

Rapport sur l'engagement du personnel 2022

Annexe au Bilan annuel

Résumé

L'engagement est une chose importante. C'est ce qui fait toute la différence entre une grande organisation et une organisation qui se contente de faire son travail. À l'Office européen des brevets, nous ne visons rien de moins que l'excellence, un objectif qui ne peut être atteint sans l'engagement durable du personnel.

Dans le cadre du Plan stratégique 2023, l'engagement revêt une importance encore plus grande. Nous avons besoin d'agents impliqués d'un point de vue rationnel, émotionnel et comportemental au sein de notre Organisation, aspects qui sont au cœur de l'engagement. Ces qualités nous ont aidés à surmonter les défis de la pandémie, tout en nous permettant d'atteindre les objectifs ambitieux du Plan stratégique 2023. Nous avons créé une Organisation plus engagée et plus responsable, œuvré à la transformation numérique, fourni des produits et services d'excellente qualité, mis en place un réseau mondial influent, et, enfin, contribué à développer une organisation plus durable. L'importance accordée à l'engagement a rarement été plus grande.

Alors que le Plan stratégique 2023 arrive bientôt à terme, il ne suffit pas de partir du principe que le fait d'avoir surmonté la pandémie avec succès et atteint nos objectifs stratégiques témoigne d'un engagement fort. La nature de notre travail fait de nous une Organisation dédiée à l'examen des faits et à la réalisation d'évaluations fondées sur des données. Nous devons en permanence recourir à des preuves afin de vérifier que nous nous dirigeons dans la bonne direction, et chercher les améliorations susceptibles de faire avancer l'Office. En tant qu'Organisation de service public majeure, nous devons le faire en toute transparence.

C'est pourquoi nous avons décidé d'évaluer les niveaux d'engagement du personnel par l'intermédiaire d'une série d'enquêtes approfondies. Les résultats ciblés de ces enquêtes nous fournissent un aperçu détaillé de la situation, ce qui nous permet d'effectuer une vérification fondée sur des faits et de mettre en œuvre toute amélioration nécessaire. La dernière enquête sur l'engagement du personnel, "Plus forts ensemble", a été lancée en juin 2022. Elle a fait suite aux enquêtes de 2019 et 2020 et avait pour objectif de faire le point sur la situation actuelle, d'un point de vue individuel et collectif, au niveau des équipes et à l'échelle de l'Organisation.

Cette enquête a constaté des améliorations dans dix catégories sur treize, par exemple dans des domaines comme l'autonomie, la diversité et l'inclusion (D&I) et l'introduction d'une culture plus agile. Elle a également confirmé à quel point les agents appréciaient les efforts déployés par leur supérieur hiérarchique pour gérer leurs équipes à distance et celles travaillant en mode hybride dans une période de changements importants. Elle a également mis en évidence une flexibilité renforcée, une plus grande autonomie et une amélioration de l'attention portée au bien-être d'autrui ainsi qu'une plus grande culture de l'inclusion et de la collaboration, tous ces facteurs jouant un rôle clé étant donné que nous cherchons à renforcer notre sentiment d'appartenance et à mettre en place une véritable culture à l'échelle de l'Office.

Pour une Organisation telle que la nôtre, concentrée sur l'amélioration continue, la vraie valeur de l'enquête sur l'engagement tient au fait qu'elle met en lumière les domaines dans lesquels des améliorations peuvent être

apportées. L'enquête a conclu que c'est la capacité des collègues à affronter des défis, à maintenir certains niveaux d'énergie ainsi qu'à se sentir connectés avec les autres collègues qui requiert de l'attention, tendances que l'on retrouve systématiquement dans d'autres organisations.

En 2022, nous avons commencé à mettre en œuvre des actions concrètes sur la base de ces conclusions, en créant trois domaines de travail à l'échelle de l'Office afin de :

- renforcer nos priorités en simplifiant les processus et en améliorant la priorisation des tâches ;
- rester connectés en renforçant le sentiment d'appartenance ;
- garantir que les collègues bénéficient du soutien de leurs managers, en donnant à ces derniers les moyens qui leur permettent de diriger leurs équipes en ces périodes de changements.

Nous avons entrepris des démarches pour que ces mesures soient une réussite, en attribuant des responsabilités claires, en introduisant de nouvelles mesures de soutien destinées aux managers, en renforçant la transparence de nos résultats et en utilisant un tableau de bord amélioré afin de suivre notre progression.

Concernant l'avenir, nous sommes convaincus de pouvoir aborder le prochain plan stratégique en étant mieux préparés pour améliorer encore les niveaux de durabilité et garantir que nos agents soient autonomes et pleins d'énergie et puissent ainsi donner le meilleur d'eux-mêmes.

