



Europäisches
Patentamt
European
Patent Office
Office européen
des brevets

Vers la nouvelle normalité

Flexibilité, collaboration
et sens de la communauté
à l'OEB

**Vers la
nouvelle normalité**

**Flexibilité, collaboration
et sens de la communauté à l'OEB**

1.	Préface	4
2.	Introduction	8
2.1	L'épidémie de COVID-19	8
2.2	Adaptation des opérations de l'Office	9
2.3	Contribution à la nouvelle normalité	14
3.	Télétravail	16
3.1	Objectifs d'un nouveau cadre de télétravail	17
3.2	Considérations relatives à un nouveau régime de télétravail	18
3.3	La voie vers de nouvelles dispositions en matière de télétravail	20
4.	L'espace de travail numérique	21
4.1	Bases numériques	21
4.2	Flux de travail et solutions numériques	23
4.3	Méthodes de travail numériques et gestion intelligente de la charge de travail	25
4.4	Les nouveaux services en ligne	26
4.5	Protection des données	31
4.6	De nouvelles compétences pour un environnement numérique	32
4.7	Communications numériques	36
5.	Les bâtiments de l'OEB : un second chez-soi professionnel	38
5.1	Objectifs d'une politique révisée en matière de bâtiments	40
5.2	Projets initiaux	41
6.	Conclusion	43

1. Préface

Ces 18 derniers mois, scientifiques et chercheurs du monde entier se sont mobilisés pour développer des solutions en réponse à l'un des plus grands défis de ces dernières décennies, si ce n'est de notre époque. En effet, l'ampleur de la pandémie de COVID-19 a entraîné des changements chez la quasi-totalité de notre personnel, à tous les niveaux et partout dans le monde.

L'Office européen des brevets (OEB) s'est donné pour mission d'aider ces scientifiques et chercheurs – ainsi que tous ceux et celles qui tentent de développer des brevets solides – en proposant des produits et services de la plus haute qualité. Ce faisant, nous contribuons à encourager l'investissement dans l'innovation et la recherche et nous diffusons des informations brevets importantes qui permettent à une longue série d'avancées technologiques de voir le jour. Ces avancées participent à créer un monde plus sûr, plus intelligent et plus durable – un objectif auquel nous aspirons tous avec un intérêt renouvelé face à la pandémie.

Je suis immensément fier du personnel de l'OEB pour les efforts déployés pendant cette période extrêmement exigeante. De même, tous les membres de l'OEB sont reconnaissants envers les parties prenantes pour leur soutien et leur flexibilité. Nos efforts communs nous ont permis de remplir notre mission et de réaffirmer notre soutien vis-à-vis de la communauté des innovateurs. Les choses n'ont pas toujours été faciles. Depuis un an et demi, la pandémie s'est invitée avec son cortège de changements à l'origine de mutations profondes dans nos interactions sociales, mais aussi dans notre organisation ainsi que dans nos modalités de déplacement et de travail.

Ces transformations ont également mis en évidence des opportunités de changement positif. Ainsi, les nouveaux flux de travail à distance ont entraîné une réduction de la consommation de papier d'environ 58,6 millions de feuilles en 2020 (par rapport à l'année précédente) et se sont accompagnés de l'adoption de nouvelles méthodes de travail par notre personnel. Comme dans de nombreuses autres organisations, les émissions de CO₂ générées par nos déplacements professionnels se sont effondrées de 91 % entre 2019 et 2020. Les réunions en ligne ont rapproché les collègues de différents sites et moi-même, j'ai « rencontré » en ligne un peu plus de 2 000 collaboratrices et collaborateurs depuis le début de l'épidémie. À tous les niveaux de l'OEB, nos collègues ont exploré les bienfaits que peut apporter une approche plus flexible du concept traditionnel du travail, incarné par le bureau et les horaires fixes. La transparence et l'accessibilité se sont améliorées à l'Office, ce qui a attiré un nombre croissant de participants à des conférences et à des procédures orales publiques en ligne, au stade de l'opposition ou du recours. Certaines de ces évolutions sont d'ailleurs opportunes dans la mesure où elles ont participé à l'amélioration de la transparence du système de brevets à un moment où celui-ci fait l'objet d'une attention accrue. La dématérialisation nous a également donné la possibilité d'offrir des formations en propriété intellectuelle, partout dans le monde. Ainsi, nous avons pu remplir notre mission en encourageant un système de brevets solide et durable à travers tous les États membres de l'Organisation européenne des brevets. Et ce ne sont là que quelques-uns des points positifs constatés.

