



Anna LECCIA

[anna.leccia@administrateur-inet.org](mailto:anna.leccia@administrateur-inet.org)



Priscille DEAL

[priscille.deal@administrateur-inet.org](mailto:priscille.deal@administrateur-inet.org)



Joris DUMAZER

[joris.dumazer@administrateur-inet.org](mailto:joris.dumazer@administrateur-inet.org)



Grégory JACOB

[gregory.jacob@administrateur-inet.org](mailto:gregory.jacob@administrateur-inet.org)



Audrey SAUNION

[audrey.saunion@administrateur-inet.org](mailto:audrey.saunion@administrateur-inet.org)

**VILLE DE SAINT-DENIS**



**COMMENT LA VILLE  
DE SAINT-DENIS  
EXPÉRIMENTE-T-ELLE  
LE TÉLÉTRAVAIL ?**

---

**Tutrice au sein de la collectivité :**

---

→ **Cécile ALLIAUD**

Directrice générale adjointe

---

## UNE COMMANDE PRÉCISE AU SERVICE D'UN ENGAGEMENT FERME

La Ville de Saint-Denis a mené en 2017 une consultation interne dénommée « Entendons-nous ». Cette démarche, centrée sur l'amélioration des conditions de travail et la prévention de l'absentéisme, a mobilisé près de 350 agents.

Elle a servi de base à la construction d'un plan d'actions intitulé « Engageons-nous », présenté en février 2018 et articulé en cinq axes :

- **Collectif** : s'appuyer sur les collectifs pour adapter les organisations, les fonctionnements et gagner en sérénité ;
- **Équité** : appliquer les règles pour garantir l'équité et restaurer la confiance ;
- **Parcours** : développer des perspectives professionnelles pour les agents ;
- **Qualité** : consolider une relation de qualité avec les usagers ;
- **Bien-être** : améliorer les conditions de travail matérielles.

C'est dans le cadre de l'axe « bien-être » que les élus de la Ville de Saint-Denis se sont engagés à expérimenter le télétravail au premier

semestre 2019. Le Plan de déplacement de l'administration avait aussi identifié cette mesure dans son plan d'actions. Le télétravail répond à des questions de qualité de vie au travail mais aussi de lutte contre le changement climatique.

Initié dans le secteur privé, et fréquemment associé à des logiques de délocalisations, d'externalisation, de réduction des coûts et d'optimisation des surfaces, le télétravail est source de nombreux débats. Cela explique en partie sa lente introduction dans la sphère publique, et en particulier dans les collectivités territoriales (publication du décret du 11 février 2016, permettant la mise en application des dispositions de la loi du 12 mars 2012). Si le déploiement du télétravail est difficile à mesurer à ce jour, 1,1 % des agents de la fonction publique territoriale pratiquaient le télétravail en 2016 selon la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES).

## Objectifs et enjeux stratégiques pour la collectivité

L'expérimentation du télétravail revêt des enjeux stratégiques pour la ville de Saint-Denis. Si le télétravail vise, tout d'abord, à répondre à une attente des agents, il constitue également un levier de modernisation de l'administration et des pratiques managériales dans un contexte de transformation numérique. Il s'agit avant tout d'un projet managérial transversal qui implique d'être conduit en associant l'ensemble des parties prenantes (élus, DG, agents, encadrement et organisations syndicales).

Pour une commune comme Saint-Denis, forte de la diversité des métiers présents et d'une administration de 3 600 agents, l'engagement des élus à expérimenter le télétravail s'est appuyé sur des principes affirmés en début de mission :

- ➔ le respect de l'équité : assurer une expérimentation accessible à des agents cadres et non-cadres, techniques et administratifs ;
- ➔ le maintien d'un service public de qualité ;
- ➔ la préservation des collectifs de travail et la prévention d'un phénomène d'anomie professionnelle.

## UNE MÉTHODOLOGIE INCLUSIVE AU SERVICE D'UN PROJET CO-CONSTRUIT

La mission a inclus :

- ➔ la définition des modalités de l'expérimentation avec l'élaboration d'une Charte de l'expérimentation ;
- ➔ l'élaboration du panel d'expérimentateurs ;
- ➔ la production d'un guide opérationnel (ensemble des livrables : grilles d'auto-évaluation ; conseils pour les télétravailleurs, leurs collègues et leurs encadrants ; carnet de bord de suivi des activités télétravaillées...)
- ➔ la préparation opérationnelle de l'expérimentation avec la constitution et l'animation d'une équipe projet.

### L'analyse du cadre juridique et l'étude comparative

Le cadre juridique applicable au télétravail, relativement strict, laisse néanmoins aux administrations des marges d'adaptation concernant la définition des modalités de mises en œuvre. En ce sens, les collectivités territoriales doivent définir : le nombre de jours pouvant être télétravaillés, les fonctions télétravaillables, le lieu de télétravail, les équipements mis à disposition des agents...

