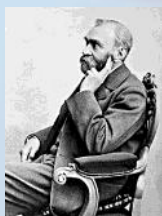


## Travail flexible et Télétravail depuis tous lieux au sein d'une administration européenne moderne



*"Ma maison est mon lieu de travail et je travaille partout ."*

*(Alfred Nobel)*

*"Si nous nous tenons au principe selon lequel nous ne vous dictons pas la façon de mener votre travail, c'est à vous de prendre les décisions; ce qui nous intéresse, c'est uniquement le résultat. Ainsi, peu importe le lieu d'où vous travaillez et d'où vous vous connectez avec votre ordinateur portable, cela nous convient, c'est votre choix, mais ce qui compte, c'est le résultat. Si l'on va dans ce sens, c'est la bonne manière d'avancer."*

*Ursula von der Leyen*

*(traduit par R&D)*

*Éditeur responsable  
Cristiano Sebastiani*

# Table des matières

|                                                                                                                                                                       |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Résumé exécutif</b>                                                                                                                                                | <b><u>3</u></b>  |
| <b>Note de contexte</b>                                                                                                                                               | <b><u>5</u></b>  |
| Flexibilité à tous les niveaux – Flexibilité au sein de la Commission et tous les avantages mis en évidence par R&D                                                   | <b><u>6</u></b>  |
| Le télétravail ne peut pas être réduit à une simple question d'économies sur les coûts des bâtiments...                                                               | <b><u>7</u></b>  |
| Le télétravail doit s'inscrire dans une véritable culture du bien-être du personnel, en concrétisant les promesses du plan d'action « Santé et bien-être 2022-2025 ». | <b><u>7</u></b>  |
| Le télétravail doit être l'un des éléments d'une nouvelle gestion moderne et HUMAINE, fondée sur une véritable « culture de la confiance ».                           | <b><u>8</u></b>  |
| La confiance est un aspect fondamental d'une nouvelle culture de gestion positive.                                                                                    | <b><u>9</u></b>  |
| Beaucoup a été fait à la Commission en matière de télétravail, mais nous devons permettre davantage de flexibilité.                                                   | <b><u>10</u></b> |
| La possibilité de travailler depuis un autre lieu                                                                                                                     | <b><u>10</u></b> |
| Un certain nombre d'arguments ont été avancés contre une plus grande flexibilité des lieux de télétravail, mais ils sont infondés                                     | <b><u>11</u></b> |
| <b>Conclusion</b>                                                                                                                                                     | <b><u>13</u></b> |

# Communication de R&D sur le travail flexible et le télétravail depuis tout lieu au sein d'une administration publique européenne moderne

*Le travail flexible comme reflet de notre ouverture d'esprit*

## Résumé

### • Alignement de la vision

**R&D** soutient la vision définie dans la lettre de mission du commissaire Serafin, qui vise à garantir « que l'Europe puisse s'appuyer sur une administration publique moderne et efficace pour mettre en œuvre les priorités politiques de la Commission et faire une différence dans la vie quotidienne des Européens ».

Le travail flexible est essentiel à la modernisation de l'administration publique. Il favorise l'efficacité, soutient le bien-être du personnel et permet à la Commission de mettre en œuvre efficacement ses priorités politiques. Le travail flexible, y compris les modalités hybrides et à distance, soutient la vision du commissaire Serafin en faveur d'une administration publique de l'UE moderne, efficace et centrée sur les citoyens.

### • Succès avéré pendant la pandémie

Le travail hybride a permis d'assurer la continuité ininterrompue des activités de la Commission pendant le COVID-19, démontrant son efficacité pour maintenir la productivité et la prestation des services. Plus de 30 000 membres du personnel se sont rapidement adaptés au travail à distance, montrant la viabilité des modèles de travail flexibles pour un personnel moderne

### • Les bénéfices du travail flexible:

- **Le bien-être du personnel:** un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une réduction du temps de trajet domicile-travail et une amélioration de la santé mentale ont été soulignées

• **Efficacité organisationnelle:** Motivation accrue, meilleure concentration et productivité renforcée parmi le person-

nel, soutenues par une culture d'autonomie et de confiance.

• **Impact environnemental et financier :** réduction des besoins en espaces de bureaux, économies d'énergie et diminution de la pollution.

