



Le télétravail

Version longue

Thèses provisoires sur le télétravail dans les Institutions européennes

Pour le débat

[EN version herebelow](#)

Prolégomènes

La mise en œuvre du télétravail doit résulter du dialogue social entre partenaires sociaux : ce dialogue doit concerner d'abord ce thème, et aborder ensuite ceux qui lui sont corrélés : la politique immobilière, l'offre de restauration sur le lieu de travail, les systèmes de crèches et garderies pour les enfants, la mobilité de et vers les différents lieux de travail, les compensations financières des frais dus au télétravail, le respect de la santé et du bien-être sur tous les lieux de travail, etc.

Ce dialogue doit être précédé par une discussion basée sur une information complète. Il faut éviter à ce stade les méthodes consultatives sans débat ni information préalables.

Il est important de comprendre d'emblée l'importance d'un travail en présentiel significatif pour assurer l'intégration, la formation et la cohésion des équipes de travail multiculturelles et pluridisciplinaires de la fonction publique européenne.

En effet, la mise en œuvre du télétravail dans le contexte européen doit tenir compte de la diversité culturelle et linguistique. Elle ne doit pas entraver la formation des équipes de travail, de relations professionnelles « maison » nécessaires au traitement des dossiers, ni exclure un lieu de travail commun, unifié, au minimum par équipe. Elle doit au contraire le permettre et le favoriser en organisant régulièrement des opportunités de travail en présentiel.

L'enjeu est également d'éviter le recul de l'apprentissage qui s'opère simplement en regardant faire les autres. Il est tout aussi important de prévenir le retard ou même l'échec dans l'intégration des nouveaux venus.

Tous ceux qui travaillent au sein du service public européen doivent pouvoir continuer à porter le projet européen et à assurer des politiques publiques de qualité. Il est difficile d'être ensemble, engagés ensemble, quand on travaille entre deux modes imposés : l'inconfort d'un hotdesking mal préparé et le confort d'un « home office » isolé du monde et de sa diversité.

Si le télétravail offre une option riche de potentiels pour l'avenir, la raison commande de l'envisager sur la base d'une évaluation objective des effets observés, suivie du temps nécessaire à la réflexion. Sa pleine réussite dépend de la capacité et de la

volonté de l'institution de gagner l'adhésion de tous. Aussi enthousiaste puisse-t-on être, on ne peut ignorer les souffrances de ceux qui ne s'expriment pas – dans les « pulse surveys » par exemple -, ou sont sortis de nos radars pour cause de dépression et/ou d'incapacité à s'adapter aux nouveaux environnements de travail.

Car l'observation des réactions au télétravail révèle un tableau nuancé et complexe où l'autonomie le dispute au mal être. Le télétravail ne peut être une solution miracle. Mal accompagné, il peut même favoriser le sentiment d'isolement, d'atomisation et de perte du lien social, voire d'impossibilité de créer ces liens. Et tout ceci aura inévitablement un effet sur la qualité de nos résultats, individuels autant que collectifs.

Le télétravail ne vise pas en priorité l'économie des moyens budgétaires, même si elle pourrait en résulter a posteriori. Il vise plutôt à permettre au personnel de mieux accomplir ses missions et, si possible, de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. La réalisation d'économies doit résulter d'une discussion spécifique à ce sujet, comme demandé par la représentation du personnel.

Bref, l'intégration du télétravail dans nos pratiques reste à inventer, sans a priori. L'établissement d'une nouvelle culture de travail demande de prendre en compte différentes dimensions: organisation spatiale, mais également temporelle, managériale, relationnelle...

C'est le but des **21 thèses** ci-après qui visent à réagir et à penser sa généralisation dans le contexte de la fonction publique européenne et de sa population spécifique de personnel expatrié.