Table des matières

1.	Introduction	5
1.1	Enquête sur l'engagement du personnel 2022 "Plus forts ensemble"	5
1.2	Méthodologie de l'enquête	5
1.3	Contexte de l'enquête 2022 sur l'engagement	6
2.	Principaux résultats de l'enquête sur l'engagement "Plus forts ensemble"	7
2.1	L'OEB sur la bonne voie par rapport aux tendances constatées à l'extérieur	7
2.2	Des améliorations constatées dans la plupart des catégories de l'enquête	7
2.3	Les atouts de l'OEB	9
2.4	Domaines exigeant de l'attention	11
2.5	Un niveau de préparation élevé dans la perspective des nouveaux modes de travail	12
3.	Mesures de suivi	13
3.1	Procédure	13
3.2	Domaines prioritaires à l'échelle de l'Office	15
3.3	Mesures prises à l'échelle de l'Office	15
4.	Perspectives	16

1. Introduction

La réussite de l'Office européen des brevets (OEB) est fondée sur ses agents, et sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques s'appuie sur leur implication et leur engagement. Dans un contexte professionnel, l'engagement peut être défini comme l'implication rationnelle, émotionnelle et comportementale au sein d'une organisation. Il s'agit d'une mesure de résultat qui dépend de l'interaction subtile de facteurs organisationnels et personnels. Pour que l'engagement soit durable, il doit être lié à une finalité source d'engagement ainsi qu'à un sens de la fierté et de l'accomplissement au travail. Avec l'appui de leur équipe et d'outils et de processus efficaces, les agents devraient se sentir autonomes et soutenus pour effectuer leurs tâches tout en étant en mesure de maintenir leurs niveaux d'énergie individuellement. La manière la plus commune de suivre l'engagement et les éléments qui l'affectent consiste à recueillir des retours d'information directs des agents par l'intermédiaire d'enquêtes dédiées.

1.1 Enquête sur l'engagement du personnel 2022 "Plus forts ensemble"

L'enquête sur l'engagement du personnel 2022 "Plus forts ensemble" fait suite aux enquêtes réalisées en 2019 et 2020, et vise à se faire une idée claire de l'état de l'Organisation, d'un point de vue individuel et collectif, au niveau des équipes et à l'échelle de l'Organisation, après une période marquée par des défis internes et mondiaux et des changements rapides.

L'enquête a été réalisée du 8 au 24 juin. 5 043 agents au total y ont participé, ce qui correspond à un taux de réponse élevé de 82 %. Le taux de réponse a été tout aussi élevé dans tous les domaines organisationnels (DG 0 : 87 % ; DG 1 : 81 % ; DG 4 : 87 % ; DG 5 : 77 % ; chambres de recours : 75 %) et parmi toutes les catégories d'agents. Ce taux constitue une base solide pour réaliser des analyses et tirer des conclusions.

1.2 Méthodologie de l'enquête

Nous avons poursuivi notre partenariat avec Willis Towers Watson pour réaliser cette enquête. Afin de saisir un large éventail des aspects organisationnels conformément aux objectifs stratégiques, le cabinet a pris en considération treize catégories couvrant des caractéristiques importantes affectant l'engagement (qui vont du management et de la communication au bien-être et à la diversité et l'inclusion en passant par le sens du service et la réputation extérieure). L'enquête a consisté en 55 questions au total, divisées en trois types de questions : les avis généraux, les commentaires ouverts et les questions démographiques. 45 questions étaient similaires à celles de l'enquête de 2019 sur l'engagement et six à celles de l'enquête de 2020 sur la nouvelle normalité. Par ailleurs, quatre nouvelles questions sur les nouveaux modes de travail ont été ajoutées. Afin que le questionnaire reste exploitable et pertinent dans le nouveau contexte, quelques questions provenant de l'enquête de 2019 ont été légèrement adaptées et d'autres, devenues moins pertinentes au moment où l'enquête a été menée, ont été supprimées. Dans l'ensemble, neuf champs de commentaires libres ont permis de recueillir de nombreuses informations avec plus de 15 000 commentaires.

1.3 Contexte de l'enquête 2022 sur l'engagement

On ne saurait surestimer les effets du contexte mondial et de la pandémie de COVID-19 sur le ressenti et l'engagement du personnel. Les résultats de l'enquête font naturellement l'objet d'une comparaison avec ceux de l'année 2019, lorsque la dernière enquête sur l'engagement avait été effectuée ; cependant, depuis cette période pré-COVID, le monde a connu de nombreux bouleversements, ce qui a eu un impact profond sur l'attitude des agents vis-à-vis de leur travail, le leadership et la culture organisationnelle. Au cours de la première vague de la pandémie, les avis des agents (y compris leur engagement) témoignaient d'une amélioration, les structures organisationnelles se concentrant sur les tâches essentielles et le personnel étant plus ouvert à la collaboration, faisant preuve d'un sens renforcé de la solidarité et du soutien mutuel. Cependant, tandis que la pandémie se prolongeait, un déclin de l'engagement et de la fidélisation a été observé, le stress prenant le pas sur le bien-être global des agents. Ce que l'on a appelé la "grande réflexion" (Gartner) a commencé, les salariés reconsidérant leurs valeurs au travail et dans la vie en général, remettant en question les récompenses et les opportunités de croissance, ce qui a culminé avec la "grande démission". Les organisations ont également eu du mal à rester compétitives à l'échelle mondiale en raison des conséquences économiques de la pandémie et de la guerre en Ukraine.

