers les résultats** : Se concentrer sur des objectifs et des résultats spécifiques dans la poursuite de la mission et des styles de leadership qui renforcent l'autonomie et la responsabilité sur la base de valeurs, de principes et de comportements.

ACCÉLÉRATEURS POUR LE LEADERSHIP EN TÉLÉTRAVAIL

Il existe un ensemble d'outils de gestion qui, utilisés correctement, peuvent être des accélérateurs de leadership dans le contexte du travail à distance. Nous vous laissons quelques réflexions sur leur utilisation et leur contribution.

- ✓ **Coordination et organisation des réunions** : La coordination et l'organisation des réunions sont des activités essentielles et indispensables pour garantir l'efficacité et la performance. Elles doivent être programmées à l'avance, et les contacts et les exigences techniques pour chaque réunion doivent être envoyés à l'avance. Le matériel qui servira de support à la réunion (par exemple, des présentations, des fichiers, des documents ou des vidéos) doit également être envoyé à l'avance. Les réunions doivent être préparées, le calendrier doit être respecté, et le souci de leur efficacité et de la prise de décision doit prévaloir.
- ✓ **Formation** : La formation est une composante pertinente pour l'autonomisation et la valorisation des personnes, il est donc important que les plans de formation soient maintenus autant que possible et adaptés au contexte à distance.
- ✓ **Environnement de travail** : L'environnement de travail et sa gestion positive sont de la plus haute importance. Le leadership d'équipes virtuelles doit pouvoir créer un équilibre entre la concentration requise par l'exécution opérationnelle et la qualité du partage dans le contact avec les équipes et les collaborateurs. Il est important de respecter les horaires de travail, d'équilibrer et de séparer la vie professionnelle de la vie personnelle et familiale.
- ✓ **Technologies de l'information et de la communication** : Les outils de collaboration et de communication permettront une connexion permanente et directe avec les personnes et les équipes. Les exigences en matière de sécurité et d'accès sont des éléments essentiels du modèle de travail à distance et doivent être appliquées avec soin.

LISTE DES EXIGENCES POUR FONCTIONNER DANS L'ENVIRONNEMENT NUMERIQUE

Vous trouverez ci-dessous une série d'exigences qui permettent aux organisations de soutenir l'adoption du travail à distance.

- 1) **Autonomie.** Préparer les gens à travailler avec une autonomie accrue et une plus étroite gestion des risques ; Une autonomie accrue implique que les objectifs soient présentés et discutés de manière très détaillée.
- 2) **Évaluation.** Formation pour travailler dans des modèles d'évaluation orientés vers les résultats, se concentrant davantage sur la réalisation des objectifs et moins sur l'exécution des tâches ou des processus.
- 3) **Gestion du changement de la culture organisationnelle.** Préparer les gens à de nouveaux défis, les motiver et leur offrir du temps pour découvrir de nouvelles façons de travailler efficacement.

- 4) **Collaboration.** Mobiliser les équipes pour qu'elles travaillent plus intensément au sein de groupes multidisciplinaires plus petits mais ayant un impact plus important ; gérer la collaboration interdépartementale.
- 5) **Inclusion des personnes.** Soutenir les personnes qui ne connaissent pas bien les nouveaux outils de travail.
- 6) **Infrastructure technologique.** Investir dans les technologies et leur gestion.
- 7) **Flexibilité.** Devenir un leader flexible, capable de s'adapter et de gérer les scénarios VICA (volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté).
- 8) **Gestion de l'information et définition des objectifs.** Planification, définition des objectifs, répartition des tâches, organisation et partage des informations dans un contexte numérique.
- 9) **Compétences numériques.** Promouvoir la formation aux compétences numériques afin que chacun soit correctement orienté et comprenne l'environnement numérique.
- 10) **Intelligence émotionnelle.** Fournir une sécurité psychologique, en évitant toute pression inutile et excessive sur les personnes
- 11) **Mise en réseau.** Faciliter la collaboration et la coopération dans les environnements numériques, en tant que facilitateur de la communication et du partage des connaissances.
- 12) **Planification.** Planifier et coordonner les activités de manière séquentielle et intégrée.
- 13) **Vision stratégique.** Tirer parti de toutes les possibilités de collaboration pour améliorer le fonctionnement de l'organisation, en utilisant la technologie.

