



► FICHE-CONSEIL **EMPLOYEUR**

# COVID-19 : COMMENT ACCOMPAGNER LE RETOUR DES TÉLÉTRAVAILLEURS ?



## CORONAVIRUS

Préparer le retour sur site

Préserver la qualité des relations de travail

Ajuster l'organisation et préparer demain

À partir du 9 juin, l'évolution de la situation sanitaire permet aux **employeurs publics** d'assouplir le recours au télétravail. Il ne s'agit pas, pour autant, d'un retour pur et simple à l'organisation « d'avant ». Il convient en effet d'adapter le travail pour le réaliser en sécurité dans les locaux de travail, de prendre en compte le vécu des télétravailleurs et de rester vigilant quant aux évolutions de la situation.

Destinée aux **employeurs publics**, cette fiche propose des repères pour accompagner le retour des télétravailleurs sur site dans de bonnes conditions.



Certains **agents** reviennent dans les locaux après plusieurs mois en télétravail. D'autres, qui ont poursuivi leur activité sur site, retrouvent leurs collègues. Mais l'organisation évolue, avec d'autres horaires, un nouvel agencement des lieux de travail, et parfois de nouvelles missions...



Le travail ne reprend pas « comme avant ». Il s'agit de réapprendre ensemble de nouvelles manières de faire son travail en sécurité.

Le retour sur site peut être, dans certains cas, source d'appréhension :

- crainte de retrouver les collègues quand il y a eu des tensions du fait du travail à distance,
- peur du risque de contamination sanitaire,
- difficultés à concilier son travail avec la scolarisation et la garde d'enfants,
- ...



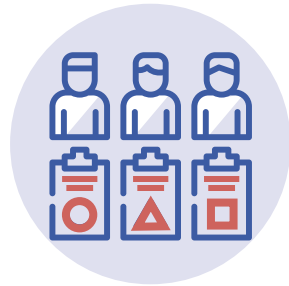
D'où l'intérêt de favoriser à tous les niveaux le dialogue et la confiance.

Les enjeux de la reprise sont multiples : relancer l'activité efficacement, maintenir la cohésion et l'engagement des **agents**, prendre en compte les situations individuelles...



Pour trouver des solutions adaptées, il est nécessaire de s'appuyer à chaque étape sur le dialogue social interne.

## ÉTAPE 1 - Préparer le retour sur site



### Quels objectifs ?

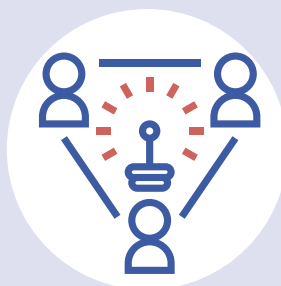
- Organiser le retour sur site en sécurité
- Faciliter l'appropriation des mesures d'organisation et de prévention
- Être attentif aux situations particulières

### Comment faire ?

- **Se mettre d'accord avec l'encadrement et les représentants du personnel sur la façon d'organiser la reprise**
  - Mettre en place, par exemple, une « cellule de reprise » chargée d'élaborer un plan de reprise de l'activité (PRA)
  - Penser à associer le référent Covid.
- **Prévoir, dans ce cadre, le retour progressif des personnes en télétravail dans les locaux**
  - Définir, par phase, des points d'équilibre concernant le nombre de jours en télétravail et sur site que les **managers** adapteront avec leurs équipes
  - Prendre en compte les situations personnelles : garde d'enfant, handicap, facteurs de comorbidité, nouveaux embauchés, **agents** isolés...
  - Adapter l'organisation du travail et les mesures de prévention (collectives et individuelles) dans les locaux : heures d'arrivée, de sortie et de pause, distanciation, jauge, équipement de protection... Vérifier que les mesures de prévention sont applicables en situation
  - Solliciter si besoin un accompagnement du service de **médecine de prévention**
  - Organiser le suivi et l'actualisation du plan de reprise.
- **Informier et former**
  - Prendre le temps d'informer les **agents** des nouvelles mesures : réunion collective dans le respect des gestes barrières, temps d'échange avec chaque **agent** concerné par le retour sur site...
  - S'appuyer sur l'expérience des personnes qui ont poursuivi l'activité dans les locaux pendant la période
  - Prévoir des formations sur les règles de distanciation et l'usage des équipements de protection sanitaire
  - Former également les **managers** afin qu'ils puissent accompagner la reprise en sécurité **des agents placés sous leur responsabilité**
  - Accorder une attention particulière aux nouveaux embauchés et aux jeunes travailleurs
  - S'assurer du bon affichage des consignes de prévention et de sécurité.

## FACILITER L'ARTICULATION ENTRE TRAVAIL DANS LES LOCAUX ET À DISTANCE

De nombreux **employeurs publics** prévoient de maintenir une part de télétravail pour répondre aux besoins des **agents**, organiser le travail en sécurité ou encore pérenniser le télétravail régulier.



