



Bruxelles, le 16.10.2019
C(2019) 7450 final

COMMUNICATION À LA COMMISSION

**L'environnement de travail de demain
à la Commission européenne**

{SWD(2019) 675 final}

CHAPITRE 1 – INTRODUCTION

La Commission européenne doit s'efforcer d'être une administration publique aussi moderne et efficace que possible, afin de servir au mieux les citoyens européens et les États membres de l'Union et de tirer le meilleur parti de son personnel hautement qualifié. La présente communication propose d'adopter un ensemble de principes et de recommandations susceptibles d'aider la Commission à atteindre son but de devenir un exemple d'excellence en matière de méthodes de travail et un environnement de travail encore plus attractif. Elle s'appuie sur plus de deux années d'analyses, de consultations et d'échanges. Ceux-ci sont résumés dans le rapport accompagnant la présente communication, qui a été élaboré par un comité de pilotage composé de membres appartenant à plusieurs directions générales.

La présente communication souligne donc des principes fondamentaux et propose des recommandations concrètes pour le lieu de travail du futur, qui peuvent contribuer à moderniser l'environnement de travail de la Commission. Les technologies évoluent rapidement et les méthodes de travail se transforment. Nous assistons à des changements en ce qui concerne les lieux de travail, les moments auxquels les personnes travaillent et la façon dont elles le font. Nous devons nous efforcer de créer au sein de la Commission un environnement de travail offrant aux membres de notre personnel hautement qualifié et motivé les meilleures possibilités de travailler efficacement, en collaboration avec les collègues et les parties prenantes externes, et leur permettant de concilier leurs vies personnelle et professionnelle de manière saine, durable et équilibrée. L'enquête d'opinion réalisée auprès du personnel montre l'importance que celui-ci attache à ces questions. Notre personnel devrait être en mesure de s'approprier les technologies les plus modernes et d'adopter des méthodes de travail entièrement numérisées. L'environnement de travail doit combiner les «comportements», les «outils» et les «espaces» d'une manière optimale et flexible répondant aux besoins opérationnels de la Commission et faisant de celle-ci un lieu de travail attractif pour son personnel.

Les décisions relatives à l'environnement de travail sont tout aussi fondamentales que les structures organisationnelles et peuvent même être plus durables. Elles ne doivent pas être prises de façon légère, mais après mûre réflexion, avec l'aide d'experts en la matière et en consultation avec le personnel. Elles supposent un soutien efficace aux équipes de la Commission dont le lieu de travail subit des changements et une application cohérente de l'approche exposée dans la présente communication.

CHAPITRE 2 — PRINCIPES POUR L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DE DEMAIN

Le personnel constitue la principale ressource de la Commission. Comme expliqué dans le rapport accompagnant la présente communication, la Commission doit s'adapter à un environnement qui évolue rapidement. C'est pourquoi nous devons optimiser la façon dont notre travail est effectué et géré, les technologies utilisées et l'environnement physique dans lequel se déroule le travail. Nous pourrions ainsi optimiser notre efficacité et notre souplesse et offrir un environnement de travail attractif et épanouissant à notre personnel. À la lumière des pratiques les plus récentes et dans le prolongement de l'analyse lancée en 2016 dans le cadre de l'examen des synergies et des gains d'efficacité⁽¹⁾, les principes ci-après peuvent être avancés. Ils devraient s'appliquer à l'ensemble de la Commission, y compris, dans la mesure pertinente, au personnel des représentations, des délégations et des autres sites.

A. MODERNISATION DES COMPORTEMENTS, DES OUTILS ET DES ESPACES

PRINCIPE 1. La modernisation de l'environnement de travail à la Commission devrait être fondée sur une approche globale incluant notamment des changements cohérents et coordonnés dans les domaines suivants:

- **comportements – la manière dont le travail est effectué et géré;**
- **outils – la technologie utilisée;**
- **espaces – le lieu où le travail est effectué.**

Le choix des espaces et des outils doit être au service des changements de comportement souhaités, et non l'inverse.

Les nouvelles technologies combinées à des formes innovantes d'espaces de bureau offrent une occasion unique de **reconsidérer comment, quand et où les membres du personnel de la Commission travaillent**, afin de leur permettre d'être plus efficaces et efficaces tout en parvenant à mieux concilier les différents aspects de leur vie.

La conception des espaces de bureau et la bureautique constituent certes des facteurs essentiels, mais l'évolution de l'environnement de travail devrait principalement être axée sur les façons de travailler. Concevoir les nouveaux environnements de travail en se limitant à des changements au niveau des espaces de bureau ou de la technologie serait faire fausse route et peut produire des résultats non souhaités. Au mieux, des chances d'amélioration seront gâchées; au pire, les performances et le moral du personnel baisseront.

Pour la Commission, il n'existe pas de combinaison standard entre les méthodes de travail, les technologies et les espaces. Les exigences varient en fonction des directions générales et des services et équipes qui les composent. Quoi qu'il en soit, tous les changements futurs devraient s'inscrire dans le contexte stratégique plus large et viser le même ensemble d'avantages escomptés.

B. CONTEXTE STRATEGIQUE ET AVANTAGES ESCOMPTES

PRINCIPE 2. Les mesures destinées à moderniser l'environnement de travail de la Commission devraient aller dans le même sens que les politiques mises en œuvre à

⁽¹⁾ Communication à la Commission – Synergies et gains d'efficacité à la Commission – Nouvelles méthodes de travail, Bruxelles, 4 avril 2016, SEC(2016) 170 final.

l'échelle de la Commission pour adapter l'institution aux évolutions de l'avenir. Elles devraient donc principalement viser à :