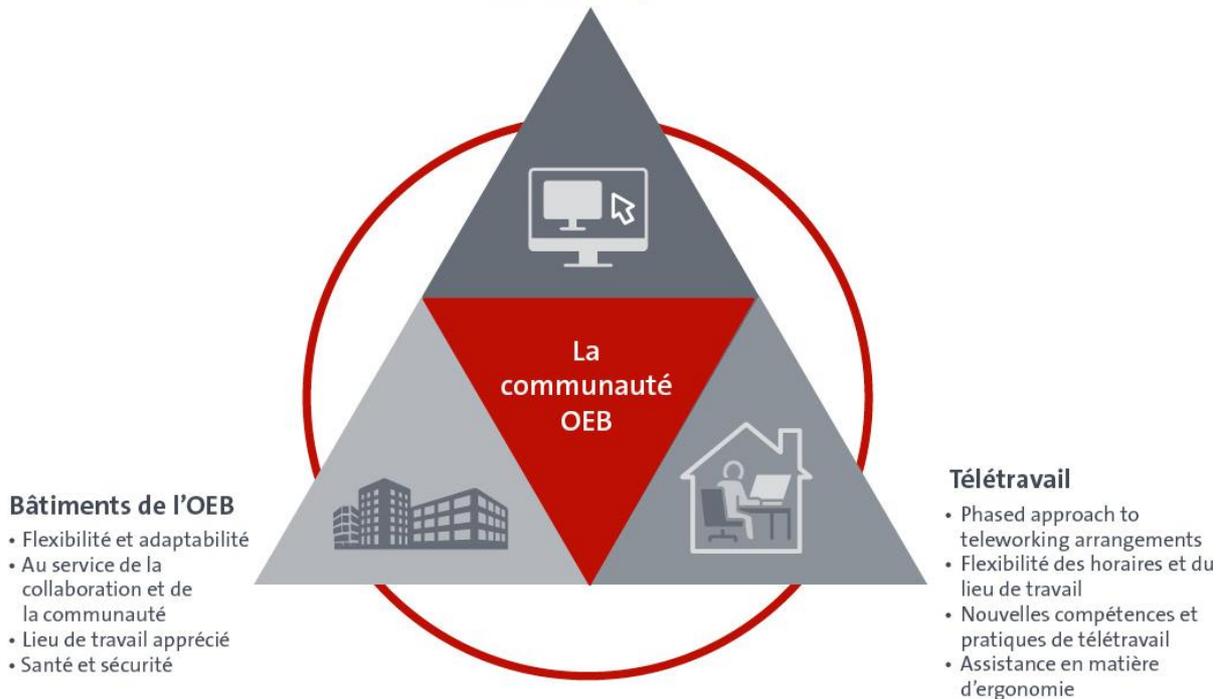
Dans une perspective d'avenir, nous cherchons à présent à inscrire ces nouveaux acquis dans notre organisation, et à sortir de la gestion de crise pour capitaliser sur de nouvelles opportunités pérennes. Y parvenir relève d'un défi complexe dont la solution n'émergera qu'au terme d'une collaboration étroite entre toutes les parties prenantes. Nous avons donc sollicité l'avis de ces dernières dans l'espoir de comprendre les ramifications de la pandémie et d'obtenir une vision de l'avenir. Le personnel de l'OEB lui-même a également fait part d'un certain nombre de remarques et de domaines d'amélioration possible. Nos collègues étaient en effet au cœur de l'« action » et ont été confrontés, jour après jour, aux changements rapides et aux problématiques que ceux-ci induisaient. Recueilli à l'occasion de deux enquêtes menées l'année dernière, leur retour d'expérience constitue depuis une source de connaissances précieuse pour faire avancer notre organisation. De même, les retours recueillis dans le cadre d'un échange continu avec nos utilisateurs au cours des 18 derniers mois ont servi à compiler une première ébauche du présent document. Nous avons ensuite peaufiné cette ébauche à l'aide des résultats de la consultation de quatre semaines entre mars et avril 2021, qui était ouverte à tous les utilisateurs.