LISTE DES PRINCIPAUX PROBLÈMES DE LEADERSHIP

- 1) Les **objectifs et les délais** immédiats **sont clairs** et tiennent compte de la nécessité d'un ajustement en fonction des priorités ; Les instruments sont disponibles et partagés.
- 2) Les dirigeants et les équipes sont conscients **des priorités et se concentrent sur celles-ci**.
- 3) Des procédures sont en place pour écouter régulièrement les individus et les équipes afin de **détecter les difficultés, d'identifier et de traiter rapidement les défis et de maintenir un retour d'information personnel** (par exemple, par le biais de réunions).
- 4) Il existe des moyens d'**évaluer le niveau de prestation de services** des équipes et de l'organisation ; cette information est diffusée.
- 5) Il existe une politique généralisée de **partage des informations techniques en interne** au sein de l'organisation.
- 6) Le leadership perçoit et comprend les **conditions de travail des personnes, leur situation et environnement personnel** et agit en apportant son soutien ; Le leadership prend **des mesures spécifiques qui aident les personnes** à maintenir l'équilibre et crée les conditions pour améliorer leurs performances.

- 7) **Les préoccupations des personnes à l'égard de l'organisation sont prises en compte** en temps utile, notamment en ce qui concerne les nouvelles règles ou procédures à suivre, le respect des obligations, l'exercice des droits du travail et la préservation de la santé et de la sécurité ; il existe des mécanismes de consultation et des documents contenant des réponses aux « questions fréquemment posées ».
- 8) **Les mécanismes de motivation et de reconnaissance sont assurés** et communiqués en interne ; les gens sont informés et conscients.
- 9) Les personnes reconnaissent qu'elles sont **soutenues professionnellement et personnellement par leurs leaders**, aux différents niveaux de l'organisation, lorsqu'elles travaillent à distance.

LISTE DES QUESTIONS CLÉS POUR LE MANAGEMENT ORGANISATIONNEL

- 1) **Des calendriers** sur une planification quotidienne, hebdomadaire et mensuelle sont définis et communiqués ; Les calendriers sont adaptés aux besoins et aux conditions de travail.
- 2) **L'organisation et la taille des équipes** et l'attribution des activités et des projets sont ajustées en fonction des circonstances.
- 3) Il existe des moments et des instruments pour **recueillir les contributions dans les équipes** dans le but de planifier les activités ou les projets en cours, inclus ou non dans le plan d'activités ;
- 4) Il y a des moments d'**implication des équipes et des leaders** pour lancer des activités ou des projets.
- 5) Il y a des moments pour **évaluer les progrès**, avec des discussions bilatérales ou multilatérales.
- 6) La **communication** régulière et étendue **de la planification, des progrès et des informations pertinentes** est assurée.
- 7) Les fichiers d'**état des travaux** sont adoptés et partagés comme référence commune (listes de travail).
- 8) **Des fichiers et des zones de travail partagés** sont utilisés, permettant à chaque membre de l'équipe d'y accéder et d'y apporter sa contribution.
- 9) **Les décisions sont étayées par des informations** recueillies et organisées en temps utile pour les réunions ou les moments de prise de décision.
- 10) Les activités et la collecte d'informations sont prévues pour assurer **un suivi, une évaluation et une communication fréquents** axés sur le résultat ou le service.
- 11) Une documentation technique est disponible pour effectuer des travaux à distance et pour **assurer le support** à tout moment.

- 12) On veille à ce que les **zones de soutien restent actives et disponibles** pour répondre aux besoins des équipes et de l'organisation.

LISTE DE QUESTIONS CLÉS POUR LA COORDINATION ET L'ORGANISATION DE RÉUNIONS

- 1) **Des réunions régulières sont programmées** à tous les niveaux de l'organisation avec la régularité nécessaire en fonction de la nature des équipes, des participants et des circonstances.
- 2) **La programmation en temps utile des réunions** est assurée, ce qui permet une planification adéquate et une conciliation entre le temps de travail professionnel et personnel.
- 3) La **définition et la distribution des ordres du jour des réunions sont assurées** en temps utile ; Les présentations individuelles lors des réunions et les **temps de parole sont clairement établis**.
- 4) Le **matériel qui servira de support à la réunion est envoyé à l'avance** (présentations, fichiers, documents, vidéos) ; les réunions sont préparées et les horaires sont respectés afin de garantir l'efficacité et l'objectivité des réunions.
- 5) Pendant la réunion, la **participation de tous est garantie** de manière ciblée et efficace ; Le coordinateur doit gérer le temps.
- 6) **Les notes de la réunion sont rédigées** et partagées, avec une liste des participants et un résumé des conclusions ; Il est défini qui rédige le procès-verbal et le partage.
- 7) **Des règles et des recommandations ont été créées concernant l'utilisation prudente des outils**, tels que la vidéoconférence, les appels téléphoniques, le courrier électronique ou le chat ; en fonction du nombre de participants, du degré de formalité et de l'urgence de la communication.