1. Le télétravail est volontaire : C'est un point essentiel de tous les accords entre partenaires sociaux au niveau européen et dans les États Membres. Ceux qui ne souhaitent pas y recourir ne peuvent y être contraints (hors pandémie) ni ouvertement, ni de manière insidieuse, par une certaine politique immobilière, par exemple.
2. De ce fait le télétravail est réversible. On peut choisir de revenir au présentiel, à temps plein.
3. Sa mise en œuvre, dans un cadre défini, s'effectue dans l'intérêt du service, de manière à permettre au personnel d'être plus facilement efficace dans l'accomplissement de ses tâches.
4. Il n'y a plus lieu d'établir une distinction entre télétravail occasionnel et structurel ni d'envisager une durée minimum.
5. La référence demeure la semaine de 40 heures hebdomadaires. Le flexitime doit continuer de permettre à tous d'enregistrer (et de récupérer) les heures supplémentaires prestées.
6. Le télétravail est variable et peut être choisi de manière variable : une semaine et pas l'autre, le matin ou l'après-midi...
7. Le télétravail est flexible : Les besoins de télétravail s'expriment au sein des secteurs/unités et tiennent compte de la réalité des métiers et des sites, des projets qui sont développés, des équilibres dans les équipes, du nombre de personnes intéressées, d'échéances ou de situations de crise, et toujours dans le respect de l'intérêt du service. Des exceptions spécifiques doivent donc être envisagées pour certains métiers. Par exemple, dans le cas de

l'interprétation où le télétravail à domicile n'est pas possible. De la même manière, les missions d'audit ne peuvent être accomplies en télétravail alors que le temps nécessaire pour écrire le rapport d'audit, lui, pourrait être passé en télétravail à domicile.

8. Le télétravail ne se réduit pas au travail à domicile. Un télétravail systématiquement à domicile entrave des besoins essentiels au développement de l'être humain, voire se traduit par des conditions de travail dégradées.
9. Le télétravail devrait aussi être favorisé hors du domicile, et même à l'étranger, y compris dans des bureaux décentralisés. En même temps, une place individuelle pourrait être favorisée au bureau.
10. Toutefois, n'oublions pas que Les fonctionnaires en activité bénéficient de conditions de travail qui respectent les normes de santé et de sécurité appropriées, au moins équivalentes aux prescriptions minimales applicables en vertu des mesures arrêtées dans ces domaines en application des traités (article 1sexies paragraphe 2 du Statut). Il faut aussi veiller à garantir un lieu spécifique au travail à la maison où de bonnes conditions de travail sont possibles (ergonomie, éclairage, mobilier, etc.) et vérifiées.
11. De facto, la question du coût engendré par le travail à domicile (transfert de la charge vers le travailleur) et du coût de son entretien est posée. L'employeur devra prendre ses responsabilités à ce sujet.
12. Les plages horaires pourraient s'étendre de 7 heures le matin jusqu'à 19 heures le soir, avec le respect du « coretime » actuel. Le travail de nuit doit rester exclu sauf pour les métiers qui le requièrent explicitement et sont compensés comme tels (art. 56 du Statut).
13. La mise en œuvre du télétravail ne doit ni réduire, ni supprimer les services sociaux proposés comme les crèches et garderies, les cantines et cafétérias.
14. En principe, le télétravail à l'étranger pourrait être permis maximum 15 jours ouvrables (soit 3 semaines) par an. La mise en œuvre de cette mesure est subordonnée à l'intérêt du service.
15. Des dispositions doivent être mises en place pour permettre le télétravail à l'étranger pendant des périodes plus longues en cas de circonstances personnelles exceptionnelles.
16. Le télétravail induit une pratique plus autonome et plus flexible du travail, qui peut se gérer par objectif. Cela pourrait amener des changements dans les modes d'animation des équipes et plus globalement les modes de leadership.
17. Sa mise en œuvre doit être précédée et accompagnée par des formations nouvelles du personnel et de l'encadrement, y inclus des formations pour éviter la « surcharge digitale ».
18. Il est important d'éviter l'incursion de la vie professionnelle dans la vie privée et réciproquement. La conciliation entre vie privée et professionnelle dépend aussi, d'une part, de la mise en place de services aux collègues qui répondent à leurs besoins et d'autre part de la promotion de rythmes de travail réguliers, respectueux du bien-être de chacun.

