



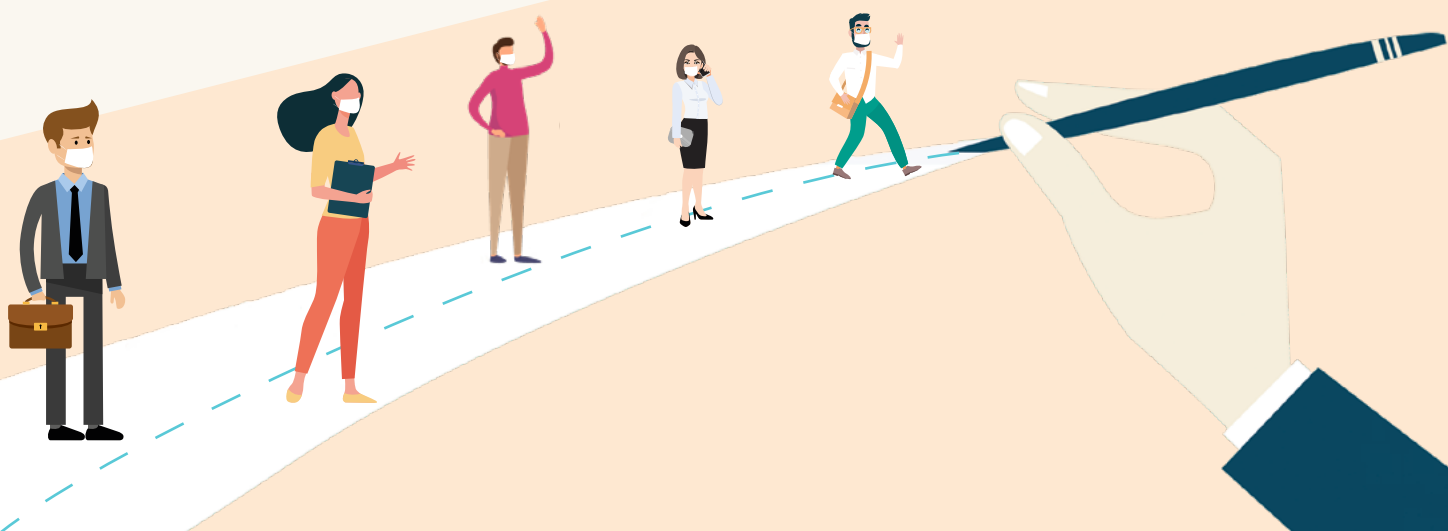
# MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUES

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



## Fiches réflexes pour accompagner le retour des agents en présentiel

Juin  
2021





## Présentation du kit

À compter du 9 juin prochain, les règles concernant le travail à distance vont être assouplies.

Pour les équipes qui étaient principalement à distance, cela implique **une nouvelle forme d'organisation mixte**, pour combiner travail sur site et à distance, et nécessite un accompagnement.

Ces changements peuvent susciter des interrogations ou des appréhensions. Elles sont légitimes. C'est pourquoi la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) se proposent de vous accompagner.

Vous trouverez quelques repères :

- [à destination des encadrants de proximité \(managers\) pour préparer et accompagner les équipes dans l'organisation du travail en mode mixte](#)
- [pour les agents sur l'organisation du travail à distance et en présentiel](#)
- [dédiés au sujet de la médecine de prévention](#)

Il est recommandé que l'employeur anticipe cette phase d'assouplissement du travail à distance, en veillant à :

- associer l'encadrement, le référent Covid et les représentants du personnel à l'organisation du retour en mode mixte ;
- un dialogue social de proximité soutenu ;
- maintenir les règles sanitaires renforcées ;
- impliquer la médecine de prévention (cf. fiche réflexe spécifique).

Ces fiches n'ont pas vocation à se substituer aux mesures prises et/ou envisagées par chaque administration, un grand nombre d'entre elles ayant déjà mis en place un certain nombre de dispositifs.

## Fiche réflexe

# Comment accompagner ses équipes vers un fonctionnement mixte

Les étapes suivantes peuvent vous aider à préparer le retour de votre équipe en mode mixte.

### Avant le retour, évaluer les besoins et les attentes individuelles et collectives

Afin que chacun vive au mieux cette transition dans le respect des contraintes sanitaires, il est souhaitable que vous organisiez des **temps d'échange avec vos collaborateurs**.

Ces temps individuels doivent couvrir plusieurs objectifs :

- recueillir leur perception sur ce qu'il s'est passé ces derniers mois ;
- identifier les éléments positifs et négatifs qui ont émergé et les attentes de chacun (sur un plan individuel comme collectif) ;
- capitaliser sur ces éléments afin de faciliter le passage au travail en mode mixte, à distance et en présentiel ;
- échanger sur les évolutions du fonctionnement du service ;
- rappeler à chaque agent qu'il peut rencontrer le médecin du travail, y compris avant le retour au bureau.