Si cette pandémie nous a appris quelque chose, c'est qu'il est impossible de donner avec une certitude absolue une image *exacte* de la nouvelle normalité et que nous devons nous contenter d'une *idée* de celle-ci, tout au plus. L'actualité nous a rappelé à tous que la planification et la préparation étaient certes nécessaires, mais qu'une organisation devait surtout faire preuve d'adaptabilité et d'agilité pour évoluer en terrain inconnu.

Dans ce document, nous présentons donc nos grandes orientations en vue du changement de cap qu'opérera l'OEB pour embrasser la nouvelle normalité, car si nous ignorons encore sa nature exacte, nous sommes conscients de ses implications générales depuis nos échanges avec les parties prenantes. Dans cet avenir, nous nous imaginons tirer parti d'un environnement de plus en plus virtuel, favoriser la flexibilité et encourager la collaboration, sans jamais perdre de vue l'idée de communauté au sein de l'OEB, quel que soit le lieu de travail ou le domicile de ses membres. Parmi les éléments clés de ce processus, citons les modifications des accords relatifs au télétravail ainsi que de notre utilisation des bureaux.

Les flux de travail numériques

- Politiques strictes de protection des données
- Flux de travail numériques et outils associés
- Nouveaux outils en ligne pour les utilisateurs
- Technologies basées sur le cloud
- Collaboration en ligne



Bâtiments de l'OEB

- Flexibilité et adaptabilité
- Au service de la collaboration et de la communauté
- Lieu de travail apprécié
- Santé et sécurité

Télétravail

- Phased approach to teleworking arrangements
- Flexibilité des horaires et du lieu de travail
- Nouvelles compétences et pratiques de télétravail
- Assistance en matière d'ergonomie

En revanche, nous n'avons pas pu détailler dans ce document des solutions complètes et universelles pour relever des défis aussi complexes que le télétravail et l'utilisation des bureaux. Il aurait en effet été imprudent de tenter de produire un plan détaillé dans un environnement aussi nouveau. De fait, nous pouvons convenir dès à présent des principes que nous voudrions retrouver à l'avenir ainsi que des domaines dans lesquels des efforts seront nécessaires pour remplir les objectifs de notre Plan stratégique 2023.

Ce document représente aussi l'engagement de l'OEB à faire en sorte que le voyage entrepris avec l'adoption du plan continue d'être *partagé* par tous et toutes. Et ce, parce que la nature des changements que nous visons impose une progression pas à pas, en coopération avec nos parties prenantes. Si nous voulons réellement en tirer des avantages, la voie de la nouvelle normalité devra impérativement passer par le feed-back et les échanges continus.

Il est certain qu'en mettant au point les détails, nous ferons encore face à des questions difficiles et plus poussées que celles auxquelles nous avons tenté de répondre dans le présent document. Une réalité d'autant plus évidente compte tenu de l'ampleur de certains changements et de la complexité qui découle de notre statut d'organisation internationale réunissant 6 600 collaborateurs issus de 38 États membres et répartis sur quatre pays.

Toutefois, à la lumière des observations constatées cette année et des changements positifs déjà amorcés, j'ai l'assurance que nous continuerons à unir nos efforts autour de nos objectifs communs. Je n'ai même aucun doute quant à notre capacité à atteindre ces objectifs tout en confirmant notre statut d'organisation toujours plus flexible et d'Office mieux équipé pour se repérer dans les réalités de la nouvelle normalité.