- **contribuer à accroître l'attractivité de la Commission en tant qu'employeur;**
- **permettre l'adoption de méthodes de travail plus efficaces et efficientes tirant parti des nouvelles technologies. Nous devons constamment remettre en question et améliorer nos méthodes de travail afin d'économiser du temps et de préserver notre énergie mentale et physique;**
- **nous aider à devenir plus réactifs, en renforçant notre capacité d'adaptation aux nouvelles priorités et aux défis extérieurs. Tout en préservant notre capacité d'assurer la continuité du service, nous devons être en mesure de renforcer rapidement des équipes existantes et de créer de nouveaux groupes opérationnels ad hoc ou des équipes de projet temporaires afin de répondre à l'évolution des besoins ou de tirer profit de certaines opportunités;**
- **permettre une collaboration et une communication plus efficaces, le partage des connaissances, le travail en équipe et par projets à travers toute l'institution. Nous vivons dans un monde de plus en plus complexe et interconnecté. L'élaboration de réponses efficaces à des défis complexes nécessite souvent une collaboration intensive entre plusieurs unités ou directions générales;**
- **optimiser les coûts financiers liés au fonctionnement de l'institution en rationalisant les espaces de bureau et les déplacements. Nous devons nous efforcer activement de nous adapter à la pression croissante exercée sur le budget et d'assurer une utilisation optimale des espaces de bureau. En fonction de qui les utilise, quand et comment, il peut s'avérer nécessaire de réduire certains espaces et d'en agrandir d'autres. Une partie des coûts économisés devrait être réinvestie pour améliorer l'environnement matériel et numérique et le bien-être sur le lieu de travail;**
- **accroître la durabilité en réduisant l'empreinte écologique de nos méthodes de travail, par exemple en diminuant les déplacements ou en mettant en place un environnement de travail sans papier, conformément aux engagements pris de longue date par la Commission dans le cadre de son système de management environnemental et d'audit (EMAS).**

Au cours des dernières années, un nombre important de politiques, de stratégies et d'initiatives ont été lancées avec succès à l'échelle de la Commission pour adapter l'institution aux évolutions de l'avenir. Les mesures destinées à moderniser l'environnement de travail de la Commission devraient être mises en adéquation avec elles et les compléter. Cela permettra à la Commission de gagner en promptitude, esprit de collaboration et engagement, dans l'esprit de la récente communication sur les synergies et les gains d'efficacité⁽²⁾, et d'être plus respectueuse de l'environnement.

C. COMPORTEMENTS: DEFINIR LES FUTURES METHODES DE TRAVAIL

PRINCIPE 3. Les futures méthodes de travail devraient permettre à l'institution, à ses équipes et à son personnel de produire des résultats de manière plus efficace et

⁽²⁾ Communication à la Commission – Initiative «Synergies et gains d'efficacité»: état des lieux et marche à suivre, Strasbourg, 26 mars 2019, C(2019) 2329 final.

efficace. Dans des contextes de plus en plus complexes et instables, cela nécessitera:

- **un travail flexible par activités et en équipe;**
- **une gestion en fonction des résultats;**
- **une culture de la confiance et de l'autonomisation;**
- **une intelligence collective basée sur la collaboration, la communication et le partage des connaissances;**
- **l'ouverture au changement et un engagement en faveur d'une amélioration constante.**

Toutefois, l'efficacité et l'efficace accrues de l'institution ne doivent pas être obtenues au détriment de la santé et du bien-être du personnel, qui constitue la ressource la plus précieuse de la Commission.

Les méthodes de travail traditionnelles – basées sur un lieu de travail unique et des horaires standard, l'accent mis sur les postes individuels, des procédures explicites et un contrôle hiérarchique strict – peuvent convenir à des domaines de travail caractérisés par un degré élevé de stabilité et de prévisibilité. Mais dans des domaines plus dynamiques, elles ne suffisent pas. Par conséquent, il pourrait s'avérer nécessaire de compléter les méthodes de travail traditionnelles par un nouvel ensemble de pratiques de travail et de gestion mieux adaptées à des situations complexes et incertaines, qui pourraient exiger davantage de souplesse, de collaboration et d'engagement de la part du personnel.

Travail flexible par activités et en équipe

La majorité du personnel de la Commission effectue un travail intellectuel. Or les nouvelles technologies permettent d'effectuer une grande partie du travail intellectuel à partir de nombreux endroits, en plus des bureaux traditionnels. Le personnel de la Commission devrait avoir la possibilité de travailler à n'importe quel moment et à partir de n'importe quel endroit, en fonction des tâches à effectuer, lorsque les conditions s'y prêtent et en cas de nécessité. Une plus grande flexibilité individuelle quant au lieu et au moment où le travail est effectué peut être compatible avec un travail d'équipe harmonieux et efficace ou avec les besoins du service.

Les conditions les plus importantes pour un travail flexible efficace sont les suivantes:

- la flexibilité spatiale et temporelle du travail doit tenir compte des tâches à accomplir. Une compréhension commune des facteurs qui entravent concrètement la flexibilité et la mobilité des activités professionnelles est nécessaire: il peut, par exemple, s'agir d'exigences relatives à la sécurité, d'impératifs en matière de prestations de services et de collaboration en face à face ou de préférences des clients ou des parties prenantes. Les formules de télétravail devraient être flexibles et adaptées aux besoins de l'équipe et en fonction du travail;
- la flexibilité devrait favoriser le travail d'équipe, par exemple celui de groupes opérationnels ad hoc ou d'équipes de projet. Il existe de nombreux cas dans lesquels le travail en commun dans un même espace présente des avantages considérables. Par conséquent, les équipes devraient convenir ensemble de la manière d'utiliser les possibilités de travailler de façon plus flexible. La flexibilité ne devrait pas être considérée comme une formule concernant uniquement certaines personnes, mais devrait répondre aux besoins de l'équipe et tenir compte de l'intérêt du service dans chaque cas spécifique. La meilleure manière de définir les formules de travail nécessaires est souvent d'élaborer des accords d'équipe sur la meilleure manière de

travailler ensemble, fréquemment appelés «chartes d'équipe» (voir l'encadré ci-dessous);

- les membres du personnel doivent savoir qu'ils sont toujours bienvenus au bureau, qui reste le lieu de travail principal. Ils ne devraient pas se sentir obligés de travailler à distance ou en dehors des plages fixes. L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle de chacun doit être protégé. Le fait d'être «toujours sur la brèche» peut nuire au bien-être du personnel.