COMMENTAIRES FINAUX

Pour s'adapter aux nouveaux modes d'organisation et de travail et pour diriger efficacement des équipes dans un contexte numérique, les organisations et leurs leaders doivent favoriser une culture qui renforce trois domaines de valeurs.

- ✓ **Compréhension et empathie** : Les leaders qui suscitent l'empathie et sont conscients des contraintes de leurs équipes acquerront la capacité de surmonter l'adversité.
- ✓ **Transparence** : En période d'incertitude et de doute, il est essentiel que les leaders communiquent clairement et fassent participer l'organisation, en partageant les responsabilités et les risques.

- ✓ **Responsabilité et esprit de mission** : Les leaders doivent promouvoir la responsabilisation des personnes et des équipes, gérer en fonction des résultats, contrôler les performances et créer de nouveaux modèles pour garantir une meilleure utilisation des ressources publiques.

2. Guide pour l'experimentation à distance et la collaboration dans le contexte du travail a distance

Le travail à distance est devenu une fatalité qui pose certains défis à l'Administration publique : difficulté de communication et de collaboration en équipe, sentiment d'isolement, impossibilité de se déconnecter, problèmes de conciliation entre vie personnelle, familiale et professionnelle. Ce guide contribue à rendre le travail à distance collaboratif et à faire en sorte que l'approche expérimentale demeure une option stratégique dans la transformation de l'Administration publique.

COMMUNICATION

FORMES DE COMMUNICATION INTERNE

Une communication efficace est l'une des principales composantes des équipes performantes. La réalité du télétravail présente des défis de communication pour toutes les parties prenantes, qui nécessitent des solutions équilibrées. Les travailleurs en télétravail peuvent se sentir déconnectés, il est donc très important de comprendre les lacunes de la communication à distance afin de les combler.

Les canaux de communication utilisés dans le travail à distance sont, en règle générale, plus « pauvres » d'un point de vue environnemental et sensoriel que le travail en face à face. Certains problèmes peuvent être réduits dans un environnement plus « riche » sur le plan sensoriel où les signaux de communication supplémentaires, tels que le langage corporel ou l'expression faciale, sont pris en compte -comme dans le cas des vidéoconférences. Cela permet d'éviter les ambiguïtés qui se produisent parfois dans des canaux tels que les chats, les courriers électroniques ou les appels téléphoniques, et c'est également un moyen de créer une redondance et de garantir la clarté. Dans une équipe délocalisée, la création de lignes directrices et de conseils sur la manière de communiquer, sur les outils ou les canaux à utiliser et dans quel but, contribue à accroître l'efficacité de la communication. En définissant des règles communes que chacun doit suivre, on accroît la responsabilité et la transparence au sein de l'équipe.

FORMES DE COMMUNICATION EXTERNE

Dans un contexte de collaboration à distance avec des équipes externes, qu'il s'agisse d'autres entités ou même d'autres équipes de la même organisation, maintenir le développement des activités aussi fluide que possible peut constituer un défi.

Les activités de collaboration sont conçues en fonction du contexte dans lequel elles se déroulent, des acteurs qui y participent et de leurs objectifs spécifiques. La planification doit être adaptée, en commençant par **stabiliser les canaux de communication et les routines entre les équipes**.

Dans ce contexte, il **est important de choisir des outils simples et accessibles à tous**.

Selon le type de projet, des **moments de contact régulier avec les partenaires extérieurs peuvent également être établis**, car cela permet de maintenir la dynamique de travail, mais aussi de construire des connaissances collectives et de consolider les résultats.

La systématisation des **rapports d'étape écrits après les moments de collaboration et de prise de décision peut aider à établir la clarté** entre les parties.

ORGANISATION ET GESTION DE PROJETS

RÉUNIONS À DISTANCE

Les réunions à distance, pour des raisons inhérentes à la dépendance technologique ou à l'expérience même de l'utilisation, présentent plusieurs défis récurrents, qui se traduisent par une perte de temps et de concentration des participants. Des situations telles que les difficultés techniques rencontrées par les participants pour accéder aux réunions, un équipement qui peut ne pas être adéquat, des interruptions dues à des coupures du signal internet, des bruits ambiants inattendus qui surviennent, sont des **problèmes qui peuvent être anticipés, évités et résolus**.