Figure 1 – Contexte mondial : tendances 2019-2022 relatives à l'avis des salariés dans le monde



Source : Rapport 2022 de Willis Towers Watson

Ce contexte devrait être pris en considération lorsque l'on compare les résultats à ceux de 2019 et 2020, étant donné que les avis des employés sont influencés par des facteurs autres au sein et à l'extérieur d'une organisation. Les résultats des enquêtes effectuées auprès des employés ont décliné dans le monde pendant la période couverte par l'enquête, alors qu'il y avait eu une tendance positive à la hausse pendant la pandémie.

2. Principaux résultats de l'enquête sur l'engagement "Plus forts ensemble"

2.1 L'OEB sur la bonne voie par rapport aux tendances constatées à l'extérieur

Dans ce contexte, les résultats de l'OEB sont favorables si on les compare aux tendances mondiales. Alors que les résultats des enquêtes dans le monde ont suivi une trajectoire descendante pendant l'enquête, les résultats à l'OEB se sont améliorés dans la plupart des catégories. L'OEB rattrape historiquement son retard par rapport aux références externes (données de 2021). Les résultats sont bien supérieurs à l'indice de référence en matière de flexibilité et de questions relatives à l'organisation hiérarchique, y compris en ce qui concerne un élément essentiel, l'attention portée au bien-être. Si on les compare aux normes des organisations internationales, les écarts étaient moins flagrants, et la comparaison est à l'avantage de l'OEB dans des domaines comme la réputation, l'inclusion, l'organisation hiérarchique et l'efficacité.

2.2 Des améliorations constatées dans la plupart des catégories de l'enquête

Ces dernières années, l'Office a fourni des efforts significatifs pour faire face à la pandémie et répondre à l'évolution des attentes des agents relatives au travail, en offrant davantage de flexibilité et de choix au travail, en mettant davantage l'accent sur la durabilité environnementale, l'inclusion et le bien-être et en apportant aux agents le soutien leur permettant de travailler efficacement dans un esprit d'amélioration continue. L'enquête de 2022 a mis en évidence des améliorations dans dix catégories sur treize par rapport à 2019, ce qui témoigne des effets de tous les efforts déployés ces dernières années à l'échelle de l'Organisation.

Figure 2 – Aperçu des catégories

	Total Résultat favorable	OEB Résultat global 2019 (5 670)
Culture agile	65	13*
Communication	32	10*
Autonomisation	62	12*
Réputation extérieure	66	16*
Diversité et inclusion	64	13*
Organisation hiérarchique	72	8*
Management	27	7*
Rémunération	46	-11*
Priorisation du service	51	7*
Engagement durable	59	-3*
Formations & Développement des Talents	59	4*
Bien-être	68	-1*
Efficacité au travail	55	13*

Source : Rapport 2022 de Willis Towers Watson

Ces résultats et commentaires montrent qu'un changement de culture est en cours. Les améliorations les plus importantes portent sur la réputation extérieure, l'efficacité au travail, la diversité et l'inclusion, la culture agile et l'autonomisation.

Les réponses à l'enquête montrent que l'engagement de l'Office en faveur de la qualité, de la culture de l'amélioration, de l'intégrité dans nos relations et le fait de traiter tous les agents avec respect sont les aspects qui se sont le plus améliorés depuis 2019.

Trois années de priorisation stratégique pour la diversité et l'inclusion ont abouti à un large éventail d'initiatives dans le cadre du programme de diversité et d'inclusion, allant de l'examen d'éventuelles modifications réglementaires (par ex. sur la parentalité et les partenariats) à la mise en place de groupes dirigés par des agents (comme le groupe Rainbow, le réseau des femmes et le réseau des personnes ayant des besoins particuliers), en passant par des initiatives de sensibilisation (par ex. les dix comportements inclusifs et les formations y afférentes). Cela a entraîné des améliorations notables sur des aspects connexes de l'enquête auprès du personnel : 75 % des personnes interrogées ont indiqué qu'elles pouvaient être elles-mêmes au travail (+ 6 %). Une amélioration à deux chiffres a été constatée sur des questions pour lesquelles des résultats médiocres avaient été enregistrés auparavant. Le pourcentage d'agents estimant que l'Office soutient l'inclusion au travail a augmenté de 15 % (pour atteindre 62 %) et une progression de 18 % du nombre de personnes considérant que tous les agents sont traités avec respect (jusqu'à 56 %) a été constatée, alors que 16 % d'agents supplémentaires ont affirmé que l'on peut donner son opinion au travail en toute sécurité.