Chartes d'équipe

Une charte d'équipe est un document qui précise les attentes et les règles en matière de travail d'équipe. Elle devrait être élaborée lorsqu'une nouvelle équipe est mise en place, et mise à jour si nécessaire, par exemple lorsque la composition de l'équipe change. Tous les acteurs concernés devraient être associés à l'élaboration de tels accords, y compris les membres de l'encadrement, le personnel et éventuellement les parties prenantes et clients importants. Les principaux éléments d'une charte d'équipe devraient être les suivants:

- où et quand nous travaillons;
- la manière dont nous travaillons ensemble en tant qu'équipe;
- la manière dont nous collaborons avec nos clients et les parties prenantes;
- la manière dont nous utilisons les nouvelles technologies pour travailler de manière plus efficace et efficiente;
- la manière dont nous partageons l'espace au bureau (lorsqu'une équipe occupe des espaces collaboratifs).

Gestion fondée sur les résultats

Le fait d'accorder une plus grande autonomie aux membres du personnel en ce qui concerne le moment et le lieu où le travail est effectué, dans le respect du cadre juridique applicable, obéit à la logique qui consiste à fonder la valeur du travail sur les résultats concrets plutôt que sur le temps passé dans un endroit donné ou à l'accomplissement d'une tâche. L'encadrement est d'ores et déjà tenu de fixer des objectifs annuels pour le personnel. La gestion fondée sur les résultats devrait être renforcée au sein de la Commission, afin de favoriser de nouvelles méthodes de travail.

L'encadrement devrait préciser les objectifs du travail mené et être clair sur les résultats attendus et l'attribution des ressources nécessaires pour y parvenir. Il est important que les objectifs soient réalisables et puissent être atteints dans le délai fixé.

Culture de la confiance et de l'autonomisation

Pour tirer le meilleur parti du personnel hautement qualifié, expérimenté et motivé de la Commission, il conviendrait également de lui faire davantage confiance pour décider, en plus du lieu et du moment où il effectue son travail, de la manière de faire ce dernier. Pour que la confiance soit durable, chacun doit être responsable de l'obtention des résultats convenus. La culture de la confiance prospère quand un juste équilibre est trouvé entre l'autonomisation et la responsabilité, et quand un environnement psychologique sécurisant est créé. Le personnel doit être encouragé et autorisé à «être maître» de son travail, à assumer la responsabilité du maintien de la qualité, à rendre compte des progrès accomplis et à signaler tout problème dès sa survenue au lieu d'attendre qu'on l'y invite. Ces aspects devraient également être pris en compte dans l'évaluation des performances.

Collaboration, communication et partage des connaissances

Les défis auxquels l'UE est confrontée aujourd'hui appellent des solutions rapides et efficaces de la part de la Commission, touchant souvent à de nombreux domaines d'action et faisant intervenir de nombreux services. Par conséquent, le travail collaboratif en équipe et le partage des connaissances devraient devenir la norme au sein de la Commission, à la lumière des principes reconnus par la science de l'intelligence collective. Une condition préalable à cet effet est que le personnel soit en mesure de collaborer, de communiquer et de partager des connaissances par-delà les frontières organisationnelles, dans le cadre de réseaux internes et externes à la Commission. Les membres du personnel doivent être encouragés à mettre leurs compétences et leurs connaissances à disposition là où elles sont le plus nécessaires. Dans les limites des règles de protection des données et de confidentialité, la communication et le partage des connaissances ne devraient pas connaître de limites organisationnelles. Nous devrions être ouverts par défaut, comme préconisé dans la communication sur la gestion des données, des informations et des connaissances⁽³⁾.

Ouverture au changement et amélioration constante

Pour construire l'environnement de travail de demain à la Commission, nous devons chercher en permanence à améliorer nos méthodes de travail et nos processus opérationnels à mesure que de nouvelles possibilités émergent. Nous devons nous efforcer de créer une culture où nous serons collectivement responsables de l'amélioration du fonctionnement de l'institution. Tout un chacun, notamment l'encadrement, les membres du personnel, les clients internes et externes et les partenaires, devrait avoir le droit et le devoir de proposer des améliorations. La remise en cause des postulats concernant nos méthodes de travail traditionnelles ou habituelles devrait devenir une partie intégrante de notre culture (voir encadré ci-dessous).

Encadré: Le test «RQP» – remise en question des postulats concernant les méthodes de travail traditionnelles ou habituelles

Ce test invite à poser des questions telles que:

- pourquoi faisons-nous *cela* (à la base)?
- pourquoi faisons-nous cela *ici*?
- pourquoi le faisons-nous *de cette façon*?
- pourquoi le faisons-nous *à ce moment-ci* (plutôt qu'à un autre)?

Une fois que les pratiques et les processus qui pourraient se dérouler différemment ont été identifiés, la prochaine question à se poser est de savoir s'il existe des façons de faire ces choses qui sont:

- moins chronophages?
- plus flexibles?
- moins lourdes (c'est-à-dire qui pèsent moins sur les ressources en temps et en énergie et les ressources matérielles)?
- mieux adaptées aux besoins des clients/parties prenantes?
- plus conformes aux aspirations des salariés et plus propices à un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée?

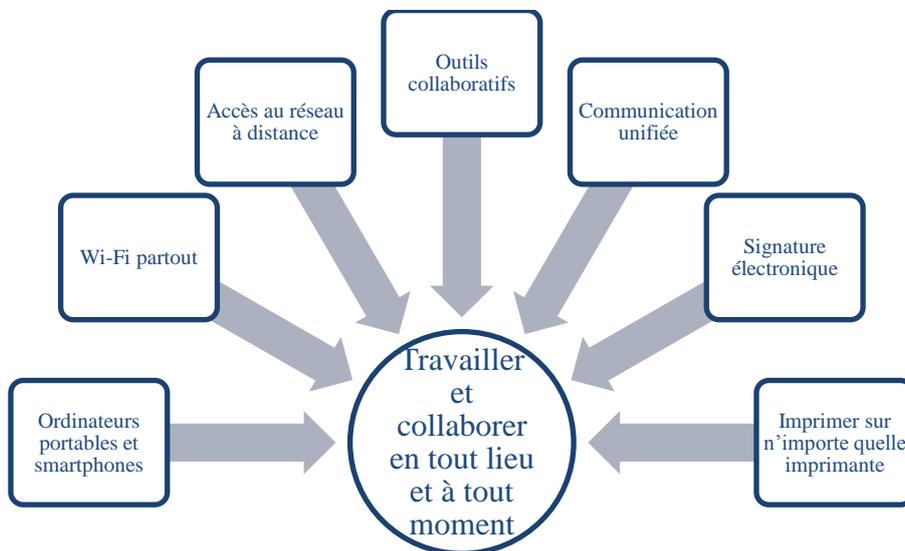
⁽³⁾ Communication à la Commission sur la gestion des données, des informations et des connaissances, Bruxelles, 18 octobre 2016, C(2016) 6626 final.

