

**Le bien-être du personnel ne peut pas être réduit au troc indécent envisagé par la DG HR entre télétravail et hot-desking, en l'absence de tout dialogue social et véritable consultation du Personnel.**

Le Personnel



**Allô! Allô! Berlaymont! ...**

**Nous avons un sérieux problème!**

**Respecter les règles n'est pas une option laissée au bon vouloir de la DG HR et de l'OIB!**

## Sommaire

Nous saluons les engagements du Commissaire Hahn	<u>3</u>
Tout au contraire, la DG HR est de plus en plus un chef de « chantier managérial » méprisant tout dialogue social et délaissant le cœur des fondations : le personnel !	<u>3</u>
Allô! Allô! Berlaymont!... Nous avons un sérieux problème !	<u>4</u>
Un amateurisme autoréférentiel de plus en plus inquiétant...	<u>4</u>
R&D base toujours toutes ses réflexions et propositions sur des études scientifiques : nous prétendons à ce que la DG HR en fasse de même	<u>4</u>
Quelques rappels historiques et les résultats des études menées qu'il faut prendre en compte	<u>5</u>
Respecter les règles n'est pas une option laissée au bon vouloir de la DG HR !	<u>6</u>
R&D « encore et toujours en faveur du télétravail n'a pas attendu la DG HR pour en découvrir les avantages...mais il ne faut pas instrumentaliser les craintes du personnel liées à la pandémie	<u>6</u>
Néanmoins, le bien-être du personnel ne peut pas être réduit à un troc indécent entre télétravail et hotdesking en l'absence de tout dialogue social et véritable consultation du personnel	<u>7</u>
La nouvelle devise de la DG HR : diriger par le ... mauvais ... exemple	<u>8</u>
Des places de parking ... uniquement pour les chefs et ...bien surveillées !	<u>9</u>
Conclusion : il est encore temps d'arrêter cette mascarade de mauvais goût	<u>9</u>
Annexe	<u>10</u>

### ***Nous saluons les engagements du Commissaire Hahn***

Nous avons déjà exprimé notre appréciation pour l'attachement du Commissaire Hahn au **dialogue social** excluant l'adoption de toutes décisions préétablies, de toute pièce, avant même de les présenter.

De même, nous avons salué le changement de culture qu'il a prôné visant à mettre en place une véritable « **culture de la confiance** » entre l'institution et son personnel en mettant fin aux approches plus que pénibles de certains petits chefs axées uniquement sur le contrôle.

Enfin, nous avons partagé avec conviction le rappel qu'il appartient aux **managers de donner le bon exemple car il est** inacceptable qu'ils puissent « s'auto soustraire » de ces décisions imposées au personnel placé sous leur responsabilité.

Tous ces engagements ont été confirmés à l'occasion de la rencontre avec la représentation du personnel du 12 janvier dernier.

***Tout au contraire, la DG HR est de plus en plus un chef de « chantier managérial » méprisant tout dialogue social et délaissant le cœur des fondations : le personnel !***

Hélas, nous sommes au regret, à nouveau, de constater que le message du Commissaire Hahn ne semble pas avoir dépassé la porte de son bureau... et dans tous les cas ne pas avoir franchi la porte du bâtiment actuel de la DG HR... nous pouvons seulement espérer que la connexion soit rétablie lors du déménagement de la DG HR dans ses nouveaux locaux ...



# Allô! Allô! Berlaymont! ...

## ***Nous avons un sérieux problème !***

En effet, il est évident que : -

- ⇒ **Le troc indécent entre télétravail et hotdesking envisagé par la DG HR en instrumentalisant les résultats de ses sondages éclairs hebdomadaires lancés en pleine pandémie dans le but évident de justifier une telle décision, en la considérant comme étant déjà acquise alors qu'elle n'a jamais été discutée avec la représentation du personnel ni soumise à une véritable consultation des collègues;**
- ⇒ **les aménagements envisagés dans ce contexte pour les managers visant à « les protéger » de ces changements tout comme l'attribution des places de parking réservées....**

**Sont en contradiction totale avec l'approche prônée et le changement de culture et les garanties offertes par le Commissaire**

### ***Un amateurisme autoréférentiel de plus en plus inquiétant...***

Qui plus est, au-delà de ces aspects critiques criants, c'est tout le projet qui transpire d'amateurisme en ce qu'il semble être volontairement fondé sur l'absence de prise en compte des expériences et des leçons à tirer des changements de ce type déjà mis en place dans d'autres contextes.