### Comment faire ?

- Recenser les difficultés liées au télétravail les mois passés, ce qui a bien fonctionné et ce qui doit être amélioré – en organisant, par exemple, un retour d'expérience sur le télétravail
- Repérer et traiter les risques liés au maintien d'une partie de télétravail : isolement, tensions, surcharge...
- Mettre à jour le document d'évaluation des risques en conséquence
- Identifier collectivement les activités qui présentent le plus d'intérêt à être réalisées à distance et les conditions à réunir
- Identifier les tâches à privilégier sur site
- S'assurer que les critères qui permettent d'être éligible au télétravail sont connus et partagés par tous (pour éviter le sentiment d'iniquité)
- Partager des principes pour articuler travail sur site et à distance : tenue des agendas, heures de joignabilité, usage des outils numériques, contacts réguliers, modalités de suivi de l'activité...



### POUR ALLER PLUS LOIN

- [Fiches réflexes pour accompagner le retour des agents en présentiel](#)
- [Protocole national pour assurer la santé et la sécurité des salariés](#)
- [Gestion du Covid dans la fonction publique](#)
- [Guide télétravail et travail en présentiel : quelques repères pour adapter les modes de travail](#)
- [Circulaire du 26 mai 2021 relative au télétravail dans la fonction publique de l'État](#)
- [Prévention des risques en contexte Covid-19](#)
- [Prévention des risques psycho-sociaux en contexte Covid-19](#)
- [Contraintes sanitaires et gestes professionnels](#)
- [5 conseils pour l'organisation d'un retour d'expérience](#)
- Outil « [Repérer les activités à télétravailler](#) » au sein du kit « [Associer télétravail et QVT](#) » de l'Anact

## ÉTAPE 2 - Préserver la qualité des relations de travail



### Quels objectifs ?

- Prévenir les tensions liées au retour sur site et retrouver la cohésion d'équipe

### Comment faire ?

- **Être à l'écoute**
  - Maintenir des temps d'échange réguliers avec les **agents** à distance et sur site (réunions dans les locaux dans le respect des gestes barrières, ou en visio...)
  - Faciliter l'expression de chacun sur son travail, les éventuelles difficultés rencontrées et les propositions d'amélioration
  - Mettre en place un processus d'alerte en lien avec l'encadrement, le service RH et les représentants du personnel.
- **Faciliter le travail dans de bonnes conditions**
  - Porter une attention particulière à la charge de travail, au temps de travail et au risque de surinvestissement
  - Partager les mesures favorisant la déconnexion et l'articulation des temps privés et professionnels
  - Favoriser les coopérations entre **agents** à distance et sur site : échanges de pratiques, binômeage, tutorat, projets en commun...
  - Désamorcer les tensions le plus en amont possible par le dialogue
  - Reconnaître et valoriser l'activité de chacun – qu'elle soit réalisée à distance ou sur site
  - Soutenir le rôle des **managers** sur ces différentes dimensions en proposant des formations, des temps d'échange...

### VIGILANCE : SITUATIONS DE MAL-ÊTRE

- Porter une attention particulière aux symptômes de mal-être des **agents** dans la période (fatigue, changement de comportement, isolement...)
- Mener des entretiens avec les personnes potentiellement en difficulté (en adoptant une posture bienveillante, en recherchant avec elles les facteurs liés au travail, en identifiant des solutions, si besoin avec l'appui du service RH)
- Informer les **managers** de la possibilité de mobiliser le service **de médecine de prévention** afin d'identifier des mesures collectives et individuelles pour préserver la santé
- Informer chaque **agent** de la possibilité de faire appel au médecin de prévention en cas de besoin.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- Fiche [Mal-être des salariés : rôle et leviers pour les managers](#)
- Kit « [Agir sur la charge de travail](#) »
- Kit « [Mise en place d'espaces de discussion sur le travail](#) » et « [Animer des espaces de discussion sur le travail](#) »
- [Télétravail : vade-mecum du manager](#)
- [Méthode « situation-problème » pour analyser des situations de travail problématiques](#)

## ÉTAPE 3 - Ajuster l'organisation et préparer demain



### Quels objectifs ?

- Tester de nouvelles façons de travailler
- Faciliter un télétravail de qualité dans la durée

### Comment faire ?

- **Tester, évaluer, ajuster**
  - Se donner la possibilité de tester différentes façons de travailler à distance et sur site (par exemple : horaires de télétravail, types de réunion, types d'activités télétravaillables...)
  - En évaluer les effets et procéder à des ajustements
  - Prendre l'habitude d'adapter l'organisation en procédant ainsi selon des phases de test, d'évaluation et d'ajustement.
- **Partager un cadre de télétravail**
  - Poser collectivement les enjeux du télétravail dans la durée
  - S'appuyer sur l'expérience des derniers mois pour cadrer les différentes dimensions du télétravail : le management, les outils, les espaces et les temps de travail...
  - Négocier un accord traitant à la fois du télétravail occasionnel, régulier et exceptionnel.



### POUR ALLER PLUS LOIN

- [Fiches réflexes pour accompagner le retour des agents en présentiel](#)
- [Carnet de bord télétravail](#) pour identifier des pistes d'amélioration
- Kit « [Évaluation embarquée](#) » pour évaluer collectivement les effets d'un projet, aider à l'amender utilement
- [Conseils et ressources sur les relations sociales](#)



**MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*