D. OUTILS: DEFINIR LES TECHNOLOGIES DE L'AVENIR

PRINCIPE 4. Les choix technologiques doivent permettre au personnel de la Commission de travailler et de collaborer en tout lieu et à tout moment, en bénéficiant d'une sécurité adaptée et dans des conditions de travail et de productivité optimales.

Les nouvelles technologies sont essentielles pour moderniser l'environnement de travail de la Commission, tant pour le personnel au siège que pour celui employé à l'extérieur, par exemple dans les délégations et les représentations. Les outils, plateformes et services informatiques appropriés permettront aux personnes de travailler et de collaborer plus efficacement, que ce soit au bureau ou en dehors de celui-ci. Les nouvelles technologies présentent des avantages pour l'environnement, en réduisant la nécessité de se déplacer.

Plusieurs projets de modernisation informatique actuellement en cours créent un environnement de travail numérique qui permet au personnel de la Commission de travailler en tout lieu et à tout moment et de collaborer par-delà les frontières organisationnelles, dans le cadre de réseaux internes et externes à la Commission.



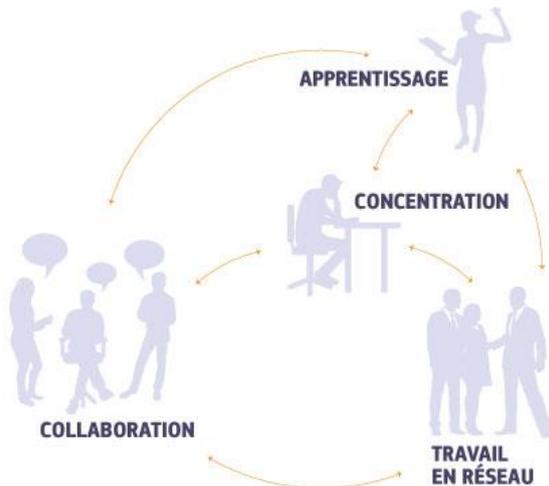
PRINCIPE 5. Chaque fois que de nouveaux outils, plateformes et services informatiques sont déployés, l'encadrement et le personnel doivent être formés à la manière de les utiliser pour accomplir leurs tâches de manière plus efficace et efficiente.

Doter le personnel d'outils informatiques, de plateformes et de services informatiques appropriés et conviviaux ne représente toutefois qu'une des faces de la médaille. Il est tout aussi important d'aider les personnes à s'en servir pour accomplir leurs tâches de manière plus efficace et efficiente. Lorsque de nouvelles technologies sont introduites, des formations sont généralement disponibles pour permettre aux utilisateurs d'en comprendre les caractéristiques et leur apprendre à les utiliser. Cependant, afin d'exploiter pleinement le potentiel des nouvelles technologies, les formations ne devraient pas se limiter à fournir des instructions pratiques destinées à savoir «comment ça marche», mais devraient encourager et aider le personnel à remettre en question la manière dont il travaille et à trouver de meilleures façons d'exécuter ses tâches. Par exemple, lorsque des technologies de réunion virtuelle sont mises en place, il ne suffit pas de savoir comment participer à des réunions à distance. Les membres du personnel devraient également être invités à repenser la manière dont ils se réunissent afin de développer une approche plus souple de la collaboration. Les outils, plateformes et services

informatiques essentiels devraient être accompagnés d'une assistance aux utilisateurs et être mis à jour régulièrement en fonction des besoins de ces derniers.

E. ESPACES: DEFINIR L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DE DEMAIN

PRINCIPE 6. Un format de bureau standard ne convient pas dans un contexte aussi diversifié que celui de la Commission. Il devrait exister divers types d'aménagement des bureaux pour répondre aux exigences des différents types de travail effectués par le personnel de la Commission.



Il devrait devenir courant que la configuration des bureaux mis à la disposition du personnel de la Commission dépende de la nature du travail effectué par celui-ci. L'objectif devrait être de parvenir à une bonne adéquation entre les exigences de chaque type de travail et les caractéristiques de l'environnement de travail physique.

En tant que travailleurs intellectuels, les membres du personnel de la Commission effectuent quotidiennement des tâches qui peuvent être regroupées en quatre grands types d'activités: ils font un travail exigeant de la concentration, collaborent, apprennent

et travaillent en réseau. Les espaces de bureau devraient donc répondre aux besoins de chacune de ces quatre activités. Toutefois, le temps consacré au travail de concentration et au travail collaboratif varie considérablement d'un domaine d'activité à l'autre. Quant au temps consacré à l'apprentissage et aux activités en réseau, il est similaire dans tous les domaines d'activité, car il reflète fondamentalement les besoins et les préférences individuels.

Par conséquent, un format de bureau standard ne convient pas dans un contexte aussi diversifié que celui de la Commission. Les exigences à cet égard varient en fonction des domaines d'activité, des directions générales et des services et équipes qui les composent.

Cela ne signifie pas que tous les services devront changer de configuration de bureau. Il devrait néanmoins devenir courant qu'à chaque fois qu'une direction générale, un service ou une équipe prévoit d'emménager dans de nouveaux espaces, ils bénéficient de conseils et d'une assistance pour examiner les différentes options et décider de l'agencement de bureau convenant le mieux à leur travail (voir principe 8 et recommandation 7). Le dialogue est également décisif pour la réussite d'un tel projet de changement (voir principe 9).

