

# TÉLÉTRAVAIL :

## LES OUTILS POUR RÉUSSIR



**STRASBOURG, PIONNIÈRE DU TÉLÉTRAVAIL**



## LE TÉLÉTRAVAIL À L'EUROMÉTROPOLE : UNE DÉMARCHE INNOVANTE QUI FAIT SON CHEMIN

### → ÉDITO

La Ville et l'Eurométropole de Strasbourg (EMS) ont la particularité d'avoir constitué une administration mutualisée. Cette administration qui emploie environ **8.000 agents-es** est le second employeur du Bas-Rhin.

Plus de **250 métiers** y sont représentés et concourent à la réalisation des différentes missions de service public.

Depuis 2009, la Ville de Strasbourg a mis en œuvre une politique des temps qui est gérée par une Mission des temps et services innovants.

**Finalité : adapter les temps de la Ville et l'offre des services publics aux nouveaux rythmes et modes de vie des habitants-es.**

En 2014, la collectivité a lancé une expérimentation du télétravail avec l'objectif de contribuer à l'amélioration des conditions de travail de ses agents-tes, de répondre à leur attente d'une plus grande autonomie tout en préservant leur efficacité professionnelle.

La collectivité confirme ainsi sa **capacité à innover**, sa volonté d'offrir à ses agents-es de meilleures conditions de vie **articulant vie personnelle et vie professionnelle**, tout en garantissant ses responsabilités d'employeur.

**Éric SCHULTZ**

Adjoint au Maire à l'État Civil  
et à la mission des temps

**Alain FONTANEL**

1<sup>er</sup> Adjoint au Maire  
de Strasbourg

## → LE TÉLÉTRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE, UNE DÉMARCHE EN DEVENIR

Le télétravail a connu en 2012 deux avancées législatives majeures en France, avec la promulgation des lois de mars 2012 permettant d'inciter à encadrer et à formaliser ce nouveau mode d'organisation du travail au sein des entreprises comme de la fonction publique.

- Ces lois confèrent un statut juridique incontestable au télétravail en l'inscrivant dans le Code du travail et en clarifiant les droits et les devoirs essentiels des employeurs et des télétravailleurs-ses, tout en laissant une place à des négociations collectives ;
- Elles ouvrent la possibilité du télétravail aux agents-es de la fonction publique.

À ce jour, ce mode de travail reste pourtant peu développé dans la fonction publique territoriale. Ce sont essentiellement des conseils généraux qui l'ont expérimenté, mais peu de communautés urbaines ; seules Bordeaux, Brest et depuis 2014 Strasbourg le testent. Toutefois, le cadre juridique évolue. En effet, le décret-cadre sur le recours au télétravail a été adopté le 24 septembre 2015 par le Conseil commun de la fonction publique et devrait être publié avant la fin de l'année. Les agents qui le souhaitent, pourront exercer certaines activités à domicile trois jours par semaine maximum, à compter de 2016.

## → LE TÉLÉTRAVAIL À L'EUROMÉTROPOLE DE STRASBOURG, UNE DÉMARCHE INNOVANTE INITIÉE ET PORTÉE PAR LA MISSION DES TEMPS ET SERVICES INNOVANTS

Le temps au travail n'est plus uniquement, le temps passé sur le lieu de travail. C'est une évolution sociétale avec un fort potentiel de développement. La Mission des temps de Strasbourg a proposé l'expérimentation du télétravail dans le cadre de son plan d'actions autour de la thématique « Temps et conditions de travail à la CUS » (devenue Eurométropole depuis janvier 2015).

Concrètement la collectivité a lancé en 2014, une démarche progressive et pragmatique d'expérimentation avec un petit nombre d'agents-es. Elle a négocié avec les organisations syndicales, un protocole d'accord local sur la base de la loi de mars 2012 et sur les enjeux qu'elle s'est fixée :

- garantir la qualité de vie au travail et favoriser une meilleure articulation des temps pour toutes et tous
- maintenir un niveau de qualité du service public
- contribuer à une démarche environnementale et à une stratégie territoriale.

L'expérimentation du télétravail s'est adressée à des agents-es volontaires (effectif limité à 100), quelle que soit la catégorie (A, B, C et toutes filières), à condition qu'ils aient fait partie de directions volontaires pour tester le télétravail ou qu'ils aient été reconnus en situation de handicap.

Autre condition pour télétravailler : que les tâches à réaliser à distance aient été clairement identifiées par l'agent-e et validées par son encadrant-e.