Certes, prendre en compte les expériences et aussi les aspects critiques du passé ne permettrait plus de continuer à présenter les propositions

comme étant inévitables et visant à instaurer... le paradis sur terre...

***R&D base toujours toutes ses réflexions et propositions sur des études scientifiques : nous prétendons à ce que la DG HR en fasse de même.***

Il faut que les propositions reposent sur des analyses approfondies préalables et que la DG HR/la Commission se fasse assister par des experts afin d'identifier les risques encourus par son personnel.

Inutile de rappeler la directive 89/390 relative à la responsabilité de l'employeur envers la santé de son personnel ([lien](#)).

**Fidèle à notre approche toujours constructive nous mettons à la disposition de l'administration quelques éléments d'analyse.**



The One—L-107

# Quelques rappels historiques et les résultats des études menées qu'il faut prendre en compte

Il y a quelques mois, la DG HR, fière de son travail, a présenté aux OSPs un projet visant à « moderniser » la gestion des Ressources humaines sous la structure des 3B : les « Bricks », les « Bytes » et les « Behaviours ».

En présentant cela comme une démarche tout à fait novatrice ...

Tout au contraire, il s'avère que cette nouvelle organisation du travail n'est nullement « nouvelle » puisque déjà établie, depuis près de dix ans notamment dans différentes firmes privées, confrontées à des changements majeurs et à des contraintes tels que les recompositions spatio-temporelles, la digitalisation et les coûts.

Afin de répondre à ces contraintes, les entreprises – beaucoup plus que les administrations publiques – ont opté pour des formes organisationnelles plus flexibles notamment spatio-temporelle (horaires flexibles, télétravail, hotdesking...) et privilégiant l'autonomie du personnel. Ces nouvelles méthodes nécessitent un recours accru aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (vidéoconférence, gestion électronique de documents, paperless...)

**Plusieurs études ont été menées afin d'évaluer ces nouvelles méthodes de travail dont celle de G. Jemine portant sur une compagnie d'assurance basée à Bruxelles qui ressemble curieusement très fort au projet de la DG HR... ([lien](#))**

Cette étude conclut que « la dépersonnalisation des espaces de travail et la désatialisation des individus posent de nouveaux défis en termes de gestion des ressources hu-

maines. Les acteurs opérationnels doivent désormais reconsidérer deux problèmes majeurs que sont la confiance dans la relation managériale et la cohésion des équipes.

Et souligne que « Comme le nouvel environnement de travail s'accommode mal des formes traditionnelles de contrôle des performances, le discours des responsables du projet exhorte les team managers à travailler sur base de la confiance. Cependant, les pratiques des collaborateurs révèlent une réalité plus complexe, dévoilant à la fois la préexistence de la confiance au sein des relations managériales, la rémanence de formes de contrôle classiques et le développement de nouvelles opportunités de contrôle liées aux nouvelles technologies. Au-delà de la question du contrôle, il revient au management intermédiaire de garantir la cohésion des collectifs de travail ainsi que la bonne coordination nécessaire à la réalisation des tâches »

D'après les résultats de l'étude (lien), « Les implications de ce système sont nombreuses ; ... les plus saillantes sont la perte du bureau personnel et la dispersion des équipes dans l'espace... La perte de cet espace personnel est susceptible de générer des tentatives de réappropriation, de privatisation et de personnalisation des nouveaux postes de travail... Le flex desk est par conséquent porteur d'un double risque, puisqu'il peut entraîner une baisse de la qualité du travail suite à une dégradation de circulation de l'information, et/ou générer un sentiment d'isolement chez le collaborateur qui se sent déconnecté de son équipe ».