L'agencement des bureaux devrait être déterminé exclusivement sur la base de l'intérêt du service, de la nature des tâches, du bien-être du personnel (par exemple, lutte contre le bruit, contrôle de la température et de l'éclairage) et de l'attractivité de la Commission en tant que lieu de travail. Au sein d'une même direction générale, il peut donc exister des différences dans l'agencement des bureaux, en fonction des profils professionnels des différents groupes de personnel, certaines équipes disposant de bureaux individuels tandis que d'autres travailleront dans des espaces collaboratifs. L'agencement des espaces collaboratifs occupés par différentes équipes variera également, certaines équipes ayant besoin de salles plus calmes tandis que d'autres nécessitent plus d'espace pour leurs projets ou de salles de réunion. Dans ce contexte, il est recommandé que les chefs d'équipe et l'encadrement donnent l'exemple et occupent le même type de bureau que leur personnel.

Bureaux individuels: travail de haute concentration

Les bureaux individuels sont les plus indiqués pour le travail sur des tâches complexes exigeant un degré élevé de concentration ou le travail nécessitant une collaboration à distance avec un recours fréquent à des audioconférences et/ou vidéoconférences personnelles. Avec la mise en place d'outils collaboratifs en ligne, ce dernier mode de collaboration pourrait devenir plus répandu, étant donné que certaines réunions courantes en face-à-face seront remplacées par une interaction virtuelle.

Espaces collaboratifs: différents niveaux de travail de concentration et de travail collaboratif

Les espaces collaboratifs sont idéaux pour le personnel qui exécute des tâches comprenant à fois un travail de concentration et un travail collaboratif. L'agencement est basé sur des modules de base et peut donc aisément être adapté à des profils professionnels spécifiques. Certains agencements peuvent offrir des espaces plus calmes, d'autres inclure un plus grand nombre de salles de réunion et d'espaces de convivialité, d'autres encore offrir une combinaison équilibrée de tous les modules.

Bureaux partagés

En général, les bureaux partagés sont moins propices à la concentration que les bureaux individuels et autorisent moins de flexibilité que les espaces collaboratifs. Cette configuration constitue toutefois une solution valable lorsque des compromis sont nécessaires.

Espaces de réunion

Les salles de réunion équipées de technologies améliorées sont un élément essentiel de tous les types d'agencements, et devraient idéalement être dotées d'aménagements flexibles pour les ateliers, plutôt que de meubles fixes. En outre, davantage de lieux de réunion de petite taille devraient être dotés de technologies audio et vidéo et de systèmes d'affichage.

PRINCIPE 7. Envisager le recours au hot-desking⁽⁴⁾ lorsque les bureaux ont des taux d'occupation faibles.

En plus de maximiser l'adéquation entre les exigences d'emplois spécifiques à la Commission et les caractéristiques de l'environnement de travail physique, des mesures doivent être prises pour optimiser l'utilisation de l'espace dans les bâtiments de la Commission. De faibles niveaux moyens d'occupation des bureaux (comme la présence moyenne au bureau de moins de deux tiers du personnel) en raison de la fréquence du télétravail ou des missions, par exemple, sont des indicateurs de possibilités de rationalisation de l'espace en recourant au hot-desking ou en libérant des espaces individuels pour les remplacer par d'autres types d'espaces en fonction de l'évolution des besoins. Par exemple, des espaces collaboratifs combinés à des hot-desks peuvent offrir une plus grande variété de formules de travail.

En pratique, tout type de bureau pourrait être combiné avec le hot-desking. Par exemple, certains services ont un taux d'occupation de seulement 50 % en raison des missions et/ou du télétravail, mais les membres de leur personnel ont besoin d'un niveau élevé de concentration lorsqu'ils sont présents dans le bureau. Dans ce contexte, il pourrait être utile de recourir au partage de bureau en utilisant des bureaux individuels non affectés.

La masse critique est importante pour que le hot-desking soit possible. Un grand groupe de membres du personnel sera plus stable en termes de présences par rapport à un petit groupe et

⁽⁴⁾ Également connu en tant que partage de bureau, «bureau dynamique» ou «flex-desking».

il est plus rentable d'offrir une variété d'espaces à un grand groupe. Le hot-desking nécessite également des équipements spéciaux, tels que des outils pour le gérer, des bureaux réglables en hauteur et des claviers multiples. Le projet de manuel des conditions d'hébergement pour les directions générales et les services de la Commission, partie 3, fournit des orientations détaillées sur la manière dont le partage de bureau peut être mis en œuvre au sein de la Commission. Le concept sera également prochainement mis à l'essai par la direction générale de l'informatique au Luxembourg.

PRINCIPE 8. Avant de prendre une décision sur un aménagement de bureau particulier, les directions générales, les services et les équipes devraient bénéficier de conseils et d'une aide pour examiner les options et choisir le meilleur aménagement pour leur travail.

L'objectif de l'analyse proposée ci-dessus est d'illustrer la manière dont différents aménagements pourraient être adaptés aux différents profils de travail. Le choix de la configuration de l'espace de travail devrait toujours être fondé sur une évaluation des besoins individuels et une prise en compte des options disponibles offrant un bon rapport coût-efficacité. Par conséquent, une analyse approfondie des besoins devrait toujours être le point de départ de la mise en œuvre de modifications de l'espace de travail, à la faveur de changements tels qu'une réorganisation ou un déménagement vers un nouveau bâtiment. Il est également essentiel d'assurer un suivi adéquat pour faire en sorte que les améliorations nécessaires soient apportées dans le temps.

Les exigences de confidentialité devraient également être prises en considération pour le choix de l'aménagement des bureaux. Des solutions spécifiques adaptées aux différentes configurations de bureau pourraient être proposées. Par exemple, un travail qui requiert un niveau élevé de confidentialité peut être effectué dans un bureau individuel qui dispose de casiers spéciaux pouvant être verrouillés. De même, un travail hautement collaboratif exigeant un niveau élevé de confidentialité peut être effectué dans des espaces collaboratifs, à condition que l'accès soit limité à certains membres du personnel. Il peut aussi être utile de pratiquer une politique de «clean desk» (bureau propre).