António Campinos

Président de l'Office européen des brevets

2. Introduction

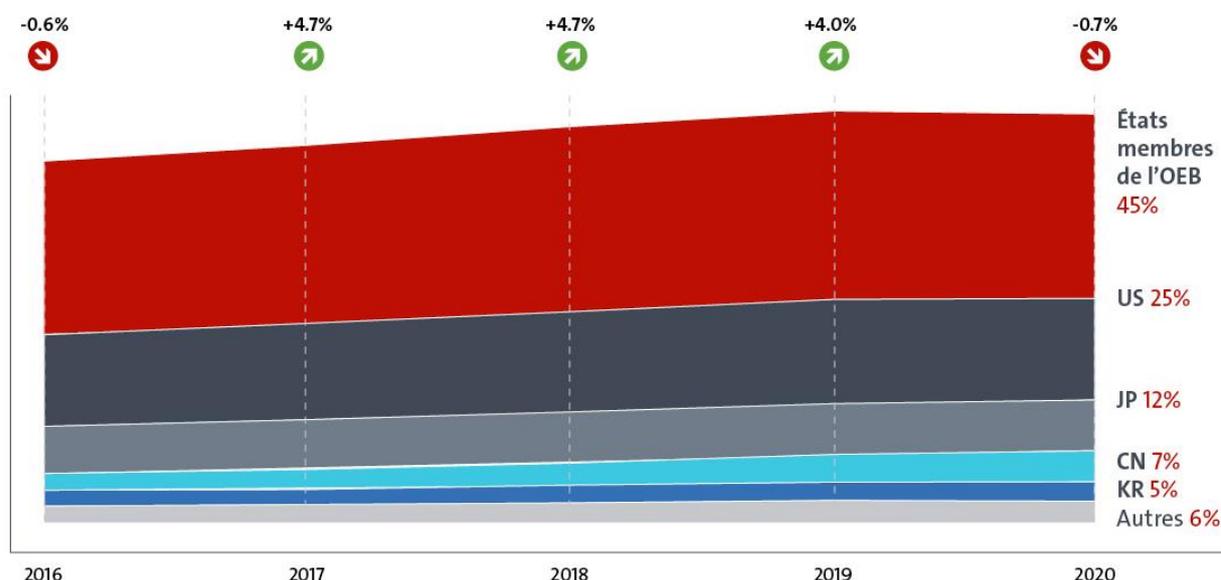
2.1 L'épidémie de COVID-19

Au début de l'année 2019, l'Office européen des brevets (OEB) s'est engagé sur la voie d'une organisation plus adaptable et durable. Sur la base de nombreux retours de la part des parties prenantes, l'Office a élaboré cinq objectifs pour concrétiser cette vision et les a énoncés dans son Plan stratégique 2023. Après l'adoption de ce Plan par le Conseil d'administration en juin 2019, l'Office a commencé à créer des structures et des outils pour accompagner sa bonne mise en œuvre.

À la fin de l'année 2019, l'Office avait posé les bases pour commencer à réaliser de solides progrès concernant le plan. Un service de gouvernance d'entreprise (CGS) a été mis en place pour soutenir les programmes et projets mis en œuvre dans le cadre de chacun des cinq objectifs du Plan stratégique 2023. L'Office a fait l'objet d'une vaste réorganisation pour créer des structures moins hiérarchisées et faciliter une prise de décision plus rapide et plus efficace. Un audit informatique ayant révélé un besoin urgent de progresser avec la transformation numérique, le personnel travaillant au sein du service de technologie de l'information commerciale (BIT) nouvellement créé de l'Office a subi une transformation rapide. Il s'agissait notamment d'apporter de nouvelles compétences au personnel et d'introduire des méthodologies modernes pour le développement et le déploiement d'outils informatiques.

Par ailleurs, l'Office a progressivement atteint son objectif concernant son cœur de métier avant la fin de l'année 2019. Grâce à des niveaux de productivité élevés, le personnel a réussi à traiter un nombre record d'environ 180 000 demandes de brevet. Les délais se sont également améliorés, notamment dans le domaine des recherches, dans lequel il n'a fallu à l'Office que 4,4 mois en moyenne pour effectuer une recherche avec opinion écrite. En outre, le retard de l'OEB dans la classification a été ramené à un niveau proche de zéro. La qualité des brevets de l'Office a continué d'être classée au premier rang parmi les offices IP5 et l'on a constaté une tendance à la hausse s'agissant de la conformité aux audits de l'Office, les audits de classification et de recherches atteignant des sommets historiques : respectivement 96 % et 97,6 %.