De même, le fait que plus de la moitié des agents (55 %) considère que l'OEB est une organisation responsable du point de vue environnemental, soit 15 % de plus qu'en 2019, est un élément positif. Ces changements reflètent l'attention accrue accordée au développement durable à l'OEB, y compris l'engagement de l'Office à atteindre la neutralité carbone d'ici 2030. L'OEB prend de nombreuses mesures afin de réduire son empreinte environnementale, en rendant les bâtiments plus durables, en réduisant la

consommation de ressources telles que le papier, l'eau et l'énergie, ainsi qu'en prenant en considération la durabilité des TIC. Nous avons également amélioré la sensibilisation des agents relative aux problématiques environnementales, le but étant d'encourager les agents à agir de manière durable et à réduire leur propre empreinte environnementale.

L'engagement de l'OEB à fournir des produits et services de grande qualité demeure le pilier de notre Organisation, ce dont témoignent les résultats de l'enquête sur la qualité et l'amélioration continue. Par rapport à 2019, 25 % d'agents supplémentaires estiment que l'Office a une culture d'amélioration continue. Les améliorations perçues au niveau des équipes vont en ce sens. Par exemple, 67 % des agents ont l'impression d'être encouragés à apporter des solutions innovantes concernant des problématiques liées au travail (augmentation de 19 %). Plus de la moitié des agents considèrent que les processus internes sont orientés vers la fourniture d'un meilleur service, soit une augmentation de 10 % par rapport à 2019, alors que 60 % rapportent que leur unité est constamment à la recherche de meilleures manières de servir nos utilisateurs (+6 %). Les progrès en matière d'adoption du numérique sont perçus par les équipes, un nombre croissant d'agents estimant que leur unité fait bon usage des technologies afin de rendre les processus plus efficaces (68 % contre 54 % en 2019).

La numérisation de notre offre d'apprentissage ces dernières années (par exemple la plateforme iLearn) et les nombreuses opportunités de mobilité interne et d'échanges de pair à pair (par ex. les communautés de pratique et le transfert continu de connaissances) ont eu un impact positif sur le développement professionnel. 62 % de nos agents ont estimé qu'ils avaient eu suffisamment d'opportunités de développer les compétences requises pour effectuer leur travail efficacement (une augmentation de 7 %) et 68 % déclarent qu'ils recherchent activement des opportunités afin de développer leurs compétences et leurs connaissances. Ce dernier point se traduit par le grand intérêt porté aux sessions de formation et aux nouveaux événements iLearn, ainsi que par le niveau élevé de participation à ces derniers. La catégorie développement des formations et des talents s'est améliorée globalement de 4 % par rapport à 2019. Une amélioration de 7 % a également été constatée concernant l'adaptation des projets de développement individuel aux futurs besoins de l'Office (56 %) et dans la perception de nouvelles opportunités pour le développement personnel et la croissance.

Une tendance à l'amélioration a été enregistrée dans les domaines historiquement critiques du management et de la communication, mais une marge de progression subsiste afin de renforcer le lien entre les différents niveaux d'organisation et de développer les canaux supplémentaires pour les échanges formels et informels et pour la communication ascendante.

2.3 Les atouts de l'OEB

Les résultats de l'enquête indiquent que les atouts de l'OEB en matière d'engagement reposent sur quatre domaines : (1) l'organisation hiérarchique et le bien-être, (2) la flexibilité et l'autonomie, (3) la collaboration – les nouveaux modes de travail et (4) l'inclusion et l'intégrité.

Ainsi qu'il ressort des conclusions du rapport de 2020, les supérieurs hiérarchiques ont joué un rôle essentiel et continuent d'être au cœur de la culture de l'OEB. Les managers de l'OEB obtiennent de bons résultats si l'on compare aux indices de référence externes, et ils jouent un rôle croissant en matière de communication, d'attention portée au personnel et en tant que moteurs du changement. L'enquête met en évidence que les contacts établis pendant la pandémie sont toujours aussi étroits et fréquents. Les managers sont devenus le premier choix pour obtenir des informations, suivis par les collègues, et 84 % des agents sont d'avis que leurs managers communiquent de manière efficace (+ 9 %), tandis que 80 % pensent que leur supérieur se préoccupe de leur bien-être (+10 %). L'Office continuera de mettre l'accent sur le soutien apporté aux managers, par exemple via la communauté de management de l'OEB qui est devenue une plateforme d'échanges permettant d'aider les supérieurs hiérarchiques à créer un environnement de travail positif et un sentiment d'appartenance, tout en veillant à tisser des liens approfondis au sein de leurs équipes.

Figure 3 – Atouts de l'OEB



Source : Rapport 2022 de Willis Towers Watson

Les résultats de l'enquête montrent également que la réponse de l'Office relative à la mise en œuvre de directives d'urgence sur le télétravail en vue de préserver la santé avait eu un effet positif sur les agents. La flexibilité nécessaire pour répondre aux impératifs personnels/familiaux (84 %, soit une hausse de 6 %) et l'autonomie restent les aspects les plus appréciés du travail à l'OEB et continuent de s'améliorer.