19. La nouvelle culture de la relation au travail dans un continuum d'hyper connectivité doit être étudiée et ses effets sérieusement évalués de façon à corriger les éventuels impacts négatifs (atomisation des collectifs, surmenage, isolement, capacité réduite à maintenir la concentration sur une multiplication de tâches simultanées etc.).
20. Le télétravail, en particulier de l'étranger, ne doit pas devenir une forme de fuite, à la fois du bureau et du travail en équipes. Fuite qui mènerait à l'isolement, à une perte de vue de la finalité des tâches confiées et à une perte de connexion avec les Institutions. Le travail défini par d'autres devient plus formel encore quand on n'a pas d'autre contact que son écran. Alors que le travail individuel ne peut être effectif que lorsqu'il fait partie d'un effort d'équipe, collectif.
21. La politique immobilière est la conséquence de la mise en œuvre du télétravail et non pas l'inverse. Précisons à ce stade un paradigme qui reflète cette vision. Puisque le télétravail doit être volontaire, réversible, variable, alors sa mise en œuvre doit être flexible et décidée à un niveau décentralisé. De plus, le choix du lieu où le travail s'effectue doit permettre de combiner les endroits selon les préférences et les nécessités de service: à domicile, dans des bureaux centraux ou décentralisés, pouvant être à la fois individuels, collectifs et collaboratifs, ou de passage. Il devrait être aussi possible, au sein d'une même équipe, de fonctionner de manière hybride : certains à domicile, d'autres en mission sur d'autres lieux de travail, d'autres encore dans les bureaux centraux.

Enfin, avant de prolonger et d'étendre la pratique des espaces collaboratifs, il faut bâtir sur l'expérience des premiers d'entre eux : OIB, PMO, DIGIT et DG SANTE à Grange (ou d'autres projets dans différents services de la fonction publique européenne). Leurs effets sur l'absentéisme et la motivation nous paraît présenter un intérêt certain.

05/06/2021



The Telework

Long read

Provisional theses on teleworking in the European institutions

For debate

Introduction

The implementation of teleworking must result from the social dialogue between the social partners: this dialogue must first address this topic, and then the other themes related to it: real estate policy, catering in the workplace, systems of nurseries and day-care centers for children, travel to and from different workplaces, financial compensation for costs incurred in teleworking, respect for staff health and well-being in all workplaces, etc.

This dialogue must be preceded by a discussion where complete information is made available to all stakeholders. Consultative methods without discussion or prior information should be avoided at this stage.

It is important to understand from the outset the importance of meaningful face-to-face work to ensure the integration, training, homogeneity and cohesion of staff members within multicultural and multidisciplinary work teams in the European public service.

Indeed, in the European context of cultural and linguistic diversity, the implementation of teleworking must not hinder neither the formation of work teams nor the development of good “in-house” working relations, all of which are necessary for the proper treatment of tasks. Nor should it remove the possibility of common workplaces for teams. On the contrary, it must allow for these and regularly promote a significant number of face-to-face working opportunities.

The challenge is also to avoid a decline in those learning opportunities that occur when staff can observe others at work. Another challenge is to avoid delays or failures in integrating newcomers.

All those who work in the European public service must be allowed to continue to support the European project and to maintain high quality in the implementation of public policy. It is difficult to feel part of the same team, to feel equally committed,

when working under two kinds of imposed working conditions: on the one hand, an ill-prepared system of hot desking combined; on the other, a home office isolated from the world and its diversity.

While teleworking offers rich potential for the future, it should only reasonably be considered after an objective assessment of the effects observed followed by sufficient time for reflection. Its full success depends on the ability and willingness of the Institution to gain the support of all. However much in favour of teleworking one might be, we cannot ignore those who have not expressed their grievances or are off our radar due to depression and/or their inability to adapt to the new working environments.

Reactions to teleworking reveal a nuanced and complex picture in which work autonomy competes with inconvenient working conditions. Teleworking cannot be a quick fix or miracle cure. Badly implemented, it can even promote the feeling of isolation, fragmentation and loss of social bonds, or even the impossibility of creating such bonds. And all of this will inevitably have an effect on the quality of our work both individual and collective.

Teleworking does not first and foremost aim at saving budgetary resources, even if this might be the subsequent result. Rather, it aims to enable staff to better accomplish their missions and, if possible, to better reconcile private and professional life. The savings should result from a specific discussion on this subject, as requested by the staff representation.

In short, the implementation of teleworking still needs to be thought through without any preconceptions. The establishment of a new culture of work necessitates that different dimensions be taken into account: organization of space as well as time, managerial and relational factors. ...

This is the goal of the 21 theses below which aim to consider its widespread use within the context of the European civil service with its specific population of expat staff.

Theses for debate

1. Teleworking is voluntary: It is an essential point of all agreements between social partners at European level and in the Member States. Those who do not wish to use it must not be forced to do so (apart from the situation of a pandemic) either openly or insidiously, by a real estate policy, for example.
2. As a result, teleworking is reversible. They can therefore return to working face-to-face full-time.