PRINCIPE 9. Le personnel concerné devrait être associé tout au long du processus de conceptualisation et de mise en œuvre du nouvel espace de travail.

Il est essentiel d'établir une communication bidirectionnelle avant et pendant le processus de mise en œuvre. Une approche consultative pour la conception du nouvel espace de travail nécessite de bons processus de dialogue et de prise en compte des retours d'information. Par conséquent, le personnel concerné devrait être étroitement associé au processus dès le début, y compris en exprimant ses besoins concernant l'espace de travail et en contribuant à la prise des décisions quant à sa conception finale. Il peut faire appel à des organisations représentatives du personnel compétentes pour l'aider dans ce processus. Les lignes directrices⁽⁵⁾ qui accompagnent la communication sur les organigrammes des directions générales et des services de la Commission⁽⁶⁾ fournissent un bon exemple de la manière de

⁽⁵⁾ Les lignes directrices sont disponibles à l'adresse suivante:

https://myintracomm.ec.europa.eu/hr_admin/fr/metrics_reporting/organisational-design/Pages/organisational-structures.aspx

⁽⁶⁾ Communication à la Commission sur les organigrammes des directions générales et des services de la Commission, Bruxelles, 31 juillet 2017, C(2017) 5231 final.

communiquer, d'informer et d'associer le personnel au processus de changement de manière proactive.

La conception générale devrait s'appuyer principalement sur les profils de travail du personnel qui occupera l'espace. La conception ne devrait pas être adaptée à des personnes en particulier, étant donné que les réorganisations et la mobilité s'accompagnent de déménagements fréquents du personnel. L'agencement devrait garantir une variété suffisante d'espaces de travail pour répondre à des tâches et des styles de travail différents, et être suffisamment flexible pour tenir compte des besoins particuliers individuels.

PRINCIPE 10. Une part importante des économies réalisées grâce à l'optimisation de l'espace devrait être réinvestie afin de créer des espaces de travail attractifs et stimulants.

Les espaces collaboratifs ou les bureaux partagés occupent moins de mètres carrés par personne, ce qui permet de réaliser des économies qu'il convient de réinvestir pour améliorer les aspects physiques et numériques du futur espace de travail ainsi que ceux liés au bien-être.

Il est important de veiller à la qualité du mobilier de bureau et au processus d'attribution de celui-ci. Le mobilier de bureau devrait être facilement et rapidement adaptable aux besoins du personnel (pour la hauteur du plan de travail, par exemple) et ce, pas uniquement dans les espaces collaboratifs ou les hot-desks. Il convient d'améliorer la qualité et l'esthétique des espaces communs tels que les salles de réunion, les cantines, les cafétérias, les zones de convivialité et les zones d'accueil.

Des espaces collaboratifs devraient également être créés pour les équipes pluridisciplinaires temporaires travaillant sur des projets, y compris les groupes d'experts de différentes directions générales, des institutions de l'UE et les consultants externes. Deux espaces de ce type existent déjà au sein de la direction générale de la recherche et de l'innovation et du Centre commun de recherche. En raison de l'intensification de la collaboration entre les différents domaines d'action et au sein des différentes communautés et disciplines professionnelles, ce type d'espaces sera probablement de plus en plus demandé.

CHAPITRE 3 — RECOMMANDATIONS POUR UNE MISE EN ŒUVRE CONCRETE

Afin d'optimiser l'environnement de travail, la Commission devrait mettre en œuvre, de manière progressive et cohérente, les principes directeurs susmentionnés dans l'ensemble de l'institution. Cela contribuera à la fois à rendre l'organisation aussi efficace et réactive que possible et à favoriser le bien-être du personnel.

A. INTEGRER DE NOUVELLES METHODES DE TRAVAIL

RECOMMANDATION 1. En s'appuyant sur les bonnes pratiques et exemples existants, élaborer un guide pratique complet, proposer des formations et lancer des campagnes de sensibilisation sur de nouvelles méthodes de travail pour le personnel et l'encadrement.

Le guide devrait expliquer comment

- mettre en œuvre des méthodes de travail flexibles qui tiennent compte des besoins organisationnels, des équipes et des personnes;
- adopter une gestion en fonction des résultats;
- favoriser une culture de confiance, d'autonomisation et de sécurité psychologique;
- collaborer, communiquer et partager les connaissances (intelligence collective);
- rechercher en permanence les possibilités d'améliorer la manière de travailler;
- adopter des comportements respectueux de l'environnement;
- tirer le meilleur parti des nouvelles technologies et des différents types d'hébergement de bureaux (espaces collaboratifs, bureaux individuels et bureaux partagés).

Au fil des ans, la Commission a déjà développé de bonnes pratiques pour répondre aux demandes de travail flexible. Une gestion en fonction des résultats et une culture fondée sur la confiance ne sont pas nouvelles au sein de la Commission, car elles sont des conditions nécessaires à la bonne mise en œuvre de la politique de télétravail de la Commission. Néanmoins, la politique de travail flexible n'est pas toujours interprétée et appliquée de la même manière dans l'ensemble de la Commission. De même, l'importance du travail collaboratif, de la communication et du partage des connaissances a été mise en évidence dans la communication à la Commission relative à la gestion des données, des informations et des connaissances⁽⁷⁾ et dans la communication sur les organigrammes des directions générales et des services de la Commission⁽⁸⁾. Il convient de continuer à développer et à soutenir ces méthodes de travail à la fois au sein des directions générales et des services et entre ceux-ci. Comme expliqué dans le rapport d'accompagnement, de nombreuses initiatives visant à améliorer les méthodes de travail ont été lancées au niveau tant institutionnel que local. Néanmoins, l'enquête menée auprès du personnel en 2018 a montré qu'une gestion efficace du changement et de l'innovation reste un défi pour l'institution.