Le sentiment d'être bien équipé pour le télétravail continue d'obtenir un score élevé et s'améliore (76 % par rapport à 66 % en 2020), ce qui reflète le soutien fourni par l'Office. Nous avons mis en place des flux de travail et des outils numériques afin de rendre possible le télétravail et nous avons fourni aux agents des équipements informatiques ainsi que des meubles ergonomiques pour leur permettre de travailler efficacement et confortablement depuis leur domicile.

D'autres points forts et améliorations qui méritent d'être soulignés sont les tendances positives en matière de collaboration et d'efficacité professionnelle

observées en 2022 : 82 % des agents estiment que la coopération au sein de leur unité est efficace (soit une augmentation de 6 %), favorisée par des discussions ouvertes où s'expriment des opinions divergentes (71 %, soit une augmentation de 11 %). Même si une marge d'amélioration subsiste, la coopération entre les différentes composantes de l'Organisation a également progressé de 8 % par rapport à 2019.

Le sentiment personnel d'inclusion et d'intégrité professionnelle compte parmi les éléments qui obtiennent les résultats les plus élevés en 2022. 75 % des agents ont déclaré qu'ils peuvent être eux-mêmes au travail sans se soucier de la façon dont ils seront acceptés (augmentation de 7 %) et 73 % ont estimé que nous agissons avec intégrité dans nos relations extérieures (avec les utilisateurs, les demandeurs, les parties, les fournisseurs, etc.), ce qui représente une hausse de 24 % par rapport à 2019. L'importance stratégique accordée à la diversité et à l'inclusion et aux comportements éthiques au travail a donné lieu au lancement des dix comportements inclusifs ainsi qu'à une consultation approfondie pour préparer le guide sur l'éthique au travail, initiatives qui ont fait l'objet d'une large promotion et d'une formation exhaustive.

Les bases de l'engagement du personnel sont stables et obtiennent des résultats élevés : 70 % des agents ont indiqué leur volonté de se dépasser et environ deux tiers du personnel approuvent l'affirmation selon laquelle le travail leur donne un sentiment d'accomplissement personnel et se déclarent fiers de travailler pour l'Office.

2.4 Domaines exigeant de l'attention

Certaines tendances mentionnées plus haut concernant les avis exprimés par les salariés dans le monde ont également été observées à l'OEB. Les résultats en matière de rémunération, de charge de travail ainsi que les niveaux de réponse aux défis professionnels et le maintien des niveaux d'énergie peuvent être améliorés. La compétitivité de la rémunération en comparaison avec le marché a été perçue de façon particulièrement négative. Selon les commentaires, et si l'on prend en considération le contexte de l'enquête, le changement peut être attribué à l'inflation et à la situation économique exceptionnelle à l'époque, lorsque les résultats de l'ajustement des salaires pour 2022 n'étaient pas encore clairement visibles pour le personnel. Les commentaires sur les changements ayant eu les conséquences les plus importantes ont mentionné la période caractérisée par de nombreux défis (par ex. la pandémie mondiale, l'inflation), la vitesse à laquelle ont été adoptés les nouveaux outils ainsi que d'autres changements intervenus (réorganisations, réforme de l'indemnité d'éducation, etc.). La tendance relative aux niveaux d'engagement du personnel est conforme à celle observée à l'extérieur et est affectée par la baisse de la capacité des agents à gérer les défis et la baisse des niveaux d'énergie. 55 % des agents ont notamment indiqué qu'ils étaient en mesure de maintenir leurs niveaux d'énergie tout au long de la journée (ce qui constitue une baisse de 4 % par rapport à 2019 et de 2 % par rapport à 2020). Cependant, il convient de souligner que sept collègues sur dix sont prêts à fournir un effort supplémentaire malgré des niveaux d'énergie fluctuants.

La gestion de nos capacités conformément aux priorités stratégiques, le soutien fourni à nos agents et l'attention portée à leur développement et à leur bien-être resteront nos priorités à l'avenir.