... et vous permettront :

- de prendre en compte les situations individuelles ;
- d'identifier questionnements et ressentis ;
- de rassurer, le cas échéant, les agents.

Ces temps d'échanges individuels en bilatéral peuvent se faire en visio ou audioconférence, ou se dérouler en présentiel.

À l'issue de ces échanges, vous pourrez, le cas échéant, orienter votre collaborateur vers les dispositifs d'accompagnement institutionnels : médecine de prévention, service RH de proximité...



#### CONSEIL

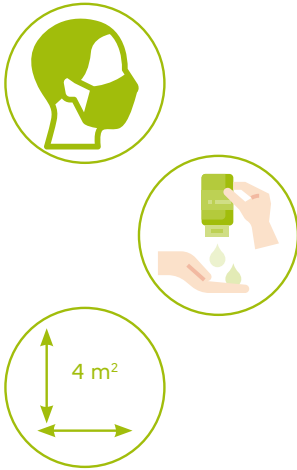
Pour les équipes nombreuses, il sera sans doute nécessaire d'identifier quelques relais managériaux.



#### POUR ALLER PLUS LOIN...

Vous pouvez utiliser la trame [« Comment faire des retours constructifs ? »](#) issue du guide [Télétravail et travail en présentiel](#) pour tirer pleinement partie de ces échanges.

Il est également souhaitable que vous profitiez de ces échanges pour adresser à vos collaborateurs un récapitulatif des règles sanitaires applicables en présentiel.



### Les mesures sanitaires à rappeler

- Explication des mesures sanitaires appliquées par votre administration (masques, gel hydro-alcoolique, désinfection des locaux etc.)
- Maintenir quand cela est possible les réunions en audio ou en visioconférence
- Les réunions en présentiel : recommandation d'une jauge d'une personne pour 4 m<sup>2</sup> et obligation de maintenir les règles sanitaires renforcées (masque, distanciation...), conformément à la circulaire de la ministre de la transformation et de la fonction publiques en date du 26 mai 2021 ([accessible ici](#))
- Rappel des gestes barrières
- Explication des règles de rotation en télétravail pour les agents partageant le même bureau et, si ces agents ont des périodes de « cohabitation », les mesures sanitaires qui seront mises en œuvre



## L'échange individuel

Voici quelques questions qui pourront vous aider à mener l'échange

### L'agent

- Globalement, pour vous, cette expérience a-t-elle été plutôt positive ou plutôt négative ? Pourquoi ?
- Quels freins avez-vous perçus à la réalisation de votre travail au quotidien ? Subsistent-ils en présentiel ?
- Avez-vous ressenti un sentiment d'équité dans la distribution des tâches à accomplir ?
- Avez-vous eu le sentiment d'avoir bénéficié de temps en bilatéral adaptés à votre besoin ? Que le suivi de votre activité et les retours (dans les deux sens, de vous vers moi comme de moi vers vous) se faisaient sur un bon rythme et étaient de qualité ?
- Comment qualifieriez-vous votre bien-être au travail ? Comment pourrait-il être amélioré, notamment dans un arbitrage présentiel/distanciel ?

### L'équipe, le collectif de travail

- Quel regard portez-vous sur notre fonctionnement en tant qu'équipe ? Avez-vous l'impression que le sentiment d'appartenance à l'équipe s'était amoindri ? Ou au contraire que la cohésion s'était renforcée ? Ou que des logiques de cloisonnement se sont mises en place ? Que le rôle de chacun n'était pas très clair ?
- Avez-vous eu l'impression que nous avons des règles du jeu claires et bien définies ? Faut-il les faire évoluer ? Par exemple, avez-vous l'impression que nous faisons des réunions efficaces, sur un bon rythme... ?
- Comment jugez-vous les liens collaboratifs qui se sont mis en place ?
- Avez-vous eu l'impression d'avoir une bonne visibilité sur les activités des uns et des autres ?
- Au niveau de l'information, quel est votre sentiment sur le niveau de partage, d'une part, et celui de la circulation, d'autre part ?
- À l'issue de cette expérience, quels sont pour vous les meilleurs outils à conserver pour bien travailler ensemble ?
- Quels sont les processus ou les procédures qu'il nous faudrait simplifier ou fluidifier ?

## Lors du retour, tirer les leçons de l'expérience des derniers mois

Dans un premier temps, il serait bon d'organiser un temps d'accueil collectif des agents dans le respect des gestes barrières, pour recréer du lien entre les agents.