### - La Flexibilité comme avantage compétitif

• Des options de télétravail renforcées attirent des candidats jeunes et qualifiés, contribuant à relever les défis de recrutement, à remédier à la sous-représentation et à corriger les déséquilibres géographiques

• Des politiques de travail plus souples sont essentielles pour retenir les talents et répondre aux attentes des employés.

### - Bénéfices économiques et sociaux:

Le travail flexible réduit les coûts, améliore la durabilité environnementale et rapproche les fonctionnaires de l'UE des citoyens dans l'ensemble des États membres.

### • Appel à une flexibilité accrue:

• Des possibilités accrues de télétravail, en particulier au-delà de la limite annuelle actuelle de 10 jours de travail en dehors de Bruxelles/du lieu d'affectation (TWA), sont essentielles.

• Rehausser l'écart du nombre de jours de TWA entre collègues en fonction de leur lieu d'affectation.

• Se comparer à d'autres institutions de l'UE (par exemple, la BCE autorise jusqu'à 90 jours de TWA) afin de mettre en place des politiques plus compétitives et modernes.

• Permettre au personnel de travailler à distance dans toute l'UE, en favori-



[read](#)

sant des liens plus étroits avec les citoyens et en renforçant la pertinence institutionnelle.

- **Rejet des modèles du passé et dépassement des craintes injustifiées** : les appels à revenir à des techniques de gestion rigides et dépassées sont contre-productifs pour favoriser l'agilité et l'innovation. Il convient de surmonter les craintes injustifiées (comme celle liée à l'indemnité d'expatriation) afin de permettre le progrès et un changement positif.
- **Transition vers un management centrée sur l'humain** : un passage à une approche de « Management humain » est essentiel, mettant l'accent sur la confiance, le bien-être du personnel et les résultats plutôt que sur la présence physique.
- **Flexibilité et implication du personnel** : les responsables devraient adopter une approche plus souple et empathique à l'égard des employés et les associer davantage à l'élaboration des politiques de travail.
- **Attractivité institutionnelle** : Des modalités de travail flexibles renforcent l'attrait de la Commission en tant qu'employeur, en répondant aux préoccupations liées à la

baisse de satisfaction et aux difficultés de recrutement, en particulier chez les candidats plus jeunes ainsi qu'à la sous-représentation de certains États membres, comme les pays nordiques.

- **Appel à l'action** : la Commission doit étendre les politiques de travail flexible afin de les aligner sur les pratiques modernes, les attentes du personnel et les objectifs institutionnels.

- **Recommandations:**

- Renforcer l'engagement en faveur de la flexibilité du travail.
- Réviser les politiques de télétravail afin d'y intégrer une plus grande flexibilité quant au lieu de travail, tout en préservant la cohésion des équipes et les besoins opérationnels.
- Faire du travail flexible un élément central d'une fonction publique moderne, efficace et attractive, en phase avec les valeurs européennes et les attentes des citoyens.



*“Ma maison est mon lieu de travail et je travaille partout .”*

*(Alfred Nobel)*

# NOTE DE CONTEXTE

*“La flexibilité est la clé de la stabilité.”  
(John Wooden)*

**R&D soutient la vision exposée dans la lettre de mission du commissaire Serafin, qui vise à faire en sorte que « l'Europe puisse s'appuyer sur une administration publique moderne et efficace pour mettre en œuvre les priorités politiques de la Commission et améliorer concrètement la vie quotidienne des Européens ».**

**À cet égard, comme le confirment les mesures mises en place par plusieurs États membres, le travail hybride constitue un élément essentiel et indispensable de toute administration publique moderne et efficace.**

**Le télétravail a permis à la Commission de fonctionner sans heurts tout au long de la pandémie, en lui permettant de répondre aux attentes des citoyens.**

**Le travail flexible doit désormais faire partie d'une nouvelle culture de « Management HUMAIN », fondée sur une véritable culture de la confiance et du bien-être du personnel.**

**Comme le confirment les résultats très positifs de l'enquête auprès du personnel qui vient d'être publiée, les collègues, y compris les managers, apprécient la flexibilité déjà introduite et nous demandent d'aller plus loin.**

**Toute tentative de « retour en arrière » doit être fermement rejetée, et davantage de flexibilité est également nécessaire en ce qui concerne où il est possible de télétravailler.**



lire

Afin de garantir que notre fonction publique réponde aux attentes des citoyens européens, comme demandé dans la lettre de mission, et qu'elle tienne compte des meilleures pratiques à la suite d'un exercice d'étalonnage comparatif, nous ne devons pas remettre en cause les progrès déjà accomplis ni céder à quelques tentatives de retour « au passé » et à des méthodes de gestion obsolètes et particulièrement néfastes, qui empêcheraient notre institution d'être « agile », comme le demande la lettre de mission susmentionnée.