2.5 Un niveau de préparation élevé dans la perspective des nouveaux modes de travail

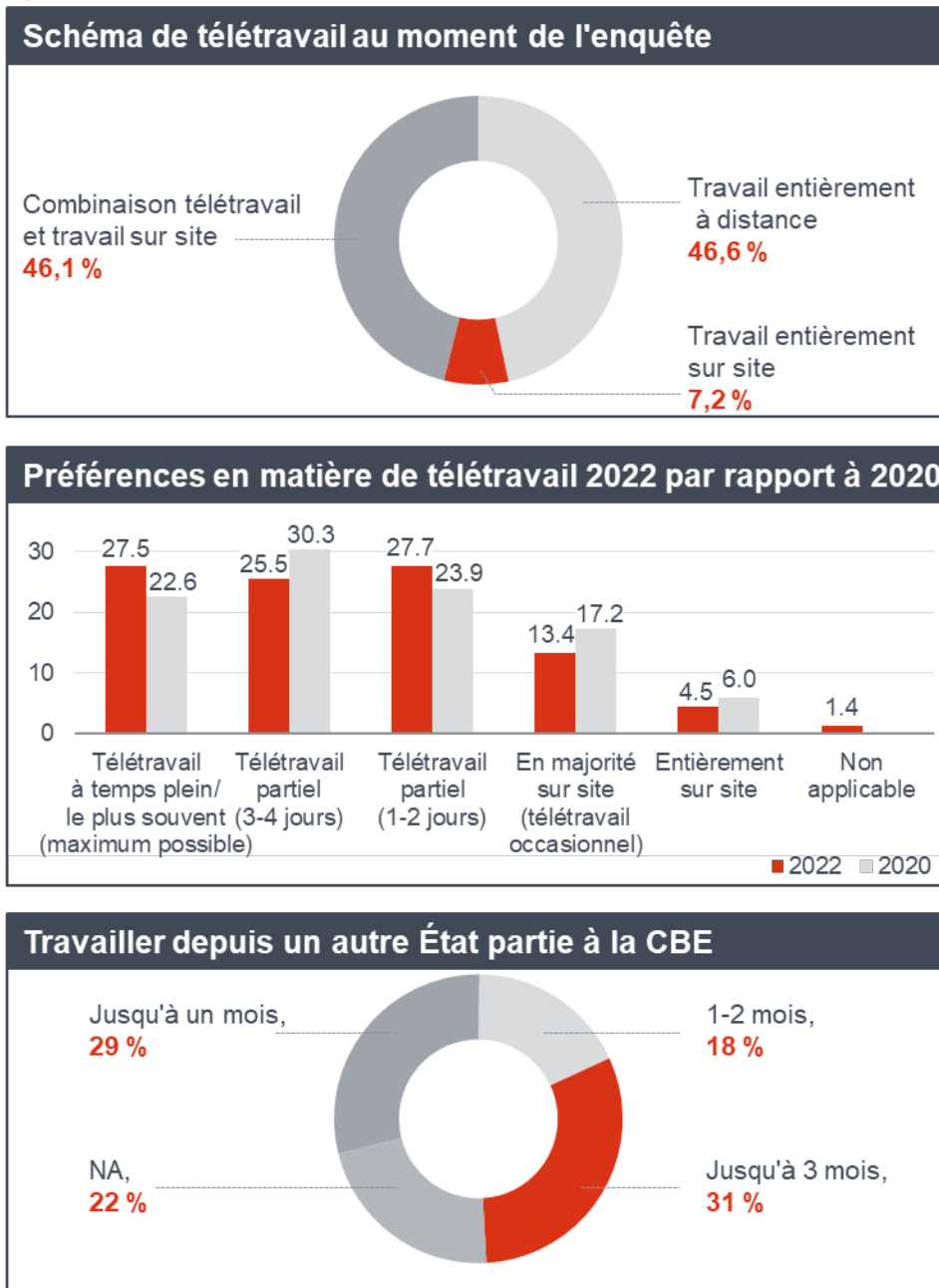
L'enquête a été réalisée au moment où les mesures de transition relatives aux nouveaux modes de travail sont entrées en vigueur. Ces dernières forment une bonne base pour l'avenir, confirmant un intérêt profond pour le télétravail. Même quand les restrictions ont été levées, 46,6 % des agents ont continué de travailler à distance la plupart du temps ; 7,2 % en majorité au bureau, et 46,1 % dans le cadre d'arrangements de travail hybrides. La volonté de travailler à distance la majorité du temps a augmenté depuis 2020. 78 % des agents souhaitent également travailler dans certaines limites depuis un autre État partie à la CBE.

L'enquête a confirmé que les mesures et les décisions prises pendant la pandémie, par exemple pour offrir davantage de flexibilité, ont porté leurs fruits de différentes façons, les agents ayant apprécié de pouvoir concilier exigences professionnelles et familiales (augmentation de 6 % pour atteindre 84 %) ainsi que de jouir d'une certaine autonomie, et le fait d'être équipé et en mesure d'effectuer ses tâches est jugé positivement (2022 : 76 % ; 2020 : 66 % ; soit une augmentation de 10 %). Alors que les agents se sont sentis plus en mesure d'effectuer leur travail et de collaborer à distance, la force de la cohésion sociale a diminué de 16 % par rapport au taux de 83 % constaté en 2020 au plus fort de la pandémie. Le défi émergeant des résultats de l'enquête consistera à ramener les agents qui travaillent entièrement à distance à un modèle hybride tout en préservant les niveaux d'engagement, en insufflant une nouvelle énergie aux agents sur site et en renforçant le sentiment d'appartenance. Il s'agit d'un domaine essentiel à prioriser par l'Office dans les années à venir.

Cependant, nous avons de bonnes raisons d'être optimistes, étant donné que les résultats de l'enquête indiquent que les équipes étaient bien préparées et équipées pour la mise en œuvre des nouveaux modes de travail, et environ 80 % des managers sont favorables à l'idée de gérer des équipes hybrides (augmentation de 23 % par rapport au taux de 57 % en 2020).