Les participants doivent être encouragés à **se connecter aux salles de réunion quelques minutes avant l'heure de début afin de pouvoir tester les équipements** (casque, microphone et caméra).

Pour éviter les bruits ambiants et les déconnexions, les **participants doivent également se trouver dans un espace calme pourvu d'un bon accès Internet**.

Pour apporter plus d'efficacité aux réunions, des **règles d'étiquette devraient être définies**, telles que :

1. Déconnecter le microphone lorsque vous ne parlez pas ;
2. Maintenir la caméra allumée pour que tout le monde puisse être vu ;
3. Lever la main pour demander la parole ;
4. Levez le pouce ou baissez-le si vous êtes d'accord ou non.

Une façon d'accroître l'implication et l'attention des participants est de **donner à chacun la possibilité de s'exprimer sur un sujet particulier**, ou d'encourager la participation à la fin des réunions en posant des questions ou en demandant des suggestions.

Pour que chacun se familiarise avec les fonctionnalités des outils utilisés lors des réunions à distance, comme le partage d'écran ou l'organisation du contenu dans un logiciel collaboratif, **favorisez l'animation tournante** de ce type d'activités.

GESTION D'ÉQUIPE OU DE PROJET

Le travail à distance pose des problèmes de gestion des équipes et des projets. Parmi les **problèmes** les plus **courants** figurent :

- La **multiplication des tâches de responsabilisation**, où un simple échange informel entre collègues doit être converti en appel de suivi planifié ou en un message écrit,
- Le **contrôle de l'implication des partenaires** et de l'exécution des tâches prévues, aggravé lorsque les possibilités d'autonomie sont inexistantes ou limitées ;
- La **décentralisation des membres de l'équipe**, notamment lorsqu'ils ont des horaires décalés, ce qui nécessite de trouver des alternatives viables pour les espaces de réunion et les modes de consultation de l'équipe.

Les équipes doivent trouver l'**équilibre entre autonomie et responsabilité** qui convient le mieux à leur logique de travail.

Pendant, il existe **3 principes d'action** qui peuvent être pris en compte :

1. **Soutenir les performances des collègues grâce à des outils d'autovalidation.** En fonction des routines et des compétences des équipes, l'éventail des options va d'une simple liste de tâches que les collègues mettent à jour quotidiennement à l'utilisation d'outils de contrôle de projet plus complexes.
2. **Introduire ou généraliser l'utilisation d'outils de reporting automatisés** - déclenchant des alertes automatiques, par exemple - et dotés de composants visuels favorisant l'(auto-)prise de conscience de l'état des tâches (par exemple, en mettant en évidence les situations à risque).
3. **Définir et créer des espaces de rencontre pour l'équipe**, qui permettent de programmer des réunions - idéalement avec une fréquence prévisible qui crée une routine vertueuse - et qui assurent un contact humain qui tend à se faire rare dans le travail à distance. Il convient de choisir une plateforme commune pour tous les collègues et, si possible, de maintenir un canal commun ouvert en permanence à tous.

Au lieu de maintenir des moyens de contrôle routiniers, l'accent devrait être mis sur la **responsabilisation et l'autovalidation** comme vecteurs de soutien au changement de la culture de travail dans l'organisation.

La **création de listes de tâches** - quotidiennes ou non - sert à la fois à soutenir son travail personnel et à assurer un suivi des équipes orienté vers la création de valeur pour l'organisation. Ces listes doivent être :

1. **Clares et sans ambiguïté**, décomposées en sous-tâches si nécessaire et indiquant clairement les délais,
2. **Accessibles à ceux qui exécutent et à ceux qui contrôlent**, permettant idéalement un accès en temps réel.
3. **Convenues en temps voulu**, tenant compte des efforts requis et des prévisions les plus raisonnables.
4. **Axée sur la réalisation d'objectifs par le biais de résultats.**

UNE METHODE DE TRAVAIL COLLABORATIVE

Il existe **trois types de distance dans la collaboration à distance** : **physique** (lieu et temps), **opérationnelle** (taille de l'équipe, conditions et compétences techniques) et **affinitaire** (valeurs, confiance et interdépendance).

Chacun de ces types de distance affecte, parfois de manière décisive, la performance des équipes à distance. En outre, lorsque des plans de travail à distance sont mis en œuvre, nous avons **tendance à concentrer les efforts uniquement sur l'aspect technique du travail**, en fournissant un soutien aux membres de l'équipe afin d'atténuer principalement les distances physiques et opérationnelles.