Il a également été utile de s'inspirer de l'expérience d'autres collectivités déjà engagées dans le télétravail pour tirer des enseignements sur les modalités de mise en œuvre de l'expérimentation, puis de déploiement du télétravail.

### L'élaboration d'une Charte de l'expérimentation

La consultation de toutes ces parties-prenantes est venue nourrir le travail de conception de l'expérimentation, fruit de la conciliation d'enjeux politiques, budgétaires, sociaux, techniques et managériaux.

Les principes suivants ont ainsi été retenus pour l'expérimentation :

- **L'égalité de traitement** : le télétravail est ouvert à tout agent dont les activités sont compatibles avec le télétravail, quelle que soit son appartenance à la catégorie A, B ou C, qu'il soit cadre ou non cadre.
- **Une démarche strictement volontaire et conjointe** : il s'agit d'une démarche volontaire pour l'agent et pour la collectivité, matérialisée par une demande écrite et un accord de l'administration employeur.
- **La réversibilité** : par principe, le télétravailleur s'engage pour la durée de l'expérimentation. Toutefois, le télétravail peut à tout moment de l'expérimentation être interrompu par l'agent ou le responsable hiérarchique selon un délai de prévenance.
- **La coresponsabilité** : le télétravail repose sur une relation de confiance établie et réciproque entre l'agent qui sollicite le télétravail et le responsable hiérarchique qui lui accorde. En faisant acte de candidature, l'agent déclare disposer à son domicile des conditions suffisantes pour travailler dans un cadre qui respecte les exigences en matière de sécurité et d'ergonomie. Préalablement à toute demande de télétravail, l'agent remplit un questionnaire d'auto-évaluation. De même, son responsable hiérarchique dispose d'un questionnaire d'appréciation de la capacité de son service à accueillir des télétravailleurs. Il s'agit d'outils d'aide à la décision, strictement confidentiels.
- **La nécessité de préserver le lien social et la qualité des collectifs de travail** : le télétravail sera limité à une journée par semaine pour ne pas altérer le lien social inhérent à la vie professionnelle, et la présence de tous les agents d'un service au moins un jour par semaine tous ensemble.
- **Une expérimentation ciblée sur des collectifs de travail** : au sein des directions, l'expérimentation portera sur des équipes ciblées afin d'évaluer l'effet du télétravail sur la vie du collectif de travail et d'assurer un accompagnement adapté. Le choix des collectifs a été établi à partir des critères suivants :
  - pas de dégradation de la qualité du service rendu ;
  - pas de dégradation de la qualité du collectif de travail ;

- une représentation équilibrée des différentes catégories (A, B, C) ;
  - des directions ressources et des directions opérationnelles ;
  - une représentation de chaque département ;
  - un panel de métiers diversifiés au lancement de l'expérimentation ;
  - pas de direction engagée ou devant s'engager dans une réorganisation ;
  - pas d'impossibilité technique et juridique majeures au stade de l'expérimentation.
- Une journée de télétravail est une journée de travail comme les autres : la durée de travail des télétravailleurs est la même que celle des agents ne télétravaillant pas. Les agents exerçant leurs fonctions en télétravail bénéficient des mêmes droits et obligations que les agents exerçant sur leur lieu d'affectation. Les mêmes règles s'appliquent à l'agent qu'elle ou il soit dans le service ou à domicile pour ce qui concerne son travail et sa rémunération.
- Le droit à la déconnexion, au respect de la vie privée et à la protection des données. Le télétravail est limité à un jour par semaine et pour une durée de temps de travail journalier identique à celle sur site. Plusieurs possibilités sont offertes :
- une demi-journée par semaine ;
  - une journée par semaine ;
  - une journée toutes les deux semaines ;
  - un forfait de six jours pour la durée de l'expérimentation.

La Ville de Saint-Denis a opté pour l'équipement en ordinateurs portables des expérimentateurs, en remplacement de leurs ordinateurs fixes.

Le télétravailleur et son responsable hiérarchique devront obligatoirement suivre une formation préalable.

Comme toute activité, le télétravail est générateur de risques professionnels et une attention particulière à la prévention a été portée, via la réalisation notamment d'une fiche spécifique. La dimension ergonomique a été prise en compte avec l'élaboration de conseils posturaux pour le travail sur ordinateur portable.

## Une communication interne spécifique et un appel à l'ensemble des agents de la collectivité

Le travail de communication interne a permis d'assurer la production de contenus pour alimenter l'intranet et les publications internes à la Ville. Un sondage de tous les agents de la collectivité, adressé par mail, a permis de :

- communiquer sur le projet auprès de l'intégralité des agents communaux ;
- prendre la pleine mesure de l'attente des agents quant à l'expérimentation du télétravail.