⁽⁷⁾ Communication à la Commission sur la gestion des données, des informations et des connaissances, Bruxelles, 18 octobre 2016, C(2016) 6626 final.

⁽⁸⁾ Communication à la Commission sur les organigrammes des directions générales et des services de la Commission, Bruxelles, 31 juillet 2017, C(2017) 5231 final.

B. TIRER LE MEILLEUR PARTI DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

RECOMMANDATION 2. Veiller à ce que les équipes qui lancent de nouvelles méthodes de travail disposent, dès le départ, de l'ensemble des solutions informatiques nécessaires à la réalisation du projet.

RECOMMANDATION 3. Planifier le déploiement des outils informatiques clés grâce à une approche systémique des changements organisationnels, fondée sur les besoins des utilisateurs. Lorsque des changements technologiques ont lieu, d'autres éléments organisationnels connexes devraient également être adaptés, par exemple les processus concernés ou les compétences et le comportement des personnes.

RECOMMANDATION 4. Sous la supervision du comité de pilotage de la gestion de l'information, continuer à étudier la manière dont les outils collaboratifs peuvent contribuer à améliorer les processus essentiels à l'échelle de toute la Commission, tels que les consultations interservices, la planification stratégique ou les réunions des instances de direction et d'administration.

La mise en place effective de nouvelles technologies est essentielle. D'une part, il est important de veiller à ce que tout le personnel travaillant dans les directions générales, les services, les unités et les équipes dispose en même temps des nouvelles solutions informatiques. Dans le cas contraire, les anciennes méthodes de travail prévaudront. Ce point est particulièrement important pour les équipes hébergées dans des espaces collaboratifs. D'autre part, les modifications du paysage numérique de la Commission devraient toujours être planifiées en tant que parties intégrantes d'un système organisationnel interconnecté incluant les processus, les structures, les personnes et l'environnement physique afin de garantir une harmonisation globale.

C. MISE EN ŒUVRE DE L'ESPACE DE TRAVAIL DE DEMAIN

RECOMMANDATION 5. Dans la mesure du possible, tous les bâtiments devraient être reconfigurables afin que divers types d'aménagements de bureaux puissent être créés plus facilement et à moindre coût.

Il n'existe pas de type d'hébergement adapté à l'ensemble du personnel. L'aménagement de bâtiments entiers en bureaux individuels, bureaux partagés ou espaces collaboratifs est trop restrictif. Une plus grande souplesse est nécessaire.

Le choix des nouveaux bâtiments est limité par l'offre disponible sur le marché dans le cadre des contraintes budgétaires. Pour tenir compte de ces contraintes, tout nouveau bâtiment loué ou acquis par la Commission devrait idéalement être flexible et facilement reconfigurable à un faible coût pour permettre une variété d'aménagements de bureaux, en fonction des besoins.

Les cloisons et les meubles devraient, dans la mesure du possible, être facilement déplaçables et réglables. Des cloisons facilement réglables permettront de créer des conditions de travail pour différents niveaux de travail concentré et confidentiel, y compris des bureaux individuels. En les combinant à des meubles mobiles et des systèmes de chauffage, de ventilation, de climatisation et d'éclairage bien conçus, il sera également possible de modifier les dimensions des différents types d'aménagements de bureaux, de manière à les adapter facilement et efficacement à l'évolution des exigences en matière d'organisation et en fonction des équipes.

Afin de faciliter les contrôles d'accès et de sécurité, les grandes salles de réunion devraient idéalement être situées au rez-de-chaussée et devraient être à la disposition de toutes les directions générales, lorsqu'elles en ont besoin.

RECOMMANDATION 6. Après chaque modification substantielle de l'environnement de travail, assurer un suivi adéquat pour évaluer la satisfaction et le bien-être et prendre toutes les mesures d'adaptation nécessaires.

L'expérience a montré que les changements dans l'environnement et l'organisation du travail peuvent poser des problèmes et engendrer notamment un malaise, de l'inconfort, des difficultés d'adaptation et du mécontentement. Il est important d'effectuer un suivi et de prendre des mesures pour remédier aux problèmes constatés. À l'heure actuelle, la Commission ne dispose pas de données statistiques relatives à ces changements ou à leurs conséquences potentielles en termes, par exemple, de maladie, d'absence ou de perte de productivité. Des données pourraient également être collectées en ce qui concerne les changements au niveau de la communication, des schémas de travail et du comportement collaboratif.

RECOMMANDATION 7. Mettre en place un comité de pilotage et un service intégré consacrés à l'environnement de travail, afin de fournir aux directions générales, aux services et aux équipes un pilotage et un appui mieux coordonnés.

L'analyse du système actuel de gouvernance de l'environnement de travail a montré qu'il est nécessaire de mieux **coordonner le pilotage et l'appui** de la part des services responsables des différents aspects liés à l'environnement de travail.

Des modifications au niveau de l'environnement de travail physique, comme le passage d'un bureau individuel à un espace collaboratif, peuvent représenter pour le personnel un changement significatif. Ces changements sont susceptibles d'avoir une incidence sur son travail quotidien et sont difficiles à inverser. Un meilleur accompagnement et appui garantissant une planification, une mise en œuvre et une amélioration appropriées dans le temps permettront de limiter les risques de conséquences négatives.

Il convient donc d'apporter un appui suffisant et d'exercer une supervision satisfaisante. En outre, les changements apportés aux structures organisationnelles devraient être considérés comme une occasion de susciter une réflexion sur l'aménagement de l'espace de travail et se fonder sur une approche globale.

Actuellement, il incombe aux directions générales, aux services et aux équipes d'analyser leurs besoins en matière d'espaces et à l'OIB/OIL d'analyser la faisabilité de leurs demandes. À l'avenir:

- Un nouveau **service intégré pour l'environnement de travail** pourrait être mis en place afin d'aider les directions générales, les services et les équipes à examiner les options et choisir l'aménagement de bureau qui leur convient le mieux. L'équipe du service pour l'environnement de travail serait systématiquement consultée, chaque fois qu'il y aurait lieu de modifier l'aménagement de bureau pour une direction générale, un service ou une équipe. Le service contribuerait à garantir que le personnel est pleinement associé au processus et qu'il pourra notamment exprimer ses besoins en matière d'espace de travail et contribuer à la prise des décisions sur l'aménagement final. Lorsque la demande de changement aura été autorisée à un niveau approprié, le service serait disponible pour contribuer à sa mise en œuvre et à son amélioration dans le temps.