Pour stimuler la performance collaborative d'une équipe, il faut **réduire la distance d'affinité en favorisant la communication** par des visioconférences régulières, car c'est un moyen efficace de se rapprocher.

Il est tout aussi important, dans le cadre du travail à distance, d'**évaluer et de repenser toutes les interactions et activités personnelles** impliquant des membres de l'équipe, afin qu'elles se traduisent par une expérience numérique favorisant une collaboration efficace entre les personnes concernées.

Accroître la performance des équipes à distance nécessite l'**utilisation de plateformes collaboratives pour l'échange d'informations et la cocréation de connaissances** par les membres de l'équipe, par la **création de documents collaboratifs ou de simulateurs de tableaux blancs**.

PARTICIPATION DES ACTEURS

RÉSEAUX DÉCENTRALISÉS ET COMMUNAUTÉS VIRTUELLES

Dans la nécessité de promouvoir des modèles et des formats d'interaction à distance, qu'il s'agisse de sessions de travail ou de formation, il convient d'envisager un certain **compromis dans le degré d'implication**, de la part des participants à distance, et de veiller à ce que **les activités développées soient toujours (re)pensées à la lumière de leur contexte**, de manière à garantir la plus grande efficacité possible.

Les communautés virtuelles sont des réseaux de communication interactifs, organisés autour d'un intérêt ou d'un objectif commun partagé par tous ses membres, qui constituent un espace essentiel et décisif pour répondre aux défis auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui. Leur pertinence est généralement proportionnelle à l'organisation de ces communautés autour de l'identité et des besoins particuliers des participants, de leur **partage d'intérêts communs et de la réalisation d'objectifs spécifiques**.

Pour atteindre leur objectif, les activités des communautés virtuelles se matérialisent généralement par l'**utilisation d'un ensemble d'outils et de canaux de communication et de plates-formes de travail collaboratif**, à savoir le **partage et le dépôt de documents**, les **forums de discussion**, la **messaging instantanée** et la **vidéoconférence**. Dans les réseaux dont les expériences et les profils sont hétérogènes, il peut être judicieux de créer des **sous-groupes thématiques au sein des communautés**, afin de renforcer la participation de leurs membres en fonction de leurs affinités spécifiques.

CITOYENS ET ENTREPRISES

Les principes de l'administration ouverte sont l'essence même d'un État démocratique engagé dans la participation des citoyens et la confiance mutuelle dans la prestation des services publics. Face à la nécessité d'**organiser des séances de rencontre non présentielles avec les citoyens**, il existe plusieurs modèles de participation citoyenne par le biais de canaux numériques :

1. **La mise en place de votes interactifs ou la pose de questions en temps réel** lors d'un webinaire ;
2. La création de plateformes numériques pour la soumission et le **vote des propositions** ;
3. L'ouverture **de processus de consultation publique** pour les plans d'action ;
4. La **création de banques d'idées** ou pour concentrer les propositions d'amélioration des citoyens.

LA PROMOTION DE L'EXPÉRIMENTATION

RECHERCHE

Une définition correcte du problème implique une recherche qui fournit des données structurées et pertinentes pour la prise de décision et qui, en même temps, élimine la tentation des intuitions, des idées toutes faites et des routines cristallisées. La **recherche à distance s'est avérée une option faisable et avantageuse**. Un projet expérimental peut donc continuer à s'appuyer sur les avantages de la recherche, en choisissant dans l'arsenal méthodologique disponible les instruments et les techniques les plus appropriés pour répondre à l'impossibilité d'un contact direct avec d'autres personnes.

Pour obtenir des données sur de grands échantillons d'individus, assurant une accumulation structurée d'informations actualisées sur leurs caractéristiques et permettant une analyse approfondie, **des enquêtes par questionnaire peuvent être créées à partir de plateformes numériques**. Ces enquêtes ont l'avantage de permettre un temps de réponse plus long et différé, qui s'adapte aux besoins des répondants.

Pour obtenir des informations de **nature « qualitative »**, **des entretiens à distance peuvent être menés**, profitant de l'accès créé par les canaux audiovisuels pour adapter l'application des scripts d'entretien.

En utilisant les relations entre le monde « réel » et le monde « virtuel » **trois approches méthodologiques peuvent être adoptées** sur les interactions entre les technologies numériques et les comportements humains :

1. **Mise en place d'environnements virtuels** pour simuler des comportements « réels »,
2. **Introduire la technologie directement dans le contexte de la vie quotidienne** par des expériences contrôlées, en utilisant des capteurs ou des dispositifs technologiques

- avec la collaboration de leurs utilisateurs ou à l'aide de sondes de nature technologique pour cartographier ou recueillir des données sur des pratiques réelles,
3. **Étudier la membrane de contact ou l'interface entre les machines et les humains**, en étant capable de réaliser des analyses qualitatives et détaillées de l'expérience de l'utilisateur sur une plateforme numérique.