Pour remédier au problème de la sous-

représentation de certains États Membres, aux difficultés liées à la fidélisation du personnel et au recrutement de nouveaux talents, ainsi qu'au déséquilibre géographique, une politique plus ouverte d'esprit est nécessaire. Il s'agit avant tout de mettre en œuvre dûment et d'élargir les possibilités de travail hybride et flexible pour les membres du personnel qui souhaitent en bénéficier.

**Pour mettre en œuvre des conditions de travail inclusives et flexibles, aucune réforme n'est nécessaire. D'ailleurs, il est rassurant que la lettre de mission ne fasse état d'aucune réforme non plus.**

Dans notre communication du 14 novembre 2024 ([lien](#)), nous avons déjà souligné dans quelle mesure la flexibilité du travail constitue la réponse essentielle aux difficultés rencontrées par les institutions de l'UE pour recruter des candidats, en particulier les jeunes candidats, ainsi qu'au déséquilibre géographique.

Nous sommes ravis de constater le soutien massif apporté à notre communication, tant par nos collègues que par les chefs des services de notre Institution.

Le travail flexible n'est pas seulement une réponse aux problèmes d'attractivité de notre fonction publique lors du recrutement ; c'est aussi une mesure essentielle pour garantir le bien-être et l'efficacité du personnel, ainsi que la mise en œuvre d'un **MANAGEMENT HUMAIN fondé sur une véritable « culture de la confiance »**, que **R&D** soutient avec la plus grande conviction.

Même s'il est évident que ces deux aspects sont étroitement liés, il est néanmoins essentiel d'analyser plus spécifiquement la nécessité de renforcer également le travail flexible au bénéfice du personnel déjà en place.

Tel est l'objectif de cette nouvelle communication de **R&D**.

### **FLEXIBILITÉ À TOUS LES NIVEAUX – LA FLEXIBILITÉ AU SEIN DE LA COMMISSION ET TOUS LES AVANTAGES MIS EN ÉVIDENCE PAR **R&D****

Comme mentionné par Barbara Sher : « *Le changement n'est pas seulement probable, il est inévitable.* »

Lorsque la pandémie a frappé l'Europe, la quasi-totalité du personnel de la Commission européenne, comme tout le monde, a dû passer au télétravail du jour au lendemain.

**La pandémie de COVID-19 a transformé pour toujours les méthodes de travail de la Commission et les interactions entre ses agents. Pendant près de deux ans, sur décision de la Commission, plus de 30 000 membres du personnel ont travaillé depuis leur domicile.**

À la surprise de beaucoup, cela s'est déroulé de manière exceptionnellement fluide et sans aucun problème majeur.

La planification d'urgence de la Commission et les mises à niveau informatiques **ont porté leurs fruits. Mais ce n'est pas tout : le personnel de l'UE lui-même a adopté le changement**, en s'adaptant aux réunions en ligne et aux nouveaux outils informatiques, faisant preuve d'une remarquable capacité d'adaptation et assurant la continuité du fonctionnement de l'UE.

**Il est désormais clair que la pandémie a agi comme un catalyseur, en accélérant le passage au télétravail et en démontrant que de nombreuses tâches peuvent être effectuées efficacement à distance.**

Un rapport d'Eurofound sur le télétravail pendant la pandémie, en 2020 et 2021, montre une forte hausse liée à la COVID-19. En 2021, 2 salariés européens sur 10 ont travaillé à distance, une évolution qui ne se serait sans doute pas produite sans la pandémie.



[lien](#)

La pandémie a mis en évidence les aspects positifs du télétravail, tels qu'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une réduction du temps de trajet avec moins de pollution et d'émissions, ainsi qu'une plus grande autonomie et flexibilité.

Maintenant que le pire de la pandémie est passé, les leçons que nous avons tirées pendant les confinements et la longue période de télétravail ne doivent pas être vaines.