Les services en charge de la poli-

UN CHANTIER DE MODERNISATION DES CONTEXTES DE TRAVAIL : LE « NEW WAY OF WORKING » DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES

Auteur: Grégoire Jemine, diplômé en gestion des ressources humaines, docteur en sciences politiques et sociales à l'Université de Liège (Belgique), attaché scientifique au CRIS (Centre de Recherche et d'Innovations Sociologiques) et au LENTIC (Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles Technologies, l'Innovation et le Changement)

Contact : [gjemine@uliege.be](mailto:gjemine@uliege.be)

## Introduction

Dans les réflexions récentes portant sur l'organisation du travail en entreprise, nombreux sont les auteurs qui s'intéressent à la question des « nouvelles formes d'organisation » (Roy & Assié, 2002 ; Tarkin, 2006 ; Aijon et al., 2015). Selon ces derniers, les entreprises seraient aujourd'hui confrontées à des changements majeurs tels que le développement et l'introduction de nouvelles technologies de l'information et de la communication (Desrosiers et al., 2016), l'accroissement global de la coopération (Richard et Schwaner, 2012), la mondialisation (Van der Voocht, 2004), les problèmes de mobilité (Gervel & Tassin, 2015) ou encore la transition vers une société de l'information et de la connaissance (Gibk et al., 2011). Ces facteurs incitent les entreprises à adopter des formes organisationnelles plus flexibles et consacrant l'autonomie du personnel (Roy & Assié, 2002).

Plusieurs études de cas rendent compte de différentes formes que peuvent prendre ces « chantiers managériaux » (Segrestin, 2007 ; Gutz, 2012 ; Douma, 2015). Sous l'appellation « nouvelles formes d'organisation », nous retrouvons divers concepts faisant la promotion de principes récurrents (flexibilité, digitalisation, autonomie, mobilité...) tout en adoptant des dénominations différentes. Ainsi l'entreprise libérée se donne pour principal objectif de « délivrer » le collaborateur de la règle formelle (Gutz, 2012) ; l'entreprise « virtuelle » repose essentiellement sur l'exploitation de technologies numériques et ne veut plus être perçue (Roy & Assié, 2002) ; le « Management 2.0 » est davantage porté sur une redéfinition du rôle des cadres et des équipes de direction (Tassin, 2009).

Au travers de ces solutions organisationnelles candidates à la relève des bureaucraties modernes figure également le « New Way of Working » (NWO/W), un chantier principalement développé aux Pays-Bas et en Belgique depuis une dizaine d'années. Proposé en termes de « nouveaux managériels et de succès » (Bijl, 2011 ; Flammend, 2011), le NWO/W apparaît comme une méthode de réorganisation de travail aux contours et aux contours successifs et subtils. La diversité des contextes de travail locaux des entreprises se revendiquant du NWO/W, conduit à une définition commune de ces chantiers au sein de la littérature sociologique. Nous proposerons une définition procédurale et volontariste émanant du NWO/W, c'est-à-dire une reconnaissance quasi-temporelle des contextes organisationnels sous-jacents par une digitalisation des pratiques, sous des contraintes de coûts et de productivité, qui s'adresse principalement aux entreprises du secteur des services qui recourent à des travailleurs managériaux de l'information.

[Un chantier de modernisation des contextes de travail: le « New way of working » dans une compagnie d'assurance »](#)

tique immobilière vantent ce nouveau concept en mettant en avant la maximisation de l'espace ainsi qu'une nouvelle flexibilité pour le personnel et la gestion de son temps de travail.