COCREATION

Les moments de cocréation permettent d'augmenter la quantité d'idées, mais aussi leur qualité, en **organisant des sessions de collaboration à distance**, soit pour discuter des idées, soit pour les classer par ordre de priorité.

Il est possible de créer une plateforme collaborative en ligne où les défis sont partagés et où les participants sont invités à soumettre des propositions de solutions. De plus, la plateforme peut permettre de **voter** sur les propositions ayant le plus grand potentiel et ainsi **éclairer la prise de décision** de l'équipe responsable du projet. Pour développer une session collaborative à distance dans le **but de générer et de hiérarchiser des idées**, il est nécessaire de prendre en compte les éléments suivants :

1. **Préparer le canal de communication** où se déroulera la session ;
2. **Préparer la plateforme collaborative**, en partageant des informations ou des manuels de support, si nécessaire ;
3. **Inviter les participants à la session**, en tenant compte des aspects suivants :
 - i. Décrire les objectifs de la session, les résultats attendus et l'ordre du jour ;
 - ii. Heure, durée et plateforme(s) à utiliser et ressources supplémentaires (si des consultations supplémentaires sont nécessaires) ;
 - iii. Identifier le(s) facilitateur(s) - il est possible que plusieurs personnes soient nécessaires pour diriger les travaux ;
 - iv. Les destinataires (si cela est pertinent, partagez la liste des participants).
4. **Demandez aux participants de tester le canal et la plate-forme de communication** avant la session ;
5. **Assurez-vous que les équipements et les plateformes nécessaires sont en place** ;
6. **Montrez des exemples de ce qui est demandé aux participants** pendant les exercices, en donnant des consignes claires pour garantir des résultats appropriés ;
7. Après la session (ou à la fin de la session), **demandez aux participants de vous faire part de leurs réactions** en remplissant une enquête en ligne ;
8. **Partagez tous les graphiques et documents** liés à la session avec les participants une fois la session terminée.

EXPERIMENTATION

L'expérimentation doit figurer parmi les approches les plus efficaces pour innover avec succès. Il est amplement prouvé que peu d'approches seront aussi rapides et peu coûteuses que l'expérimentation pour générer des apprentissages et tester des idées ou des hypothèses. Les **technologies numériques**, de par leurs caractéristiques intrinsèques, ont **rendu les possibilités d'expérimentation exponentielles**, permettant de **valider une solution avant de la mettre en œuvre à grande échelle**, d'accumuler des leçons précieuses qui permettent de **diminuer les risques et de tirer des enseignements des tentatives d'amélioration**.

Il existe **cinq dimensions dans lesquelles l'expérimentation peut être développée** :

1. **Au niveau des politiques publiques** : la création de « bacs à sable » législatifs permettant de réaliser des essais pilotes pour une certaine politique publique ; ou la création de plates-formes pour que la participation et la consultation publiques des processus législatifs soient plus largement examinées et prises en compte.
2. **Au niveau des organisations** : tester de nouveaux modèles de structuration des équipes et/ou des départements ; explorer de nouvelles méthodes de travail, y compris les outils, les procédures, les processus et les politiques internes.
3. **Au niveau du service** : pour savoir si un service, ou une partie d'une proposition de service, est viable, efficace et répond aux besoins de ceux qui l'utilisent, ainsi qu'aux ressources existantes de l'organisation qui est chargée de fournir et de maintenir ce service. Elle étudie comment les personnes impliquées dans le service se rapportent et interagissent avec les points de contact disposés tout au long de l'expérience du service lui-même.
4. **Au niveau du produit** : tester l'expérience et les flux d'utilisation avec un point de contact ou un canal donné. Les questions liées à l'expérience sensorielle et cognitive sont analysées, comme la convivialité et l'accessibilité des interfaces utilisateur.
5. **Au niveau du contenu** : Expérimenter différentes approches des artefacts de communication, tels que les mots, les images et les messages qui composent les interactions des services et des produits..

3. Guide de la santé et de la sécurité en matière de télétravail dans l'administration publique

A necessidade de se ajustar a novos espaços de trabalho diferentes dos usuais, especialmente em casa, novos horários e novos ritmos de trabalho, levantou uma série de questões relacionadas com a saúde e segurança no trabalho remoto.