**Le télétravail a été une solution rapide, mais aussi un atout pour l'avenir.**

**T**élétravailler ne peut pas être réduit à une simple question d'économies liées aux coûts immobiliers...

La Commission européenne semble s'être principalement préoccupée des avantages évidents d'un recours accru au télétravail, à savoir la libération d'espaces de bureau coûteux ainsi que la réduction des coûts connexes d'énergie et de maintenance.

En effet, la Commission a déjà décidé de réduire ses surfaces de bureau en passant à des « hot desks » dans des espaces ouverts, en fermant des bâtiments en été, en vendant 22 « bâtiments excédentaires », ... économisant ainsi plusieurs millions sur le budget administratif de la Commission.

Cette décision est désormais confirmée par la lettre de mission susmentionnée et doit donc être pleinement prise en compte lorsqu'il s'agit de traiter l'organisation du travail.

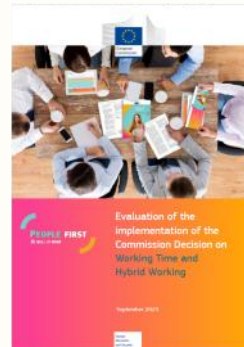
**T**élétravailler doit faire partie intégrante d'une véritable culture du bien-être du personnel, en concrétisant les promesses du plan d'action « Health & Well-being 2022-2025 ».



[lire](#)

Les derniers résultats de la consultation du personnel montrent que 83 % de l'ensemble du personnel, à tous les niveaux et dans tous les lieux d'affectation, sont satisfaits de la flexibilité de leur travail.

Grâce au télétravail, le personnel confirme notamment qu'il est plus motivé et plus énergique au travail, qu'il est plus performant et qu'il a une plus grande capacité de concentration sur ses tâches, notamment parce qu'il bénéficie d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.



[lire](#)

Ce point de vue est appuyé par plusieurs rapports et enquêtes montrant que les employés en télétravail sont plus productifs et bénéficient d'une meilleure santé mentale.

En outre, à la demande de la R&D, le droit à la déconnexion a été inclus dans la décision. Néanmoins, nous restons vigilants quant à sa mise en œuvre.



[lire](#)



[replay](#)

Comme le souligne un récent article de Forbes, le télétravail peut atténuer les problèmes de santé au travail, de nombreux travailleurs indiquent qu'il améliore le bien-être mental. Les télétravailleurs semblent être plus productifs et en meilleure santé mentale, ce qui peut contribuer à réduire les effets négatifs de l'épuisement professionnel. Le télétravail flexible leur permet d'éviter de longs trajets domicile-travail, de mieux gérer leurs horaires de travail et de mieux concilier vie professionnelle et vie privée.

**« Le télétravail est ici pour rester et augmentera en 2023, disent des experts »**

*Forbes*

**L**e télétravail doit s'inscrire dans une nouvelle gestion moderne et HUMAINE, fondée sur une véritable « culture de la confiance ».

Cette évolution vers le télétravail remet en question les anciens modèles de travail et encourage une approche plus souple de l'organisation du travail.

Souplesse et implication du personnel : les experts recommandent que les responsables adoptent une approche plus flexible et empathique à l'égard des employés et les associent davantage à l'élaboration des politiques de travail, un point soutenu par R&D tout au long des négociations et repris dans les recommandations de la DG HR.

**« Le retour au bureau, une erreur stratégique pour les entreprises ? 80% des patrons regrettent leurs décisions initiales. Et admettent qu'ils auraient dû mieux écouter leurs employés, selon Envoy »** (*lire*)

Il est conseillé de suivre régulièrement le bien-être, la productivité et la satisfaction des employés afin d'adapter les politiques.

Les experts confirment que « les entreprises qui réussissent adoptent une approche centrée sur l'humain, sue

**l'écoute de leurs employés et créé des solutions personnalisées », et que «elles ont compris que le retour au bureau ne relève pas du tout ou rien, mais plutôt de trouver le bon équilibre pour chaque individu et chaque équipe ».**

Les experts soulignent également que les entreprises et les administrations publiques qui ignorent les besoins des employés risquent de perdre leur personnel et de devenir moins attractives.

Selon le Wall Street Journal, les employeurs qui exigent un retour au bureau sont désavantagés sur le marché du travail.