## Des actions de sensibilisation auprès des collectifs expérimentateurs

La mise en œuvre du télétravail impacte le fonctionnement et l'organisation d'un service, ainsi que la relation managériale. Cet accompagnement au changement s'est concrétisé par la conception et l'animation d'une dizaine d'ateliers participatifs avec les agents (candidats au télétravail ou non) et leurs encadrants, retenus pour expérimenter le télétravail. Ces ateliers, menés grâce à des outils d'intelligence collective, ont été l'occasion de sensibiliser les futurs collectifs expérimentateurs sur les atouts et les risques inhérents au télétravail. Ils visaient également à renseigner les agents quant au cadre fixé par la Ville pour l'expérimentation et à la procédure administrative mise en place.

## Le souci de la continuité par la préparation de la mise en œuvre opérationnelle du projet afin de garantir le suivi de son pilotage

La préfiguration de l'expérimentation du télétravail constitue un projet organisationnel ambitieux et nécessite, à ce titre, des arbitrages sur une pluralité de thématiques (RH, budgétaire, informatique, organisationnelle). Aussi, la bonne réalisation de cette mission impliquait une organisation du travail en mode projet, permettant d'anticiper la mise en œuvre opérationnelle des préconisations.



En parallèle, les livrables nécessaires à l'expérimentation ont été produits : formulaire de candidature à l'expérimentation, grilles d'autoévaluation, arrêté de mise en télétravail, guides du télétravail à destination de l'agent et de son encadrant, etc.

## UN BILAN CONCRET ET OPÉRATIONNEL

Pour la réussite de cette mission de préfiguration, il a été essentiel de :

- développer un mode de travail itératif avec les différentes parties prenantes (élus, DG, cadres, OS et agents) pour construire un cadre de référence de l'expérimentation en adéquation avec les valeurs de la collectivité ;
- fixer une ligne entre le principe d'équité entre les agents et les marges d'adaptation des managers, gage de souplesse et de réussite pour l'expérimentation ;
- associer au stade de la préfiguration tous les services impliqués par la démarche et travailler en mode projet ;
- prévoir l'intégralité des incidences budgétaires liées au déploiement du télétravail (en investissement, l'équipement informatique ; en fonctionnement, l'ensemble des formations et abonnements nécessaires) ;
- prendre en compte les aspects techniques de l'expérimentation en s'assurant que la solution technique de travail à distance (VPN ou bureau virtuel) est opérationnelle et permet d'accéder à l'ensemble des applications métiers de la collectivité ;
- anticiper les processus RH nécessaires à la validation, l'instruction des demandes de mises en télétravail et la prise des arrêtés ;
- accompagner les agents et leurs encadrants dans la conduite du changement en organisant des ateliers participatifs de sensibilisation à la démarche d'expérimentation, les bénéfices et les risques liés au télétravail et l'adaptation de l'organisation et le fonctionnement du service à ce nouveau mode de travail ;
- préparer l'évaluation dès le stade de l'expérimentation en

tenant compte des avis des télétravailleurs, mais aussi de leurs encadrants et de leurs collègues non-télétravailleurs.

## UNE MÉTHODOLOGIE TRANSFÉRABLE : L'ADAPTATION AU CONTEXTE

La méthodologie employée lors de la mission est transposable à d'autres collectivités, ainsi qu'une partie des livrables. Le passage au télétravail implique un changement organisationnel, tant pour l'employeur que pour l'agent. Sauf situation exceptionnelle, le télétravail ne s'improvise pas, il se définit et se met en place conjointement, d'où le choix d'une expérimentation ciblée. L'approche choisie s'est appuyée sur des équipes de travail pré-identifiées, au sein desquelles l'expérimentation a été ouverte individuellement.

De même, l'éligibilité au télétravail n'a pas été déterminée à la suite de l'élaboration d'une cartographie des fonctions, mais au regard de l'activité réelle exercée par les agents. Les activités jugées incompatibles avec le télétravail sont celles qui :

- impliquent un contact présentiel avec les usagers ;
- se traduisent par une activité sur le terrain ;
- ne peuvent être réalisées à distance (outils métiers inaccessibles, sécurité des données).

La durée fixée pour l'expérimentation (6 mois) semble de nature à mesurer les effets produits sur la qualité du service rendu et les équipes de travail. L'échantillon d'une soixantaine d'agents constitue un panel pertinent, pour une ville de la taille de Saint-Denis, pour disposer d'une évaluation qualitative et « absorbable » à court terme par les directions ressources de ce projet (RH, SI)

En conclusion, si le télétravail peut répondre à des attentes individuelles, la prise en compte de ce nouveau mode de travail sur la qualité du service rendu et sur l'organisation collective est à anticiper. En tout état de cause, seule l'adaptation aux cultures managériales de la collectivité garantira le succès d'un tel projet.