180 250

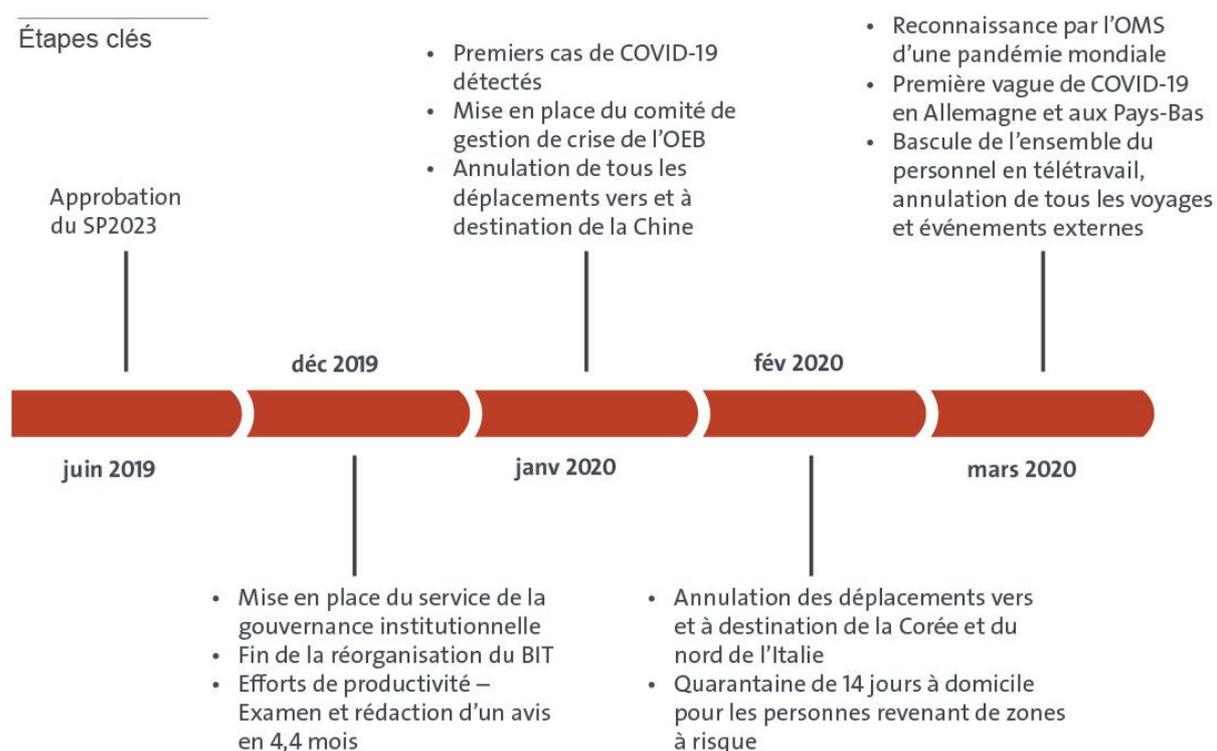


Cependant, six mois seulement après le début du Plan stratégique, au début de 2020, l'épidémie de COVID-19 a commencé à se propager et l'Office a constitué une équipe de crise pour faire face à l'évolution de la situation à la fin du mois de janvier. Lorsque la crise a été déclarée pandémie mondiale par l'Organisation mondiale de la santé en mars 2020, le groupe de réponse à la crise de l'Office était déjà en place depuis près de deux mois. L'équipe comprenait des personnalités des instances dirigeantes, telles que des membres du Comité de direction de l'OEB, ainsi que des personnes ayant une responsabilité opérationnelle dans des domaines particulièrement pertinents pour la gestion de la crise, comme la santé et la sécurité. Lors des réunions de l'équipe de crise, qui se tenaient parfois quotidiennement, des décisions stratégiques ont été prises afin d'adapter les opérations de l'Office à un environnement en mutation rapide, largement défini par la nécessité d'une distanciation sociale.

2.2 Adaptation des opérations de l'Office

L'Office a rapidement établi ses priorités : protéger la santé et la sécurité de son personnel et de ses visiteurs, participer ainsi aux efforts fournis par la société pour atténuer la propagation du virus et assurer la continuité des activités pour les utilisateurs de l'OEB. Une série de mesures a été mise en place pour atteindre ces objectifs et soutenir le personnel, les utilisateurs et les autres parties prenantes.