Les entreprises offrant le télétravail ont vu leurs effectifs augmenter et estiment qu'il s'agit d'un levier essentiel pour attirer et fidéliser les talents, surtout les plus recherchés.

Une étude de la Harvard Business School le confirme : « **Accorder de la flexibilité élargit le vivier de talents** », permettant d'attirer et de retenir les meilleurs candidats et employés, sans différence entre secteur privé et administrations publiques.

*Strategic Management Journal, forthcoming*

Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility

Prithwraj (Raj) Choudhury,<sup>1</sup> Cyrus Foroughi,<sup>2</sup> and Barbara Larson<sup>3</sup>

Abstract

An emerging form of remote work allows employees to *work-from-anywhere*, so that the worker can choose to live in a preferred geographic location. While traditional work-from-home (WFH) programs offer the worker temporal flexibility, work-from-anywhere (WFA) programs offer *both* temporal and geographic flexibility. WFA should be viewed as a nonpecuniary benefit likely to be preferred by workers who would derive greater utility by moving from their current geographic location to their preferred location. We study the effects of WFA on productivity at the United States Patent and Trademark Office (USPTO) and exploit a natural experiment in which the implementation of WFA was driven by negotiations between managers and the patent examiners' union, leading to exogeneity in the timing of individual examiners' transition from a work-from-home to a work-from-anywhere program. This transition resulted in a 4.4 percent increase in output without affecting the incidence of rework. We also report results related to a plausible mechanism: an increase in observable effort as the worker transitions from a WFH to a WFA program. We employ illustrative field interviews, micro-data on locations, and machine learning analysis to shed further light on geographic flexibility, and summarize worker, firm, and economy-wide implications of provisioning WFA.

*lire*

Comme le souligne l'étude de l'OCDE « **L'avenir du travail (à distance?) dans la fonction publique nous rappelle « Nous savons désormais qu'il est possible de**

**fonctionner avec moins de directives et de contrôle, Nous pouvons en effet accorder davantage de liberté d'action, d'autonomie et de responsabilité aux équipes, tout en obtenant des résultats de qualité.»**



lire

L'impact du télétravail sur la culture organisationnelle et la confiance dans les organisations publiques reste difficile à mesurer. La culture d'entreprise désigne l'ensemble des règles tacites, des habitudes et des normes qui régissent le lieu de travail. Elle regroupe les repères et les incitations qui influencent les comportements, les attitudes et les valeurs.. Bien alignée, elle crée un sentiment commun de finalité, d'identité et d'appartenance.

***La confiance est un élément fondamental d'une nouvelle culture de gestion positive.***

Le télétravail a certainement contribué à renforcer la confiance en démontrant que la présence physique n'est pas une condition indispensable à la productivité.

Selon une étude récente en neurosciences, ***« C'est la culture de la confiance qui fait toute la différence. Les salariés des organisations où règne un climat de confiance sont plus productifs, font preuve de plus d'énergie au travail, collaborent***

***mieux avec leurs collègues et restent plus longtemps au service de leur employeur que ceux qui travaillent dans des entreprises où la confiance fait défaut. Ils souffrent également moins de stress chronique et sont plus épanouis dans leur vie, autant de facteurs qui favorisent de meilleures performances».***

Dans la plupart des environnements de travail (et des bureaux) axés sur le savoir, le lien peu convaincant entre la présence et la productivité cède la place à une approche axée sur les livrables et les résultats.

Une gestion moderne devrait moins se soucier du nombre d'heures passées au bureau et davantage de la qualité du travail qu'un salarié est capable de fournir, ainsi que des résultats obtenus, quel que soit le lieu depuis lequel il travaille. Autrement dit, même si le nombre d'heures est conservé comme indicateur de performance, le lieu où ces heures sont effectuées n'a pas d'importance.

où ces heures sont effectuées.



lire

frontiers  
in Psychology

ORIGINAL RESEARCH  
published: 11 January 2021  
doi: 10.3389/fpsyg.2020.579459

## The Neuroscience of Organizational Trust and Business Performance: Findings From United States Working Adults and an Intervention at an Online Retailer

Rebecca Johansson and Paul J. Zak\*

Center for Neuroeconomics Studies, Claremont Graduate University, Claremont, CA, United States

This paper reports findings from a nationally representative sample of working adults to quantify how a culture trust improves business performance. Analysis of the national sample showed that organizational trust and alignment with the company's purpose are associated with higher employee incomes, longer job tenure, greater job satisfaction, less chronic stress, improved satisfaction with life, and higher productivity. Employees working the highest quartile of organizational trust had average incomes 10.3% higher than those working in the middle quartile of trust ( $p = 0.000$ ) indicating that trust increases productivity. In order to demonstrate the causal effect of trust on business performance, we created an intervention to increase organizational trust in a division facing high job turnover at a large online retailer. The intervention increased organizational trust by 6% and this improved job retention by 1%. These studies show that management practices that increase organizational trust have salubrious effects on business performance.