Este Guia pretende **chamar a atenção para os potenciais riscos do trabalho remoto**, oferecendo orientação no sentido da **segurança e saúde no teletrabalho na administração pública**.

CYBERSECURITÉ

Les services permettant la connexion aux serveurs, ainsi que les appareils des utilisateurs ou des organisations, se trouvent dans une situation vulnérable lorsqu'ils sont connectés en ligne. Il est donc **nécessaire d'établir des connexions sûres**.

La majorité des **pares-feux** du marché offrent la possibilité de **configurer l'accès**, afin **que les utilisateurs puissent connecter leurs appareils à distance et en toute sécurité** aux ressources des entités.

Que ce soit par le biais des protocoles SSL ou Ipsec, les connexions d'accès à distance en ligne permettent de s'assurer que la communication des utilisateurs se fait par un canal sûr et ne porte pas atteinte aux ressources des entités.

Mais il n'y a pas que la sécurité des communications : il **faudrait** aussi faire en **sorte que le télétravail se déroule dans un environnement aussi privé et sûr** que possible, en tenant compte du fait que les travailleurs utilisent souvent des appareils et des équipements de l'entreprise et/ou leurs propres appareils personnels.

Alors, il est fortement recommandé de :

- ✓ **Changez fréquemment les mots de passe du WI-FI et du routeur ;**
- ✓ Utilisez des **appareils** et des applications **actualisés** ;
- ✓ Utilisez des **mots de passe sûrs** et **bloquez les appareils** lorsqu'ils ne sont pas utilisés ;
- ✓ **Utilisez un code** pour accéder à vos appareils ;
- ✓ **Faites attention à vos périphériques USB ;**
- ✓ Faites une **copie de sauvegarde** ;
- ✓ **N'utilisez pas d'appareils sans protection antimalware ;**
- ✓ Soyez vigilant à votre boîte de réception et **évitez le phishing**.

BIEN-ÊTRE

ANXIÉTÉ

Le télétravail peut avoir tendance à **brouiller les frontières** entre le travail, les loisirs et les autres activités, ce qui peut **augmenter les niveaux de stress**. La solitude et les difficultés de gestion du temps lors du travail à domicile présentent des **risques pour la santé psychosociale**.

Il est important de **se concentrer sur le « ici et maintenant »** et d'apprendre à identifier les pensées perturbatrices.

Il est important d'**investir des efforts dans ce qui est possible de contrôler** et de partager les sentiments et les émotions avec ceux qui sont proches, comme les amis et la famille.

En fin de journée, **il est utile de faire le point sur les aspects positifs constatés au long de la journée et de faire un plan pour le lendemain**. Il est également bon de **créer un espace et un moment de détente quotidien**.

Un **bon environnement de travail et un encadrement compétent** sont essentiels pour le bien-être et la productivité des travailleurs.

Les managers doivent **renforcer la communication et se montrer soucieux** du bien-être de leurs employés. La **motivation est un facteur clé** pour mobiliser les travailleurs à distance pour une **mission collective**, en les impliquant dans le processus d'adaptation et de planification des solutions. **La planification peut contribuer à réduire l'anxiété au travail**, c'est pourquoi il convient de promouvoir les objectifs à court et moyen terme, ainsi que de favoriser le contact et la collaboration entre les travailleurs.

Il est essentiel de respecter les temps de pause et de repos, que vous soyez ouvrier ou cadre.

L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE

Une gestion saine de l'environnement familial nécessite l'**organisation d'une routine quotidienne qui réponde aux besoins de chacun** et qui équilibre les moments de travail et de loisirs, d'interaction et d'autonomie, et le temps pour soi.

La possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle et familiale est cruciale lorsqu'on travaille à distance. La manière dont on délimite l'espace professionnel de l'espace personnel et familial influence les dimensions de la vie de ceux qui travaillent à distance. Identifier les routines qui sont les plus productives et qui procurent du bien-être est la première étape pour trouver cet équilibre.

Établir des limites physiques, relationnelles et d'horaires entre vie personnelle, familiale et professionnelle et les réajuster est un moyen d'améliorer les conditions du travail à distance, surtout s'il est effectué à domicile. Il **n'y a pas de formule magique** et il est conseillé de **planifier à l'avance toutes les activités de la journée** - y compris les activités de la vie personnelle - afin d'accomplir toutes les tâches nécessaires et d'éviter l'anxiété de ne pas prévoir ce qui va se passer.