Une session de formation

## → LA MISE EN ŒUVRE POUR UNE EXPÉRIMENTATION D'UN AN

Les premiers télétravailleurs ont démarré à l'Eurométropole en octobre 2014.

Mais la faisabilité et les conditions de mise en œuvre du télétravail ont nécessité au préalable une année de préparation avec une équipe projet qui comprenait : des représentants de la direction des ressources humaines (service juridique, service prévention au travail, mission handicap), de la médecine du travail, de la direction des ressources logistiques, de la direction du développement économique, de la mission droit des femmes, et la responsable RH d'une direction opérationnelle.

Régulièrement des comités de pilotage associant élus et direction générale des services ont été organisés pour faire le point sur son avancement et valider les points d'étape.

Son lancement a fait l'objet de la signature en juin 2014 d'un Protocole d'accord local avec sept organisations syndicales sur les neuf, qui contractualisait les modalités pratiques (processus de candidature, critères d'éligibilité, forfait journalier, convention,...)



Signature du protocole d'accord local télétravail, le 4 juin 2014

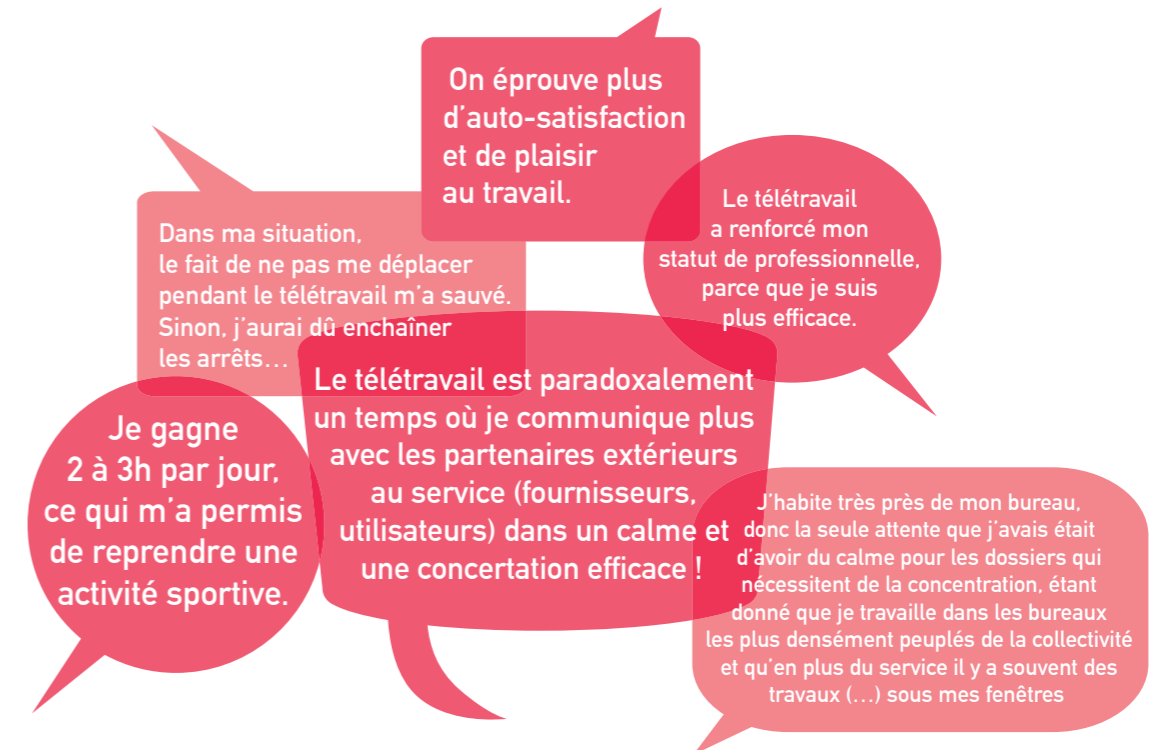
Principes validés par les élus-es, la Direction générale des services et adoptés en Comité technique paritaire (devenu CT) en juin 2014 et figurant dans le protocole d'accord local signé avec les organisations syndicales.

