



Le travail au bureau: Pourquoi, comment

[EN version herebelow](#)

Texte pour le débat

Pour la Commission le télétravail est volontaire. Il s'agit d'ailleurs d'un point essentiel de tous les accords entre partenaires sociaux au niveau européen et dans les États Membres. Ni obligation, ni contrainte (sauf raison impérieuse, telle une pandémie).

De ce fait le télétravail est réversible. C'est un corollaire du caractère volontaire. Au-delà des attraits du télétravail, on peut choisir de revenir au bureau. Cette faculté est d'ailleurs inscrite dans le projet de dispositions générales d'exécution de la Commission à ce sujet.

En plus d'être possible, un travail au bureau peut aussi être nécessaire. Il se justifie pour plusieurs raisons :

- Un télétravail restreint au domicile peut entraver des besoins essentiels au développement de l'être humain, voire se traduire par des conditions de travail (et de vie) dégradées.
- Un travail dans les locaux professionnels, dans les bâtiments de l'employeur (ici, la Commission), est d'une importance fondamentale pour assurer la formation et la cohésion des équipes de travail multiculturelles et pluridisciplinaires de la fonction publique européenne.
- Le télétravail actuel se résume à un travail au domicile. De ce fait le retour au bureau est l'unique moyen de favoriser des liens interpersonnels qui permettent une bien meilleure créativité informelle.
- L'apprentissage s'opère simplement en regardant autrui faire. Le travail au bureau prévient le retard ou même l'échec dans l'intégration des nouveaux venus.
- Il faut assurer que le télétravail ne soit pas une forme de fuite, qui mènerait à l'isolement, à une perte de vue de la finalité des tâches confiées. Le travail défini par d'autres devient plus formel encore quand on n'a pas d'autre contact que son écran. C'est seulement en intégrant l'individu dans un contexte de travail collectif qu'on peut lui donner l'opportunité de s'épanouir.

- 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.) : le maintien d'un travail au bureau permet au moins d'atténuer ces effets négatifs.

Si les raisons pour lesquelles un travail au bureau est indispensable sont évidentes, en revanche les conditions de sa mise en œuvre sont plus délicates.

Tout d'abord, s'agissant de la mise en œuvre d'un télétravail flexible, il est nécessaire de pouvoir organiser le travail au bureau de manière hybride. Il est nécessaire que les bureaux soient équipés du matériel permettant de combiner un travail sur place et un travail en ligne à domicile. Certes, on pourrait considérer que la présence au bureau doit concerner toute une équipe, mais dans la mesure où les places offertes au bureau sont inférieures au nombre de membres du personnel, cela pourrait s'avérer assez vite impraticable.

Un second aspect concerne le climat à créer lors de la venue dans les bureaux. Un climat de coopération suppose un nombre significatif de jours de présence sur place, permettant également les liens informels nécessaires à la créativité et à la cohésion. Dans le même ordre d'idées, l'organisation du travail elle-même devrait favoriser le travail en équipe et les coopérations pour éviter qu'une fois au bureau on ne se cantonne à la tenue d'événements à caractère purement formel.

Dans la même optique, l'organisation de l'espace devrait permettre de retrouver une place de travail qui appartienne aux membres du personnel, sinon à chacun d'entre eux, au moins pour chaque équipe. Il faut également que ces bureaux soient adaptés aux besoins des différents métiers. De plus, il faut également insister sur le soin apporté à l'entretien, au chauffage et à la décoration des bâtiments, de même que sur l'existence des cafétérias et des cantines de proximité.

Enfin, ce qui pourrait favoriser le maintien d'un travail au bureau, c'est le maintien des services de crèches et garderies de la Commission qui se trouvent à proximité des bureaux centraux de l'institution. On devrait d'ailleurs renforcer le caractère interinstitutionnel des crèches et garderies pour mieux les utiliser, au lieu d'envisager de les fermer pour déléguer les prestations à des organismes privés externes, près des lieux d'habitation.

Au-delà des considérations présentes dans ce texte, il sera essentiel qu'un dialogue soit engagé à ce sujet au sein des équipes de travail, tant il est vrai que les solutions à trouver ne peuvent être construites qu'avec le personnel lui-même. La tâche ne sera pas

aisée, tant que la pandémie, les restructurations fréquentes, l'intensification du travail nourrissent les tentatives de repli déjà favorisées par le télétravail.

Jan 2022



Working in the office: why and how

Text for debate

For the Commission, teleworking is voluntary. This is an essential point in all agreements between social partners, at European level and in the Member States. There shall be no obligation or constraint (except for compelling reasons, such as a pandemic).

Therefore, telework is reversible. This is a corollary of its voluntary nature. Telework may be appealing, yet one can choose to return to the office. This option is also provided for in the Commission's draft general implementing provisions (GIPs) on this subject.

Not only is it possible, office work may also be necessary. Several reasons justify it:

- Telework reduced to home can hinder essential human development needs and even result in deteriorated working (and living) conditions.
- Working on the premises of the employer (in this case, the Commission) is fundamental to ensure the creation and cohesion of the multicultural and multidisciplinary working teams of the European civil service.
- Today, telework is reduced to working from home. Therefore, going back to the office is the only way to foster interpersonal links that allow for much better informal creativity.
- Learning takes place simply by watching others do it. Working in the office avoids that we delay or even fail newcomers' integration.
- It must be ensured that telework is not a form of escape, leading to isolation, to losing sight of the purpose of one's tasks. A work already defined by others becomes even more formal when there is no other contact than a screen. It is only by integrating the individual into a collective work context that he or she can be given the opportunity to develop their potential.

- The new culture of the relation to work, in a continuum of hyper connectivity, must be analysed and its consequences strongly assessed, in order to correct the potential negative impacts (explosion of collective working mode, overwork, isolation, reduced capacity to concentrate on multiplying simultaneous tasks, etc.): maintaining work at the office makes it possible to at least mitigate these negative effects.

The reasons why office work is necessary are obvious, but the implementation requirements are not that easy.

First of all, when implementing a flexible telework, it is necessary to be able to organise office work in a hybrid way. Offices should be equipped with the necessary equipment to combine on-site work with online work at home. Of course, it could be considered that the office presence should be for a whole team, but as the office space is smaller than the number of staff members, this could quickly become unworkable.

A second aspect concerns the environment to be created when coming to the office. A cooperative climate implies a significant number of days of presence on site, also allowing the informal links that are necessary for creativity and cohesion. In the same vein, the organisation of the work itself should encourage teamwork and cooperation, so that one does not limit presence in the office to holding purely formal events.

Moreover, the organisation of the workspace should make it possible to find a workplace that belongs to the staff members, if not to each of them, at least to each team. These offices should also be tailored to the needs of the different professions. In addition, maintenance, heating and decoration of the buildings are essential, as well as the existence of cafeterias and canteens in the vicinity.

Finally, to encourage office work, the maintenance of the Commission's nursery and day-care services, which are located near the institution's central offices is key. The inter-institutional nature of the nursery and day-care centres should be strengthened in order to make better use of them, instead of considering closing them down and delegating services to external private bodies, close to where people live.

Beyond these considerations, it will be essential that a dialogue be initiated on this subject within the work teams, as the solutions to be found can only be built with the staff themselves. This will not be an easy task, as long as the pandemic, frequent restructuring and the intensification of work are fuelling the attempts to withdraw that have already been encouraged by teleworking.