GERER ET RESOUDRE LES CONFLITS DE MANIERE POSITIVE

« En règle générale, le télétravail exige des niveaux de travail plus intenses et augmente la probabilité de conflits travail-famille » (cf. rapport de l'OIT d'avr-2019).

Concilier plusieurs rôles dans un même espace physique (par exemple, travailler à distance, s'occuper de la maison, s'occuper à plein temps de personnes à charge mineures ou majeures) est très **exigeant et**

peut nous faire sentir soudainement dépassés et épuisés. L'apparition de certains conflits est compréhensible et pratiquement inévitable.

Maintenez la sérénité et une attitude calme, respectez les routines et les horaires habituels, faites de l'exercice, respectez l'espace de l'autre, renforcez la communication positive, écoutez activement, renforcez la tolérance et retirez-vous lorsque vous sentez que « vous n'en pouvez plus » ou que le conflit va s'aggraver.

Les conflits font partie de la vie. **Les conflits ne sont pas toujours des événements négatifs.** Selon la façon dont nous les traitons et les gérons, **ils peuvent également avoir des conséquences positives, permettre des changements positifs pour tous** et renforcer les liens et les relations avec les personnes qui nous sont chères.

Évitez les accusations et les jugements de valeur, **montrez-vous disponible pour dialoguer et résoudre le conflit**, mettez-vous à la place de l'autre, clarifiez vos pensées et/ou vos sentiments, négociez plutôt que de rivaliser, concentrez-vous sur votre comportement, présentez des excuses et acceptez-les sans ressentiment, intervenez lorsque le conflit entre enfants commence à s'aggraver et coopérez pour le bien commun.

L'EXERCICE PHYSIQUE

Alternez le travail avec **quelques minutes d'exercice physique** pour vous maintenir actif physiquement et mentalement. Il est important de rester actif à la maison, en **évitant de rester assis pendant plus de 30 minutes et, dans la mesure du possible, en alternant les positions assises et debout lorsque vous travaillez devant l'ordinateur.**

Une réduction substantielle de votre activité physique et/ou une augmentation de votre comportement sédentaire (c'est-à-dire plus de temps passé assis, allongé ou couché) peut nuire à votre santé, votre bien-être et votre qualité de vie.

POSTURE

Le travailleur doit créer un **environnement de travail sûr et sain**, respecter un ensemble de règles de base, au niveau de la réorganisation de l'environnement de travail (fauteuil, table, écran, clavier, souris) mettre en place un **ensemble de mesures organisationnelles, mettre en évidence les pauses et la gymnastique.**

Le travail solitaire dans un régime éloigné implique souvent de **nombreuses heures d'affilée devant l'ordinateur, ce qui contribue à l'adoption de postures incorrectes** et à l'apparition de lésions musculosquelettiques.

LA ROUTINE ET LA GESTION DU TEMPS

L'adaptation à de nouvelles routines peut être lente, créer de l'instabilité et diminuer la productivité.

Conservez vos routines et vos activités. Levez-vous, habillez-vous et mangez à l'heure. Lorsque vous travaillez à distance, **choisissez un endroit calme et demandez à ne pas être dérangé.** Dans la mesure

du possible, **gardez intactes les autres routines, comme les horaires de travail, les repas et les périodes de sommeil.**

SOMMEIL

Le télétravail peut signifier l'absence d'horaires de travail stricts et le **sommeil est souvent l'un des aspects négligés** lorsque la gestion du temps devient plus difficile. Compte tenu de l'importance du sommeil pour assurer le bien-être, la qualité de vie et la santé physique et mentale des travailleurs, il est important d'adopter des comportements qui **favorisent un sommeil de qualité** :

- ✓ **Maintenez des heures de coucher et de lever régulières.**
- ✓ **Dormez aussi longtemps que vous le souhaitez** (ni plus ni moins).
- ✓ **Soyez raisonnable dans les exceptions à la règle** (y compris celles qui concernent les loisirs, comme les fêtes et tout ce qui implique des changements d'horaires).
- ✓ **Gardez un quotidien équilibré** (travail, loisirs, sport, alimentation).
- ✓ **Avoir un bon environnement de sommeil** (calme, pas de technologies et une température confortable).
- ✓ **Apprendre à avoir une bonne relation avec le sommeil** (personne ne fait bien ce qu'il n'aime pas !)
- ✓ **Soyez attentif aux symptômes et ne laissez pas les problèmes de sommeil s'aggraver.** Demander de l'aide au bon moment est essentiel pour prévenir les troubles du sommeil et garantir une bonne qualité de vie.



2021PORTUGAL.EU