- Agents-es au sein des directions déclarés volontaires pour expérimenter en 2014 et/ou agents-es en situation de handicap
- Grille de critères d'éligibilité au télétravail objectifs et sans priorisation
- Création d'un Comité de suivi pour garantir le respect du processus de candidature et pour examiner les dossiers
- Plafond 2 jours par semaine - à domicile et/ou tiers lieu
- Forfait horaire journalier
- Formation obligatoire du binôme agent-e / encadrant-e direct-e
- Équipements informatique et téléphonie fournis par la collectivité
- Processus avec étapes conditionnelles (diagnostic électrique conforme de l'espace de travail au domicile, attestation d'assurance)
- Éléments contractualisés : convention tripartite / signature DGS / évaluation partagée avec les organisations syndicales

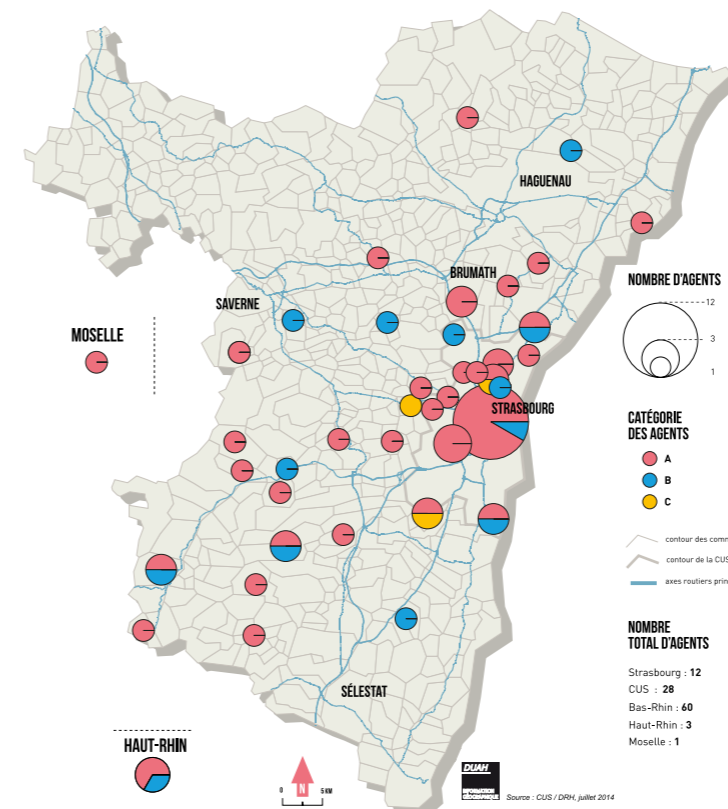
## → AUJOURD'HUI

L'Eurométropole compte fin août 2015, 55 télétravailleurs-ses, majoritairement de catégorie A et issus principalement de la filière administrative et pour l'essentiel télétravaillant un jour par semaine.

En mai 2015, l'Eurométropole a procédé à une première évaluation du dispositif du télétravail, d'où il ressort une satisfaction générale des 55 agents-es, des encadrants-es et de leurs collègues. En effet, 100% des télétravailleurs-ses veulent poursuivre l'expérience. Par ailleurs, aucun télétravailleur-se n'a renoncé au télétravail et aucun encadrant n'a mis fin à la convention signée.



Pendant les jours télétravaillés, les télétravailleurs-ses maintiennent un fonctionnement identique à celui du bureau. 63% disent se rendre disponibles par rapport à leur vie personnelle.



## ← COMMUNE DE RÉSIDENCE DES AGENTS DE L'EUROMÉTROPOLE PRATIQUANT LE TÉLÉTRAVAIL EN 2014

- 80 candidats déclarés
- 70 dossiers déposés
- 64 validés par les directions et le DGS
- 55 télétravailleurs-ses
- 5 agents en situation de handicap
- 74% cat. A, 22% cat. B, 5% cat. C
- 70% Femmes, 30% Hommes
- 89% 1 jour, 1% 1.5 jour, 10% 2 jours
- mercredi (43%) vendredi et lundi (35%)
- jeudi (23%) mardi (11%)
- 98% domicile - 2% tiers lieu

## → CE QU'ILS ET ELLES EN PENSENT



### • LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES

« Si j'avais bien perçu l'intérêt du télétravail pour les agents-tes, j'ai en revanche sous-estimé, au moment du lancement de l'expérimentation, l'impact positif qu'il pouvait avoir pour les services et l'efficacité professionnelle des agents-tes. Il constitue pleinement une réponse managériale à l'aspiration des collaborateurs-trices à une plus grande autonomie et à une plus grande responsabilité. Je me réjouis que l'expérimentation soit élargie et prolongée ».