**Keywords:** job satisfaction, employee well-being, discretionary effort, neuromanagement, organizational culture

lire

Comme l'a justement souligné le ministre britannique du commerce dans une interview accordée au Times, ***« permettre le travail flexible et le télétravail rend la main-d'œuvre plus productive et plus loyale »***, et les employeurs ***« doivent évaluer les personnes sur leurs résultats, et non sur une culture du présentisme »***. Il rejette fermement toute offensive contre le travail flexible et confirme que ***le droit au travail flexible sera inscrit dans la loi comme principe par défaut.***

Les managers qui, au début de la crise du COVID, doutaient de la capacité et de la motivation de leurs équipes à travailler à domicile ont désormais compris qu'il n'existe pratiquement aucune tâche qui ne puisse être accomplie à distance. Peut-être ont-ils appris à faire confiance à leurs employés pour mener le travail à bien, même lorsqu'ils ne peuvent pas les voir à leur poste de travail.

Cette évolution des mentalités est prometteuse pour l'avenir du télétravail dans le secteur public et dans notre institution, comme le montrent clairement la dernière enquête auprès du personnel.

**Beaucoup a été fait à la Commission en matière de télétravail, mais davantage de flexibilité est nécessaire, surtout quant au lieu OÙ il peut être exercé : dix jours par an hors du lieu d'affectation ne suffisent pas et une plus grande souplesse est clairement nécessaire.**

Il convient de rappeler que, comme l'a si justement déclaré la Présidente von der Leyen dans une interview pour un podcast de la Banque centrale européenne : **« Si nous nous tenons au principe selon lequel nous ne vous disons pas la façon de mener votre travail, c'est à vous de prendre les décisions; ce qui nous intéresse, c'est uniquement le résultat. Ainsi, peu importe le lieu d'où vous travaillez et d'où vous vous connectez avec votre ordinateur portable, cela nous convient, c'est votre choix, mais ce qui compte, c'est le résultat. Si l'on va dans ce sens, c'est la bonne manière d'avancer.. »**

Toutefois à ce jour, les fonctionnaires de l'UE à Bruxelles ou sur leur lieu d'affectation ne peuvent télétravailler que dans un rayon restreint, pas ailleurs dans l'Union, bien que la pandémie ait montré que leur localisation importe peu lors d'une réunion en ligne ou pour rédiger un document.

**La possibilité de travailler ailleurs, au moins en partie, est d'autant plus essentielle pour remédier au manque d'attractivité désormais incontestable de notre fonction publique, notamment auprès des jeunes candidats et dans certains États membres.**

**Le télétravail depuis l'étranger est aussi crucial : 10 jours par an hors du lieu d'affectation ne suffisent clairement pas pour permettre aux fonctionnaires de garder le lien avec leur famille, leur vie personnelle et leur pays d'origine.**

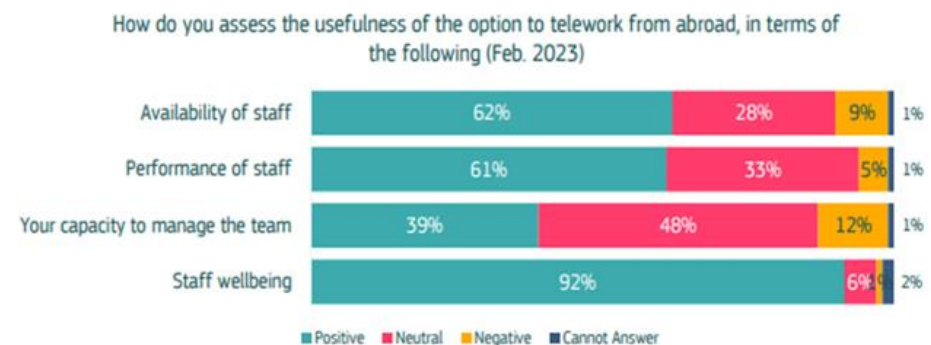
Certains facteurs culturels, comme une mobilité plus faible due aux liens familiaux étroits, une entrée plus tardive sur le marché du travail ou l'éloignement géographique des institutions, compliquent pour certains ressortissants une installation durable à Bruxelles.