Or, d'après les résultats de l'étude : « Ces dispositifs au départ pensés et conçus pour favoriser la flexibilité – notamment dans le temps et dans l'es-

pace – en viennent à entraîner des effets inverses à leur objectif premier. Le collaborateur est soumis à une injonction temporelle, celle d'arriver suffisamment tôt au bureau... En définitive, sa liberté de travailler « quand » et « où » il le souhaite se voit paradoxalement limitée par des dispositifs mis en place pour la promouvoir ».

## **R**especter les règles n'est pas une option laissée au bon vouloir de la DG HR !



Il semblerait qu'outre l'oubli de prendre en compte les prises de positions du Commissaire, les expériences du passé et les leçons qu'il faut en tirer, c'est une amnésie totale qui aurait frappé la DG HR et l'OIB qui continuent à

avancer sans même se soucier des textes légaux de référence que nous nous permettons de rappeler à leur intention : :

1. la Communication C(2019) 7450 « L'environnement de travail de demain à la Commission européenne », et notamment ses principes 7, 8, et 9 ([lien](#))
2. Le manuel des conditions d'hébergement des directions générales et services de la Commis-

sion applicables aux bâtiment de la Commission européenne à Bruxelles et Luxembourg ([partie 1](#) et [partie 2](#)) établissent les 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. Or, la partie 3 relative au recours au hotdesking n'est pas encore adoptée... mais déjà mise en œuvre par la DG HR !

Qui plus est, le manuel doit être révisé conformément aux principes et recommandations figurant dans la communication relative à « L'environnement de travail de demain à la Commission européenne »

## **R&D « encore et toujours en faveur du télétravail n'a pas attendu la DG HR pour en découvrir les avantages...mais il ne faut pas instrumentaliser les craintes du personnel liées à la pandémie**

Tout au long de cette pandémie, la DG HR a lancé une panoplie de sondages éclairés auprès du personnel dans le but évident de faire apparaître le large soutien au télétravail.

**R&D** a toujours été en faveur d'un recours accru au télétravail, il a été à la tête de la négociation ayant permis d'élargir cette possibilité ([lien](#)) et s'est battu contre les divergences inaccep-

tables dans sa mise en œuvre et les abus des « petits chefs » comme à EASME ([lien](#)).

D'une part, il est évident qu'un recours accru au télétravail impose aussi de repenser l'aménagement de l'espace de travail, un nombre important de places de travail restant inoccupées lorsque les collègues ne seront pas au bureau.

D'autre part, il ne peut pas être question de se livrer à l'apothéose des bureaux individuels alors que déjà, à l'heure actuelle, moins de la moitié du personnel en bénéficie et que la quasi-totalité des collègues AST, AST-SC et AC sont entassés dans des bureaux partagés.

## **Néanmoins, le bien-être du personnel ne peut pas être réduit à un troc indécent entre télétravail et hotdesking en l'absence de tout dialogue social et véritable consultation du personnel**

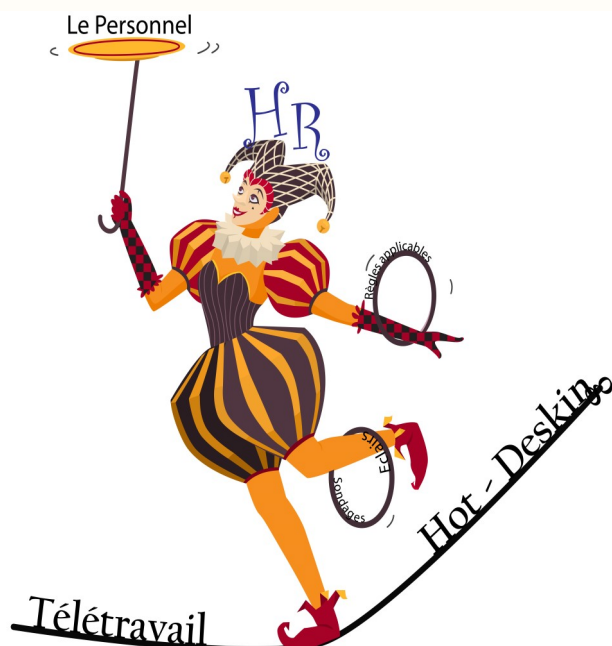
Il est inacceptable que la DG HR puisse prétendre, comme acquis et indiscutable, qu'une étendue plus large du télétravail soit synonyme d'implantation et de généralisation du hotdesking... et du hotdesking tel qu'envisagé actuellement. En

décidant, seule, dans les moindres détails, de leur mise en place, en commençant par le fait que les managers en seraient exemptés !