**Pierre LAPLANE, DGS**

### • DES REPRÉSENTANTS DES ORGANISATIONS SYNDICALES SIGNATAIRES DU PROTOCOLE D'ACCORD DE JUIN 2014 :

« À une époque marquée par les difficultés de transport que l'on connaît, le télétravail est une voie d'avenir pour concilier efficacité professionnelle et qualité de vie personnelle. Mais il réinterroge les modèles managériaux existants et la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle.

Comme pour tout nouvel outil, il faut commencer par l'approprier, c'est-à-dire poser des limites. ».

**Richard CHALOT, syndicat CGC**



« Pour la CFDT, parler du télétravail c'est parler du télétravailleur/euse mais c'est avant tout parler de l'organisation du travail. Nous pensons que le télétravail peut être une réelle opportunité s'il est négocié et contractualisé ».

**Catherine KOPP, syndicat CFDT**

« Force Ouvrière a signé le protocole d'accord en juin 2014, pourquoi ? Tout d'abord, nous considérons que le télétravail apparaît aujourd'hui comme une solution crédible dans l'évolution de l'environnement du travail. Il offre ainsi de nombreux avantages d'un point de vue économique, social, environnemental et sociétal ».

**Pascal LAPP, syndicat FO Eurométropole de Strasbourg**



« Le S.P.T.67 qui milite pour le bien-être au travail, estime que le télétravail y contribue car il amène moins de fatigue, de stress liés aux transports et de dérangements divers. Mais, il n'est pas à la portée de chacun puisqu'il demande de l'organisation, de l'autonomie et de la rigueur. Pour la réussite de ce dispositif, la Confiance et le Respect entre télétravailleur et la hiérarchie sont indispensables. Par ailleurs, une bonne communication est essentielle pour lutter contre les préjugés ».

**Joëlle KRAKOWSKI,  
Syndicat S.P.T. 67**

« Stop aux a priori non fondés sur le télétravail. Celui-ci est une réelle manette de commande pour mieux adapter et organiser les tâches pour certains salariés qui gagneront en qualité sociale et renverront de meilleures performances à l'employeur ».

**Pierre BATH, syndicat FA-FPT**



« L'UNSA a toujours été favorable au télétravail, lorsqu'il répond à une demande des agents-es. L'expérimentation engagée depuis le mois d'octobre 2014 est très concluante puisque 100 % des télétravailleurs-ses concernés-es ont demandé à poursuivre le télétravail. L'UNSA souhaite que la possibilité du télétravail soit ouverte à tous les agents-es dont les activités sont compatibles avec ce mode de travail ».

**Roland SIFFERMANN, syndicat UNSA**



### • UNE TÉLÉTRAVAILLEUSE AGENTE NON-CADRE :

« Le tiers lieu, un bureau à côté de chez moi.

Je travaille à l'Eurométropole depuis plus de 10 ans et j'effectue environ deux heures de trajet chaque jour.

Quand on m'a parlée de l'opportunité de télétravailler, j'ai été tout naturellement séduite par l'expérience.

Jeune maman, j'avais envie de passer plus de temps avec mon fils, sans pour autant aménager un espace de travail dédié chez moi.

Le tiers lieu offre un excellent compromis : il se situe à 10 minutes de mon domicile, m'offre un espace de travail agréable et garantit un équilibre entre ma vie privée et ma vie professionnelle.

Le lundi est une journée que j'apprécie tout particulièrement : je ne cours ni après le temps, ni après les trains, je dispose d'un bureau très confortable et fonctionnel, j'ai la chance de rencontrer des professionnels de différents horizons, et je peux me concentrer sur mon travail sans être dérangée.

Je ne regrette pas mon choix ».

**Adélaïde MEYER, chargée de communication**

### • UN ENCADRANT DE TÉLÉTRAVAILLEUR ET QUI TÉLÉTRAVAILLE LUI-MÊME, DIDIER GUYON

« Pour moi, télétravailler un jour par semaine, c'est 3 000 km en voiture et 6 000 km en transport en commun par an économisés, avec autant de CO2 et de fatigue en moins... C'est plus de concentration sur mon travail, notamment sur des dossiers complexes comme la rédaction de pièces de marchés. Mais c'est aussi une organisation à mettre en place et des méthodes de travail à adapter : l'utilisation de la messagerie instantanée pour remplacer le déplacement dans le bureau des collègues pour poser une question, le partage de documents à l'écran lors des participations aux réunions, ou encore l'utilisation accrue du téléphone (en privilégiant mon téléphone fixe personnel et non le portable professionnel, puisque les communications y sont gratuites).