**La Commission autorise 10 jours de télétravail hors du lieu d'affectation par an (sauf pour le personnel résidant en Belgique/au lieu d'affectation ou dans un pays voisin), contre 15 au Conseil, au Comité des régions et au Comité économique et social, 30 à la Cour des comptes et jusqu'à 90 à la Banque centrale européenne**

**Selon les statistiques sur le télétravail en**

## Teleworking outside the place of employment

Graph 10: Usefulness of telework outside the place of employment (teleworking from abroad)



**dehors du lieu d'affectation en 2023, tant le personnel que les responsables sont très satisfaits de cette nouvelle façon de travailler, plus souple.**

Cela a amélioré leur bien-être et leurs performances tout en assurant la continuité du service. De plus, en combinant télétravail et congés annuels, le personnel a pu rester plus longtemps sur son lieu d'origine, permettant de mieux équilibrer vie professionnelle et vie privée

**Selon la dernière enquête "Pulse", 92 % des managers estiment que le télétravail hors du lieu d'affectation améliore le bien-être du personnel, ainsi que sa disponibilité (62 %) et sa performance (61 %).**

**De plus, les résultats de la dernière enquête auprès du personnel (2023) montrent que 84 % des agents estiment que les modalités de travail flexibles facilitent leur travail.**

**Cependant, seuls 57 % du personnel sont satisfaits de l'environnement de travail physique au bureau.**

Ces nouvelles modalités de travail pourraient rendre notre institution plus attractive pour les futurs jeunes collègues, alors que la récente enquête auprès du personnel montre une baisse de satisfaction quant à son attractivité en tant qu'employeur.

Même le **Parlement européen** vient de l'introduire alors que le télétravail hors du lieu d'affectation était jusqu'à récemment presque tabou en raison de la nature des tâches spécifiques accomplies par son personnel.

La **Cour des comptes** a élargi le télétravail hors du lieu d'affectation, afin d'attirer davantage de meilleurs candidats et atténuer en partie les difficultés de recrutement au Luxembourg.

Assouplir le télétravail, en dehors du lieu d'affectation, pour le personnel de la Commission rapprocherait aussi celle-ci des modalités de travail à distance plus souples offertes, par exemple, par l'Office européen des brevets, l'OCDE à Paris, le gouvernement fédéral belge et les forces de défense finlandaises, pour n'en citer que quelques-uns.

**Des modalités de télétravail plus souples pour le personnel de l'UE rapprocheraient aussi « l'Europe » de ses citoyens.**

Si le personnel télétravaillait davantage au sein de l'UE, il rencontrerait au quotidien d'autres citoyens hors de la « bulle » bruxelloise. Bien que les agents de l'UE ne puissent ni ne doivent s'exprimer au nom de la Commission, ils sont parfois perçus dans l'imaginaire collectif comme des élites bureaucratiques déconnectées, travaillant peu mais passant beaucoup de temps à festoyer avec des lobbyistes et des marchands d'influence.

Rencontrer un membre du personnel de l'UE peut facilement contrer l'image de la Commission comme un groupe d'eurocrates distants, peu responsables, installés dans un Bruxelles lointain. Cela peut aussi aider les responsables de l'UE à rester proches des réalités, à prendre le pouls de l'opinion publique et à recueillir de nouvelles idées ainsi que des retours directs venus de sources diverses.

La Commission dispose déjà de sites dans plusieurs États membres, certaines directions générales, voire certaines directions, étant réparties sur plusieurs sites. Si cela montre que la collaboration à distance est déjà une pratique courante au sein des services de la Commission, ces sites sont toutefois peu nombreux et éloignés les uns des autres, ce qui limite leur portée et laisse de nombreux États membres et régions « mal desservis ».

Une première solution réalisable consisterait à accorder à l'ensemble du personnel les mêmes possibilités en matière de télétravail peu importe le lieu.