Étapes clés



Une plus grande flexibilité et plus de soutien pour le personnel

Depuis le début du mois de mars 2020, les membres du personnel bénéficient d'une plus grande flexibilité pour choisir où, quand et comment ils travaillent. Tous les membres du personnel ont été encouragés à travailler à distance dans la mesure du possible, mais l'Office est resté ouvert pour ceux qui ne pouvaient pas travailler à domicile. Pour aider le personnel à atteindre un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée, les horaires de travail fixes ont été supprimés, la disponibilité des systèmes informatiques a été étendue et le personnel a été autorisé à travailler depuis n'importe quel État membre de l'Organisation européenne des brevets.

Les services informatiques de l'OEB ont accéléré le déploiement de quelque 5 800 ordinateurs portables pour soutenir le télétravail en 2020. Les membres du personnel ont pu commander d'autres équipements pour travailler à domicile, tels que des bureaux, des chaises, des moniteurs à écran large et autres. Plus de 2 100 chaises, près de 690 bureaux et 4 650 moniteurs à écran large ont été livrés avant la fin de l'année.

Équipements déployés à domicile en 2020



5800 ordinateurs



4650 écrans extra larges



2100 chaises de bureau



690 bureaux

Le personnel a également été autorisé à emporter chez lui tout autre équipement en place dans les bureaux de l'OEB. Par ailleurs, de nouveaux processus de travail numériques pour les recherches et les examens de brevets ont été déployés et le lancement de notre nouveau Patent Workbench couvrant toutes les interactions clés entre examinateurs et agents des formalités a été accéléré.

Soutien aux utilisateurs

Compte tenu de la pression exercée par la pandémie sur les utilisateurs, l'Office a pris un certain nombre de mesures pour leur offrir un soutien supplémentaire. L'Office a publié des avis attirant l'attention sur les recours juridiques disponibles en vertu de la Convention sur le brevet européen (CBE) et du Traité de coopération en matière de brevets (PCT) en cas de non-respect des délais. En outre, il a annoncé une prolongation générale des délais pour toutes les parties et leurs représentants jusqu'au 2 juin 2020, compte tenu de la dislocation générale des services et de la vie publique. En outre, l'Office a permis aux utilisateurs de retarder le paiement de leurs taxes de renouvellement jusqu'à trois mois (jusqu'au 31 août 2020) sans frais supplémentaires. Cela a permis d'alléger le poids financier des demandeurs lorsque la crise de la COVID-19 s'est intensifiée au cours de la première moitié de l'année.

L'Office est rapidement passé aux procédures orales d'examen par visioconférence par défaut, afin de protéger la santé de toutes les personnes concernées tout en assurant la continuité des activités et en respectant les restrictions en matière de voyages. Un projet pilote sur la tenue des procédures orales par visioconférence au stade de l'opposition a ensuite été lancé en mai 2020. En novembre, l'Office a décidé d'étendre et de prolonger ce projet pilote pour en faire l'option par défaut pour les utilisateurs à partir du 11 janvier 2021, afin de préserver l'accès à la justice.

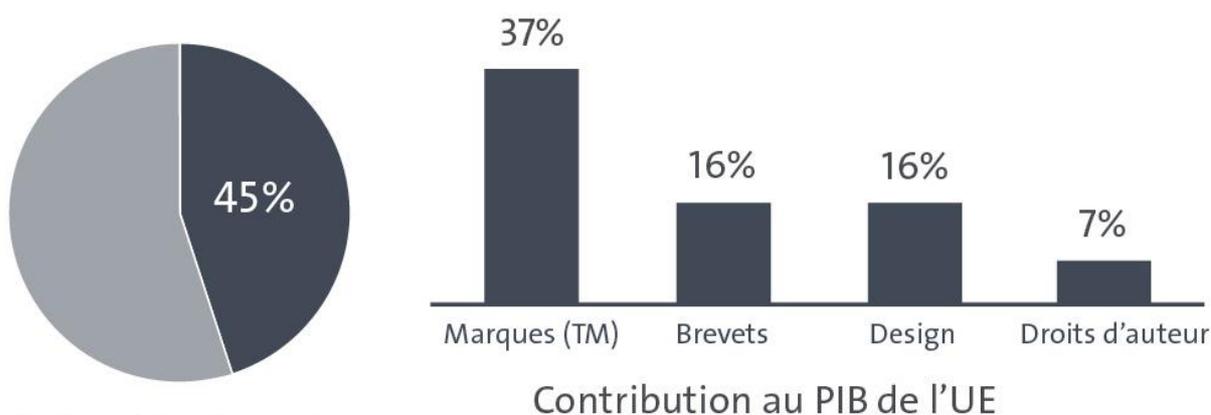
Soutenir la société : la valeur de la continuité