Dans un second temps, il serait utile d'organiser une réunion de « brainstorm » que vous animerez et où chacun sera amené à se positionner sur les évolutions de l'organisation du travail qui lui paraissent souhaitables.

La conclusion de ces échanges pourrait être d'élaborer un projet de service qui souderait davantage les agents, ou une charte du fonctionnement en équipe en mode mixte.



### POUR ALLER PLUS LOIN...

Vous pouvez vous inspirer de la charte d'équipe proposée dans la fiche « [Quelles règles du jeu voulons-nous adopter pour travailler à distance ?](#) » dans le guide [Télétravail et travail en présentiel](#) pour guider l'échange.



## La réunion de brainstorm : exemple de déroulé

- Remercier les agents pour la qualité et la franchise des échanges
- Partager le bilan des derniers mois
- Réaliser une synthèse des points positifs évoqués lors des temps d'échanges individuels
- Compléter par une synthèse des points plus négatifs sur lesquels les agents vont maintenant être amenés à réfléchir
- Identifier ce que, collectivement, l'équipe souhaite conserver, modifier, ajouter ou supprimer parmi les rituels, processus, nouveaux modes de travail, règles de circulation de l'information, nouvelles habitudes prises...
- Identifier collectivement les bonnes pratiques que l'équipe souhaite faire essaimer au-delà du service
- Pour chaque action à mettre en place ou à faire évoluer, identifier un responsable et fixer un calendrier



### CONSEIL

Pour faciliter le changement et accompagner le collectif dans cette nouvelle adaptation, vous pouvez procéder par micro-expérimentations en définissant, sur un objet très circonscrit, une modalité de mise en œuvre précise, dans un calendrier court, défini et partagé.



### POUR ALLER PLUS LOIN...

Pour formaliser les prochaines étapes, vous pouvez construire un tableau très simple pour lister les actions à mener, et en face le délai donné et le responsable identifié. Formaliser, cela permet à tous les membres de l'équipe de partager la même information. Vous trouverez un exemple de tableau dans les fiches pratiques du guide [Télétravail et travail en présentiel](#).

## Quelques temps après le retour

Quelques semaines après la tenue de cette réunion, il est important de réunir à nouveau, en mode mixte, tous les agents du service pour faire avec eux un premier bilan de l'organisation du travail mise en place, des expérimentations décidées à la suite de la réunion d'échanges et des suites à donner.



### CONSEIL

Il est nécessaire de faire régulièrement ces bilans pour réaliser un suivi dans le temps des actions engagées. Cette transparence constitue un marqueur de votre considération pour l'expression et les idées de vos collaborateurs. Cela est un facteur de succès de l'installation de la nouvelle organisation collective.



### POUR ALLER PLUS LOIN...

Vous trouverez des recommandations et pistes de réflexion complémentaires sur l'installation d'une démarche d'amélioration continue dans le guide [Télétravail et travail en présentiel](#), [Faire vivre une dynamique d'amélioration continue](#).

## Fiche réflexe

### S'organiser pour le travail en mode mixte, à distance et au bureau

Après plusieurs mois de travail à distance, les règles qui encadrent ce dernier sont progressivement assouplies dans le cadre fixé par la circulaire du 26 mai 2021. Voici quelques éléments qui pourront vous être utiles.

#### Vous informer

Durant la période de crise sanitaire, votre administration vous a régulièrement communiqué les mesures qu'elle avait prises.

Toutefois, avant de retourner sur votre lieu de travail, renseignez-vous auprès de votre supérieur hiérarchique sur le protocole sanitaire qui sera en usage au moment de votre retour :

- **règles d'hygiène et de sécurité** : où pourra-t-on se procurer des masques ? Quelles seront les règles d'accès aux lieux de restauration collective ? Quelles mesures auront été prises pour désinfecter les locaux ? Quelles seront les règles d'aération des bureaux ?
- **règles de vie interne** : quelles seront les jauges prévues pour les salles de réunion ? Quelles règles régiront les déplacements ?

L'organisation du travail sera également modifiée, et vous devrez vous informer auprès de votre supérieur hiérarchique des modalités de votre retour en présentiel :

- la répartition des temps de présence possibles entre agents d'une même équipe : qui pourra être présent en même temps ? Pour quel type d'activité ?
- la possibilité de disposer d'un horaire aménagé pour lisser les arrivées et les départs.

Si vous vous posez des questions, n'hésitez pas à demander un entretien à votre supérieur hiérarchique ou à votre responsable RH de proximité.

#### Anticiper votre retour

Le travail à distance a parfois nécessité une nouvelle organisation permettant de concilier vos temps de vie personnel et professionnel. Vous devrez rechercher un nouvel équilibre en vous posant plusieurs questions :

- qu'ai-je retiré de cette expérience, positivement ou négativement ?
- y-a-t-il des éléments que je souhaite partager avec mes collègues ou mon supérieur hiérarchique ?