L'enquête a donc constitué une base fiable pour le projet pilote sur les nouveaux modes de travail et a fourni des indications importantes pour surmonter les défis et capitaliser sur les atouts.

Figure 4 – Préférences en matière de travail



Source : Rapport 2022 de Willis Towers Watson

3. Mesures de suivi

3.1 Procédure

S'appuyant sur ses expériences passées et désireux de transformer plus efficacement les constats en actions, l'Office a adopté une nouvelle approche de la procédure de suivi des enquêtes. Les modifications de la procédure sont, entre autres, les suivantes :

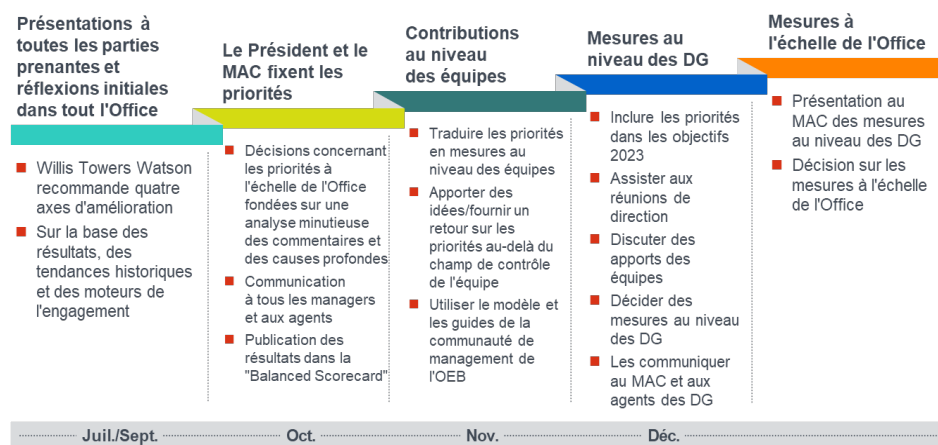
- **Trois domaines de priorisation à l'échelle de l'Office.** Le management supérieur a défini, à partir des résultats et des recommandations de

l'enquête, trois domaines prioritaires qui garantiront la cohérence des efforts à l'échelle de l'Office.

- **Une responsabilité claire du management qui transparait dans ses objectifs.** Le suivi de l'enquête et la mise en œuvre des mesures associées aux priorités à l'échelle de l'Office ont été reprises dans les objectifs annuels des managers.
- **Des managers soutenus par la nouvelle communauté de management.** L'Office a fait appel à la communauté de management récemment mise en place comme canal de soutien aux managers dans le processus de l'enquête. Ce réseau d'environ 500 managers constitue désormais une ressource précieuse pour accéder à des conseils d'experts et à des guides d'utilisateurs, pour encourager le soutien de pair à pair et apprendre des bonnes pratiques.
- **Des équipes autonomes qui peuvent consulter directement leurs résultats.** Pour la première fois, des agents ont pu accéder directement aux résultats de leur unité. L'objectif était de garantir la transparence et l'adhésion aux contributions au niveau des équipes et de favoriser la responsabilité des actions dans leur champ de contrôle. Cela a permis aux équipes de traduire à leur niveau les priorités à l'échelle de l'Office et d'assumer leur responsabilité sur les éléments qu'elles peuvent influencer.
- **Une transparence améliorée en élargissant les indicateurs de la "Balanced Scorecard" liés à l'enquête.** Nous avons souhaité garantir une évaluation plus complète des progrès réalisés et favoriser la transparence et la prise de décision fondée sur les faits. Pour la première fois, les résultats de 13 catégories de l'enquête (au-delà de l'engagement, du développement et de la collaboration) ont été mis à disposition jusqu'au niveau des directions principales.

Dans l'ensemble, ces changements visaient à créer un processus plus transparent et plus inclusif, afin d'autonomiser les équipes pour qu'elles s'approprient le processus et afin de favoriser une culture de l'amélioration continue ainsi que l'apprentissage de bonnes pratiques. La figure ci-dessous illustre les étapes du processus de juillet à décembre 2022.