3. Its implementation, within a defined framework, is carried out in the interest of the service, so as to allow staff to be more efficient in carrying out their tasks.
4. There is no longer any need to distinguish between occasional and 'fixed-timetable' teleworking nor even to consider its minimum duration.
5. The point of reference remains the 40-hour week per week. The adoption of flexitime must continue to allow staff to record (and recover) overtime worked.
6. Teleworking is variable and can be chosen in a variable way, for example, alternate weeks or mornings/afternoons.
7. Teleworking is flexible: Teleworking needs are expressed within sectors / units and take into account the specific nature of the professions and sites, the projects that are developed, the balance in the teams, the number of people interested, deadlines, or situations of crisis, and always in the interest of the service. Thus, specific exceptions must be made for certain professions. For example, in the case of interpretation, teleworking from home is not possible. Similarly, auditing procedures cannot be done purely via teleworking. In this case, we would envisage a long mission involving face to face auditing procedures followed by a report-writing period done via teleworking from home.
8. The practice of teleworking should not only be implemented from the staff member's home. This is because teleworking systematically at home hinders essential needs for human development, and even results in worse working conditions.
9. Teleworking should also be encouraged outside the home and even abroad, including in decentralized offices. At the same time, personal office space could be provided in the workplace.
10. However, let us not forget that serving officials benefit from working conditions which meet appropriate health and safety standards, at least equivalent to the minimum requirements applicable by virtue of the measures adopted in these areas in application of the Treaties (Article 1 sexies paragraph 2 of the Statute). It is also important to assure a specific workplace at home where good working conditions are possible (ergonomics, lighting, furniture, etc.) and checked.
11. The increases costs generated by working at home (transfer of the workload to staff) and maintenance costs are matters that need to be considered. The employer must address these concerns.
12. Time slots could extend from 7 am in the morning until 7 pm in the evening, with respect to the current "core-time". Night work must remain excluded except for occupations in which it is specifically required and are compensated for this (art. 56 of the Staff Regulations).

13. The implementation of teleworking must neither reduce nor remove social services offered such as crèches and day care centers, or canteen or cafeteria facilities.

14. In principle, teleworking abroad could be allowed in increments of a maximum of 15 working days (i.e. 3 weeks) per year. The implementation of this measure is subordinate to the interests of the service.

15. Arrangements should be in place to allow teleworking abroad for longer periods in the event of exceptional personal circumstances.

16. Teleworking leads to more autonomous and flexible working practices managed by objective. This could prompt a change in the management of teams and the forms of leadership.

17. Its implementation must be preceded and accompanied by new training for staff and management, including training to avoid "digital overload".

18. It is important to avoid the incursion of professional life into private life and vice versa. Achieving proper work life balance on the one hand depends on the establishment of social services for colleagues which meet their needs; and on the other hand, on the implementation of regular work rhythms which respect personal well-being

19. The new culture of hyperconnectivity in the work context must be studied and its effects scrupulously evaluated in order to correct any negative impacts (e.g. fragmentation of teams, work overload, isolation, reduced ability to maintain concentration on extended work tasks etc.).

20. Teleworking, especially where done from abroad, must not become a means of avoiding the workplace and the experience of working in teams, which would lead to isolation, a loss of the sense of purpose in the tasks assigned and a loss of connection with the Institutions. The work assigned to staff becomes less well-defined when you have no contact with colleagues other than through your screen. Whereas individual work can only be effective when it is part of a collective team effort.

21. The real estate policy is the consequence of the implementation of teleworking and not the reverse. Let us specify at this stage a framework which reflects this vision. If teleworking is to be voluntary, reversible, and variable, then its implementation must be flexible and decided at a decentralized level. In addition, the choice of workplace must allow for hybrid solutions according to the needs and priorities of the service: at home, in central or decentralized offices, individual, open-space, or hot-desking, or for temporary or occasional use. It should also be possible, within the same team, to operate in a hybrid fashion: for some at home; for others on assignment in other workplaces; for others still, in central offices.

Finally, proper evaluation of the experience of the first open workspaces in, for example, OIB, PMO, DIGIT and DG SANTE (in Grange), and its effects on absenteeism and staff motivation is crucial, before the practice is continued and made more widespread.

05/06/2021