Ceci alors que les conclusions du workshop « *Open spaces at the EU Institutions versus traditional work spaces: justification, evolution, evaluation, and results* », organisé par le Comité du contrôle budgétaire du Parlement européen, préconisait de ne surtout pas faire appel au hotdesking, de garder un espace de travail personnel et que tout nouvel espace de travail devait être décidé en associant le personnel concerné ( cf [Le Renard Déchainé spécial OpenSpace... Et la lumière fût !](#) », la DG HR et l'OIB, en catimini, ont foncé tête baissée, sans se soucier de l'avis du personnel et de ses représentants, pour mettre en place leur nouveau « joujou » !

Ceci, alors que l'étendue et les modalités de mise en œuvre de ce recours accru au télétravail que R&D soutient avec conviction n'ont nullement été présentées et négociées. ...et le seront peut-être ... lorsque les hotdesking auront déjà été mis en place.

Mais ce n'est pas seulement le mépris de tout dialogue social qui pose problème dans l'approche de la DG HR.



## **L** a nouvelle devise de la DG HR : diriger par le ... mauvais ... exemple

**Le management n'a pas à se soucier de réserver sa place en hotdesking, puisque, il occupera un bureau spacieux et individuel comme à l'accoutumée !**

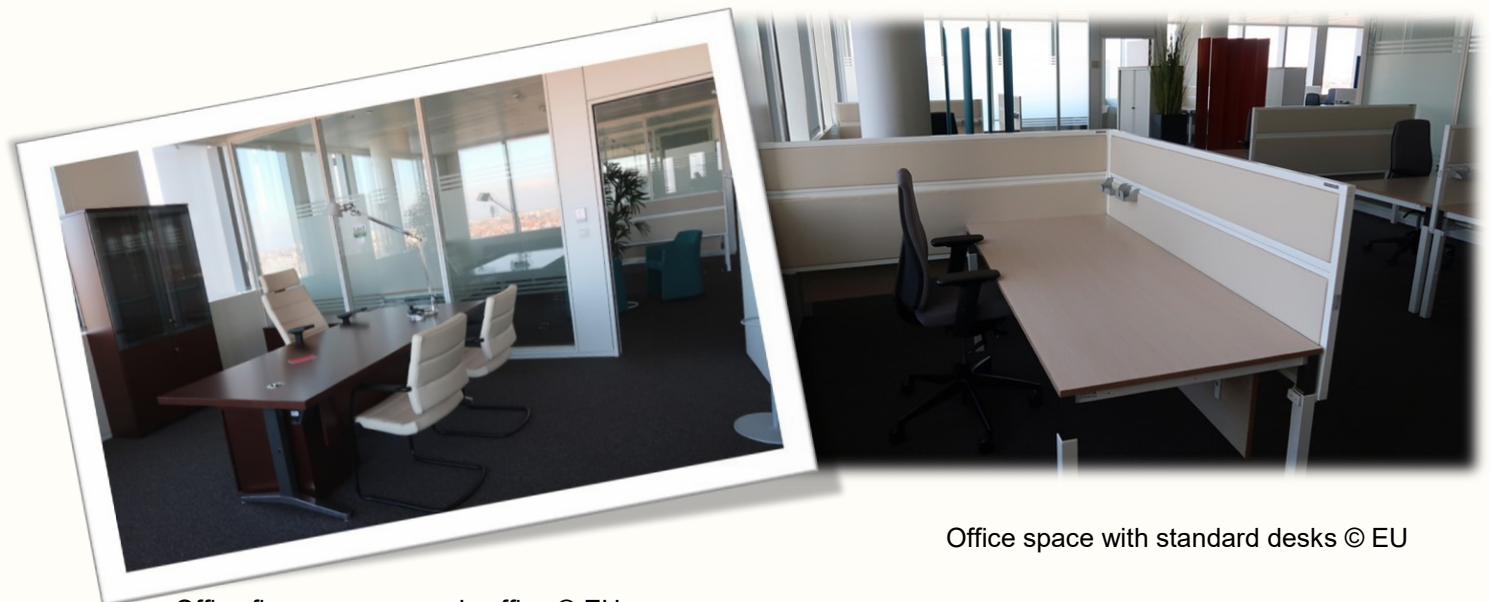
Alors que cette nouvelle organisation du travail avait pour but de faire tomber les frontières des privilèges entre managers et le personnel lambda, il en est tout autre à la Commission.