Figure 5 – Processus de suivi de l'enquête 2022



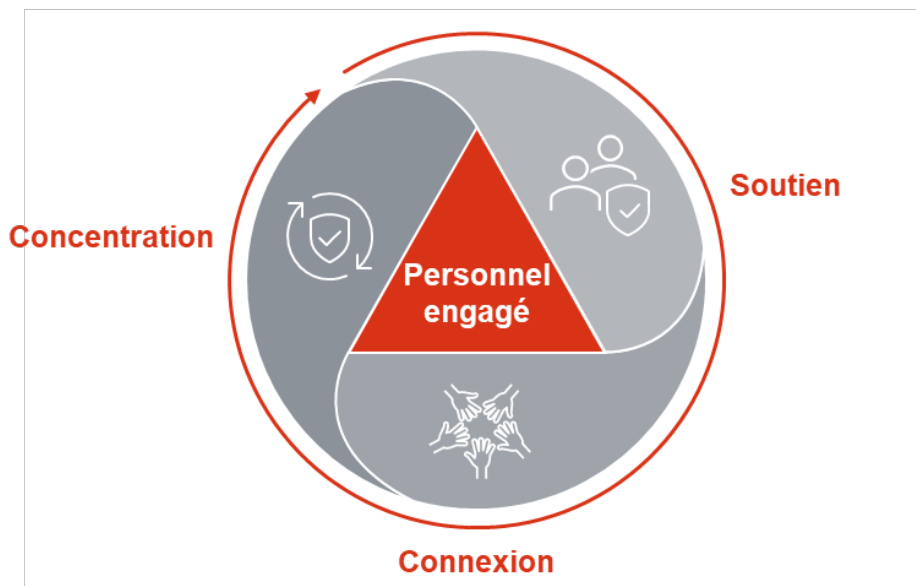
Source : OEB

3.2 Domaines prioritaires à l'échelle de l'Office

S'agissant du suivi des résultats de l'enquête sur l'engagement du personnel, l'Office a décidé de se concentrer sur quelques priorités de suivi à fort impact, plutôt que sur un grand nombre d'initiatives. Le management supérieur a pris la décision de faire porter ses efforts sur trois domaines prioritaires, ce qui aura à son tour un effet positif sur le renforcement des niveaux d'engagement.

- **Concentration.** Continuer à simplifier nos processus et à améliorer la priorisation des tâches. L'objectif est d'aider tous les agents à surmonter des défis, à gérer leur charge de travail et à maintenir leurs niveaux d'énergie.
- **Connexion.** Améliorer le sentiment d'appartenance afin de renforcer le lien, la finalité et l'engagement.
- **Soutien.** Garantir que les managers disposent des ressources appropriées afin de diriger leurs équipes dans les périodes de changement, créer une relation de confiance et mettre l'accent sur une communication efficace dans les deux sens à tous les niveaux de management.

Figure 6 – Domaines prioritaires à l'échelle de l'Office



Source : OEB

3.3 Mesures prises à l'échelle de l'Office

Suite aux discussions et prenant en considération les contributions et les plans d'action à différents niveaux, le management supérieur a décidé d'adopter les mesures suivantes à l'échelle de l'Office :

- **Concentration.** La priorisation et la simplification sont devenues un principe directeur intégré dans la fixation des objectifs pour 2023, et les différents domaines d'activité ont dû fournir un planning concret des priorités (par ex. le pipeline BIT, le calendrier RH). Il a été demandé de mobiliser et de gérer les capacités conformément aux priorités stratégiques clés dans l'ensemble des domaines.

- **Connexion.** En vue de renforcer le sentiment d'appartenance et d'ainsi améliorer le lien et l'engagement grâce à un objectif commun, la planification des journées campus et des festivités autour du 50^e anniversaire de la Convention sur le brevet européen en 2023 sera exploitée au maximum. Par ailleurs, le lien personnel avec les collègues sera renforcé par la mise en œuvre de mesures relatives aux nouveaux modes de travail, à savoir une présence au bureau minimale pour l'ensemble du personnel, une expérience de travail hybride améliorée grâce à des formations et outils dédiés ainsi que le projet "Bringing Teams Together" en vue de créer un environnement de travail plus vivant dans le cadre du travail hybride.
- **Soutien.** En mettant en place un réseau de managers dotés de moyens appropriés et apportant un soutien solide, la communication effective dans les deux sens à tous les niveaux de management devient une priorité. Des réunions en comité restreint permettant d'avoir un contact direct avec le management supérieur et le Président continueront d'avoir lieu dans toutes les DG. Plusieurs initiatives seront lancées afin d'engager la communauté de managers sur des sujets spécifiques (défis du management) et afin de les rapprocher du management supérieur sur les questions stratégiques.

4. Perspectives

Le succès de l'OEB repose sur ses agents : l'engagement et l'implication de ces derniers sont essentiels pour fournir des services de qualité à nos utilisateurs. De nombreuses réalisations ont été rendues possibles ces dernières années grâce au personnel de l'OEB. Alors que nous poursuivons nos activités en des temps incertains et imprévisibles, nous devons adapter la manière dont nous favorisons l'engagement et la façon de le mesurer. Nous évaluons des manières plus efficaces et impactantes de combiner la vision du personnel et les analyses de tiers, ce qui nous permettra d'apporter des réponses plus rapides et plus efficaces. La transition vers des moyens plus modernes permettant de saisir l'expérience des agents plus fréquemment et avec des outils exploitables est en cours de préparation. Soutenir l'engagement et créer les conditions pour que les agents s'épanouissent au travail reste un objectif stratégique majeur ; il s'agit là d'un levier indispensable pour une organisation durable.