Le développement des outils de visioconférence dans les prochains mois facilitera aussi l'organisation de réunions de service avec des télétravailleurs.

Quatorze collègues du service déjà ont fait le choix du télétravail, peut-être rejoints en 2016 par quinze autres ; pour savoir qui télétravaille et quel jour, nous les saisissons dans nos agendas Outlook, en y précisant les plages de disponibilités afin que les organisateurs de réunion puissent en tenir compte.

Au final, c'est une dynamique positive et moderne qui a été créée »

**Didier GUYON,  
télétravailleur et encadrant de télétravailleurs**





## • LA CHEFFE DE PROJET INFORMATIQUE TÉLÉTRAVAIL

«Le service informatique a été impliqué dès le démarrage du projet. Membre de l'équipe projet, nous avons participé à l'élaboration des documents de candidature au télétravail en y incluant des points d'attention sur l'usage et l'autonomie des utilisateurs face aux outils et applications informatiques, le contrôle de la qualité de la connexion internet de leur domicile...

*D'un point de vue infrastructure, nous disposons déjà d'un portail externe permettant d'accéder à notre système d'information, que nous avons renforcé pour supporter l'ensemble des télétravailleurs. Cette expérimentation a été aussi une opportunité pour tester différents types d'équipements en adéquation avec l'évolution du poste de travail (terminaux légers) et de nouveaux usages à démocratiser (conférence en ligne, administration à distance de son poste téléphonique, etc...)*

*Nous nous sommes impliqués dans l'accompagnement des utilisateurs avec la création et la conduite par notre service d'une formation courte et très opérationnelle détaillant la configuration et l'utilisation des équipements mis à disposition, mais aussi les bonnes pratiques d'usage des TIC (rappel de la charte). Notre SVP Informatique a également été impliqué et s'est adapté pour assurer un support téléphonique pour nos collègues hors les murs. De façon globale, on recense très peu d'appels de la part des télétravailleurs, hormis des besoins d'assistance lors des premières connexions.*

*Nous continuons à travailler à l'amélioration des services fournis aux télétravailleurs. Cela se traduira prochainement par l'accès à un nouveau bureau distant identique à notre futur poste de travail.»*

**Isabelle BOUTON**

## → UNE SUITE EN PRÉPARATION

Cette première expérimentation s'est relevée positive pour les acteurs du projet. Projet innovant, basé sur l'intelligence collective, ce dispositif a contribué à la promotion d'une culture du management par objectifs, basée sur la confiance et la responsabilité.

Néanmoins, il faut continuer à réduire les freins culturels (perception encore floue du télétravail) que l'on rencontre encore chez certains agents, encadrants ou représentants syndicaux.

Le COPIL du 10 juin 2015 a validé d'une part la poursuite du télétravail avec les 55 expérimentateurs actuels et d'autre part, le principe d'ouvrir à compter de janvier 2016 une deuxième expérimentation avec 100 nouveaux agents, et comprenant des nouveautés (report de 5 jours de télétravail par an annulés par obligation de service, convention avec d'autres communes pour mise à disposition local de travail, l'introduction du télétravail temporaire... )

L'administration de l'Eurométropole de Strasbourg, sa direction générale comme ses encadrants et ses agents disposent d'une expérience, d'un recul et d'un savoir-faire partagé dans la mise en œuvre du télétravail.

La diffusion au sein des services de cette nouvelle culture managériale et d'organisation du travail est effective depuis octobre 2014 et se renforcera en 2016 avec près de la moitié des directions volontaires pour expérimenter le télétravail. On note déjà un intérêt certain pour cette deuxième phase, avec un potentiel de 70 candidats déclarés fin août 2015.

Les conditions d'accès au télétravail, qui seront imposées par la loi ont été anticipées par notre expérimentation et figurent clairement dans les protocoles d'accord locaux signés en 2014 et en novembre 2015.

L'expérimentation de Strasbourg moderne et innovante suscite un vif intérêt de la part d'autres collectivités ou institutionnels (Lille, Nice, INSET de Dunkerque, CCI de Strasbourg...) mais aussi de la part du secteur privé et du milieu universitaire. C'est pourquoi, la Mission des temps et services innovants a été invitée à témoigner lors d'ateliers, de conférences et autres manifestations organisés sur le télétravail...

## → Contact : Marie JACQUIN PAVARD

Cheffe de projet Mission des temps et services innovants  
Tél. : 03 68 98 67 64 / [marie.jacquin-pavard@strasbourg.eu](mailto:marie.jacquin-pavard@strasbourg.eu)