- Un **comité de pilotage pour l'environnement de travail** pourrait également être créé; il serait chargé de fournir des conseils sur des projets individuels de modification de l'environnement de travail soutenus par le service intégré, de superviser la mise en œuvre des principes et recommandations concernant l'environnement de travail de demain ainsi que les travaux du service intégré.

Le comité de pilotage pour l'environnement de travail pourrait être de type «interservices» et organiser régulièrement des réunions avec un groupe de directeurs des ressources des directions générales clientes, afin de discuter des tendances en matière d'espaces de travail et des nouveaux besoins des clients. Le SEAE serait associé aux travaux du comité dans la mesure où les membres du personnel de la Commission dans les délégations sont concernés.

Le niveau de prise de décision pour les projets concernant des changements dans l'environnement de travail devrait dépendre de l'ampleur du changement proposé. Des changements mineurs peuvent être décidés par le seul directeur général concerné, ceux d'ampleur moyenne pourraient nécessiter l'avis du SG et des RH ou une décision au moyen d'une procédure simplifiée. Une décision relative à des changements majeurs pourrait nécessiter une procédure orale («QABD»). Cela signifie que le directeur général et/ou le commissaire de tutelle participerait toujours au processus décisionnel. Le comité de pilotage pour l'environnement de travail serait consulté dans tous les cas de changements non mineurs.

RECOMMANDATION 8. Procéder à une évaluation comparative des conditions de travail et de l'environnement de travail spécifiques aux différents profils de travail (professions) dans les États membres. Cette évaluation servira de base pour rendre l'environnement de travail au sein de la Commission plus attractif.

L'une des priorités de la Commission en tant qu'employeur est d'attirer autant que possible les candidats potentiels dans l'ensemble de l'UE et de maintenir un équilibre géographique entre les nationalités de son personnel. Tout changement dans l'organisation du travail doit être cohérent avec ces deux objectifs.

Les analyses effectuées jusqu'à présent n'ont pas tenu compte des différences qui peuvent exister entre les différentes professions et les États membres, tant dans le secteur public que dans le secteur privé.

Afin de continuer d'attirer les personnes hautement qualifiées dont elle a besoin, la Commission européenne doit être en mesure d'offrir un environnement de travail moderne et stimulant.

RECOMMANDATION 9. Le manuel des conditions d'hébergement des directions générales et services de la Commission applicables aux bâtiments de la Commission européenne à Bruxelles et Luxembourg (parties 1 et 2) et d'autres documents stratégiques et d'orientation pertinents devraient être alignés sur les principes et les recommandations figurant dans la présente communication.

Le manuel des conditions d'hébergement des directions générales et services de la Commission applicables aux bâtiments de la Commission européenne à Bruxelles et Luxembourg, partie 1 ⁽⁹⁾ et partie 2⁽¹⁰⁾, établit des règles et des lignes directrices harmonisées pour l'attribution des espaces de bureaux et autres locaux aux directions générales et aux services à Bruxelles et Luxembourg. Il convient donc de le réviser conformément aux principes et recommandations figurant dans le présent rapport. Les lignes directrices⁽¹¹⁾ qui accompagnent la communication sur les organigrammes des directions générales et des services de la Commission⁽¹²⁾ fournissent déjà des règles sur la manière de communiquer, d'informer et d'associer le personnel au processus de changement de manière proactive.

⁽⁹⁾ Manuel des conditions d'hébergement des directions générales et services de la Commission applicables aux bâtiments de la Commission européenne à Bruxelles et Luxembourg, partie 1, Commission européenne, Bruxelles, 9 février 2009, disponible à l'adresse suivante:

https://myintracomm.ec.europa.eu/dg/oib/docref/Documents/ec-housing-conditions-manual_fr.pdf

⁽¹⁰⁾ Manuel des conditions d'hébergement des services de la Commission applicables aux bâtiments de la Commission européenne à Bruxelles et Luxembourg, partie 2, Commission européenne, Bruxelles, 23 mai 2013, disponible à l'adresse suivante: https://myintracomm.ec.europa.eu/dg/oib/docref/Documents/ec-housing-conditions-manual-part2_fr.pdf

⁽¹¹⁾ Les lignes directrices sont disponibles à l'adresse suivante:

https://myintracomm.ec.europa.eu/hr_admin/fr/metrics_reporting/organisational-design/Pages/organisational-structures.aspx

⁽¹²⁾ Communication à la Commission sur les organigrammes des directions générales et des services de la Commission, Bruxelles, 31 juillet 2017, C(2017) 5231 final.

CHAPITRE 4 – CONCLUSION

Dans un environnement en mutation et face à de nouveaux défis, la Commission doit s'efforcer d'optimiser la manière dont elle organise le travail, de tirer le meilleur parti de son personnel hautement qualifié et de lui donner des conditions dans lesquelles il peut s'épanouir. Dans la communication de 2016 sur les synergies et les gains d'efficacité à la Commission, il a été demandé à la Commission de présenter des propositions concrètes en ce qui concerne les ressources humaines, les technologies de l'information et l'hébergement. Comme il est indiqué dans le document de travail des services de la Commission joint en annexe, le comité de pilotage de ce projet a procédé à une analyse approfondie de l'état de la question et a examiné les conclusions pertinentes pour la Commission. Sur la base de ses travaux, la présente communication présente des propositions visant à moderniser l'environnement de travail à la Commission, à le rendre plus efficace, plus réactif et aussi plus attractif et épanouissant pour le personnel.

En approuvant la présente communication, le Collège s'engage, en accord avec le président:

- à **prendre acte** des **principes et recommandations** susmentionnés et à les **approuver** ;
- à demander au conseil d'administration (**Corporate Management Board**) de superviser la mise en œuvre de ces principes et recommandations.