**Plusieurs arguments contre une plus grande flexibilité des lieux de télétravail sont infondés**

**Tout d'abord, une plus grande flexibilité ne signifie en aucun cas qu'il n'y a plus de place pour les interactions en présentiel, par exemple pour l'« onboarding » ou le teambuilding, en particulier pour les nouveaux arrivants.**

Cette crainte est en réalité infondée : le personnel passera de toute façon

beaucoup de temps sur son lieu de travail, propice aux activités et échanges en présentiel.

**Deuxièmement, il ne s'agit pas d'imposer quoi que ce soit, mais d'offrir davantage de possibilités aux seuls collègues qui souhaitent en bénéficier.**

**Nul ne devrait être contraint de télétravailler, encore moins hors du lieu de travail.**

La Commission compte des milliers d'agents, aux intérêts, atouts et besoins variés, qui ne souhaitent pas tous télétravailler dans la même mesure.

Il n'est pas non plus question d'exiger des intéressés qu'ils utilisent la totalité du plafond de jours qui leur est alloué..

À l'instar des horaires de travail flexibles, la flexibilité des lieux de travail ne peut être qu'une proposition faite au personnel, et non une obligation de travailler à domicile, afin d'atteindre les objectifs souhaités – une situation gagnant-gagnant pour les contribuables, les citoyens, l'environnement, la Commission et son personnel intéressé par le télétravail.

**Troisièmement, il n'est pas question de compromettre l'octroi de l'indemnité d'expatriation, élément essentiel du paquet social offert au personnel des institutions européennes.**

Selon la jurisprudence européenne, l'indemnité d'expatriation vise à compenser les charges et inconvénients particuliers liés à la prise de fonctions au sein des institutions de l'Union européenne pour les fonctionnaires et autres agents contraints de transférer leur résidence de leur pays de domicile vers le pays d'affectation et de s'intégrer à un nouvel environnement.

Plus précisément, cette allocation vise à compenser les dépenses matérielles et les désavantages immatériels liés à l'éloignement du fonctionnaire de son lieu d'origine, avec lequel il conserve généralement des liens familiaux.

En effet, malgré l'extension du télétravail hors du lieu d'affectation, **les collègues de la Commission continueront à passer un temps considérable sur ce lieu et à y assumer les charges financières** et désavantages immatériels liés à l'exercice de leurs fonctions dans un autre pays de l'Union ; l'indemnité de dépaysement versée aux requérants conserve donc pleinement sa « raison d'être ».

La BCE en est un parfait exemple : 90 jours de TWA y sont déjà autorisés, répartissables librement sur l'année, sans aucune incidence sur l'indemnité d'expatriation.



## **CONCLUSION**

**À la lumière de ce qui précède, et conformément aux principes soulignés dans la lettre de mission du commissaire Serafin, nous appelons la Commission à renforcer son engagement en faveur de la flexibilité du travail pour son personnel et à revoir sa politique relative au travail en dehors du lieu d'affectation, en réduisant les disparités entre les collègues en matière de possibilités de télétravail peu importe le lieu, et en élargissant les options proposées aux collègues afin de les aligner sur les attentes et les besoins du personnel, des candidats potentiels et des meilleures pratiques des autres institutions de l'UE.**

ETHIQUE SOUTIEN  
**CARRIÈRE SÉCURITÉ**  
 CROISSANCE UNION **ENGAGEMENT**  
**RENOUVEAU** RECONNAISSANCE  
 AVENIR **ATTRACTIVITÉ DIVERSITÉ**  
 DÉFENDRE **HUMAIN** SANTÉ  
**DÉMOCRATIE** TRANSPARENCE  
 RISQUES PSYCHOSOCIAUX  
**CONFIANCE** ACTIONS  
 DIALOGUE  
**FORCE**  
 UE

R&D website



### R&D À VOTRE DISPOSITION / AT YOUR SERVICE

Tél.: 02 29 55676

email: [OSP-RD@ec.europa.eu](mailto:OSP-RD@ec.europa.eu)

[www.renouveau-democratie.eu](http://www.renouveau-democratie.eu)

[Renouveau et Démocratie - YouTube](#)

[Privacy statement](#)

DEVENIR MEMBRE / BECOME A MEMBER

Merci de remplir le formulaire via ce [lien](#) / Please fill in our online membership form: [link](#)

R&D Commitments