Loin de s'agir d'une quelconque modernisation, il s'agit simplement de préserver une partie de la « culture d'entreprise » digne du moyen âge dont les racines coriaces sont bien ancrées au sol !

**Le management qui a décidé de changer de cap et d'opter pour cette nouvelle organisation de travail sans dialogue social préalable, ni discussion avec le personnel, devrait montrer l'exemple et renoncer à ces privilèges faisant partie d'un autre siècle !**

**S'il est question de mettre tout le personnel en hotdesking, l'encadrement doit montrer l'exemple et pousser le premier la porte du hotdesking !**

### THE ONE—L-107—en savoir plus



Office floors: a manager's office © EU

Office space with standard desks © EU



## **D**es places de parking ... uniquement pour les chefs et ... bien surveillées !

Selon la nouvelle politique de stationnement COBRACE ([lien](#)), les places de parking vont être réduites dans tous les bâtiments de la Commission. Les premiers arrivés seront les premiers servis... Donc, même si vous réservez une place de bureau, il n'est pas dit que vous puissiez garer votre voiture dans votre bâtiment ou aux alentours...

Cependant, des places seront réservées pour la direction... juste pour confirmer une nouvelle fois que les membres du personnel sont tous égaux mais que certains sont plus égaux que d'autres...

Et que les managers ne soient pas inquiets de voir leurs places de parking réservées occupées abusivement par de « simples » collègues ...Rien n'est laissé au hasard ...il est déjà prévu que la Direction de Sécurité veille à détecter et punir sévèrement tout abus...en réduisant ainsi nos collègues dont les compétences sont absolument reconnues au rôle de simple gardiens de parkings ... sans doute les mieux payés au monde....

### **Conclusion : il est encore temps d'arrêter cette mascarade de mauvais goût**

Puisque cette nouvelle organisation de travail est basée sur la flexibilité, elle peut dès aujourd'hui être modifiée et conçue pour un meilleur bien-être du personnel préservant sa santé mentale et physique et limitant tous facteurs de risques psychosociaux à venir.

**R&D** base toujours toutes ses réflexions et propositions sur des études scientifiques. Nous prétendons à ce que la Commission en fasse de même.

**R&D** demande au Commissaire Hahn de faire en sorte qu'une véritable négociation soit ouverte sans délais sur TOUS les volets de ces dossiers.

**Cristiano Sebastiani,**  
**Président**

# Annexe

## Communication C (2019) 7450

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

- ◆ **le principe 7** qui envisage le recours au hot-desking lorsque les bureaux ont des taux d'occupation faibles et stipule que « 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 » mais aussi « 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 il est plus rentable d'offrir une variété d'espaces à un grand groupe... »
- ◆ **le principe 8** prévoit que « 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... 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 »
- ◆ **le principe 9** souligne que le personnel concerné devrait être associé tout au long du processus de conceptualisation et de mise en œuvre du nouvel espace de travail et qu'« 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... 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... ».