En complément, la période qui s'ouvre est l'occasion de tirer parti de ce qui a bien fonctionné dans votre organisation – individuelle ou en équipe – du travail pendant la période ou, à l'inverse, d'identifier ce qui vous a manqué ou a mal fonctionné. Pour préparer votre nouvelle organisation de travail et participer à l'organisation du travail en mode mixte de votre équipe, vous pouvez vous interroger :

- y-a-t-il des rituels que je souhaite conserver, modifier, supprimer ?
- des choses nouvelles que je voudrais expérimenter ?
- collectivement, qu'est-ce qui a bien fonctionné au sein de mon équipe ? Que nous a-t-il manqué ? Que pourrions-nous développer ou mettre en place dans un cadre de travail mixte mêlant présentiel et travail à distance ?

Ces éléments de réponse vous permettront d'échanger avec votre responsable hiérarchique sur votre ressenti et votre expérience de la période de travail à distance.

### Reconnaître d'éventuelles difficultés

**Toute manifestation inhabituelle dans votre comportement ou vos habitudes est à prendre en considération**, comme par exemple :

- inquiétudes pour vous-même ou vos proches ;
- anxiété, sensation d'oppression, angoisse, troubles somatiques (troubles du sommeil, douleurs...) ;
- irritabilité, agressivité ou comportements d'évitement ;
- consommation plus importante de nourriture et/ou d'autres substances (alcool, tabac...) ;
- difficultés à travailler, à vous concentrer.

**En cas de manifestation inhabituelle, nous vous recommandons de :**

- parler de ces difficultés à votre supérieur hiérarchique et/ou à un collègue ;
- vous rapprocher du service de médecine de prévention et prendre rendez-vous (selon les administrations) avec :
  - ✿ le médecin du travail,
  - ✿ l'infirmier(e) en santé au travail,
  - ✿ le psychologue du travail,
  - ✿ l'assistant(e) social(e) du travail ;
- contacter la cellule d'écoute mise en place par votre employeur (le cas échéant).

**Toute personne qui rencontre des difficultés sur le plan de sa santé peut demander un rendez-vous avec le médecin du travail.**

#### POUR ALLER PLUS LOIN...

Pour vous guider dans l'anticipation de votre retour et la préparation de votre entretien avec votre manager, vous pouvez vous aider de la méthode KISS (Keep = garder, Improve = améliorer, Stop = arrêter, Start = commencer), en catégorisant les différentes pratiques, personnelles ou collectives, en fonction de ses 4 axes. Vous pouvez aussi suivre la trame [« Comment faire des retours constructifs ? »](#) issue du guide Télétravail et travail en présentiel.



## Fiche réflexe

# L'accompagnement par la médecine de prévention

**En qualité d'encadrant vous pouvez utilement vous appuyer sur la médecine de prévention pour accompagner le retour au travail en présentiel des agents**

Le service de médecine de prévention a pour rôle de prévenir toute altération de la santé des agents du fait de leur travail. Il conduit les actions de santé au travail, dans le but de préserver la santé physique et mentale des travailleurs tout au long de leur parcours professionnel. Il est animé et coordonné par un médecin du travail qui exerce son activité médicale en toute indépendance.

Dans le cadre du retour progressif au présentiel, dans un contexte de persistance de la circulation du virus, les services de médecine de prévention peuvent intervenir sur le plan collectif et sur le plan individuel.

Sur le plan collectif, le service de médecine de prévention vous accompagne pour :

- réfléchir avec vous en amont aux actions de prévention spécifiques à mettre en place dans les différents services afin de protéger les agents :
  - ✿ examiner l'organisation et le fonctionnement du service, en les adaptant aux circonstances,
  - ✿ élaborer des consignes et des modes opératoires adaptés,
  - ✿ identifier les dispositifs techniques à prévoir,
  - ✿ formuler et diffuser les messages d'information pertinents.
- participer au dialogue social en apportant une expertise sur la santé au travail.

Sur le plan individuel, le service de médecine de prévention a pour mission de :

- conseiller et accompagner les agents, en particulier ceux qui sont concernés par les facteurs de vulnérabilité ;
- recevoir les agents individuellement, en consultation présente ou à distance, à leur demande ;
- formuler des propositions d'aménagement de poste en fonction de l'état de santé de l'agent, des caractéristiques du poste et des missions de l'agent ;
- vacciner les agents qui le souhaitent contre la covid-19 conformément au protocole en vigueur et selon les possibilités.



# MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUES

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Ce guide a été réalisé par les équipes de la DITP et de la DGAFP

[www.modernisation.gouv.fr](http://www.modernisation.gouv.fr)

[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)

Juin 2021