Ces mesures ont permis à l'OEB de continuer à apporter son soutien à son personnel et ses utilisateurs, tout en poursuivant sa mission de délivrance de brevets de haute qualité et de services efficaces. Pendant la pandémie, cette mission est devenue plus cruciale que jamais. Au début du mois de juillet 2020, l'Office a lancé une nouvelle plateforme appelée « Fighting Coronavirus ». Elle offre aux scientifiques et aux décideurs un soutien dans leur recherche de solutions pour combattre le virus en les aidant à identifier les documents et les innovations les plus pertinent(e)s dans ces domaines techniques. Des ensembles de données compilés par les examinateurs de brevets et les analystes de données de l'OEB couvraient les domaines suivants : vaccins et substances thérapeutiques, diagnostics et analyses, informatique et technologies pour la nouvelle normalité. La plateforme reflète le rôle plus vaste du système des brevets, qui consiste à promouvoir l'investissement dans la recherche et le développement, ce qui conduit à des percées dans le domaine médical et à l'émergence de technologies y afférentes pour lutter contre des infections telles que la COVID-19. À la fin de l'année 2020, quelque 30 000 utilisateurs avaient visité la plateforme. Eu égard à la demande constante, la plateforme Fighting Coronavirus sera mise à jour dans le courant de l'année 2021 avec de nouveaux ensembles de données.

The screenshot shows the EPO website interface. At the top left is the EPO logo with text in German, English, and French. A search bar and buttons for 'Website' and 'Patents' are visible. The navigation menu includes 'Home', 'Searching for patents', 'Applying for a patent', 'Law & practice', 'News & events', 'Learning', and 'About us'. The breadcrumb trail reads 'Home > News & events > In focus > Fighting coronavirus'. The main heading is 'Fighting coronavirus'. A sidebar on the left lists categories: 'Research institutes', 'Women inventors', 'Fighting coronavirus' (selected), 'How innovation can help', 'Vaccines and therapeutics', 'Diagnostics and analytics', 'Informatics', 'Technologies for the new normal', 'Inventors against coronavirus', 'Lifestyle', 'Space and satellites', 'Healthcare', and 'Materials science'. The main text area features a blue-tinted image of coronavirus particles and a paragraph: 'The COVID-19 pandemic caused by the novel coronavirus SARS-CoV-2 has led to an urgent search for vaccines, treatments and technologies that can counter the spread of disease and save lives. The technical information published in patents advances human knowledge, helping researchers everywhere to understand the latest inventions.' Below this is another paragraph: 'EPO patent examiners and data analysts have compiled 276 datasets to support the important work of clinicians, scientists and engineers. Arranged into four broad themes, our charts show which countries have the most patent filings and which applicants and inventors are most prolific in the relevant fields.' A 'See also' box on the right contains a link: '> Training, webinars and e-learning for searching patent information'. Print and Share icons are also present.

Au cours de la pandémie, les économies européennes et d'autres dans le monde ont commencé à s'affaiblir. L'innovation, soutenue par l'OEB et les offices de brevets du monde entier, pourrait bien aider les économies nationales à sortir de la récession. Des études montrent que les secteurs à forte intensité de droits de propriété intellectuelle (PI) contribuent de manière significative à la croissance économique. Les secteurs qui ont recours de manière intensive aux droits de PI, tels que les brevets, les marques, les dessins et modèles industriels et les droits d'auteur, génèrent chaque année 45 % du PIB (soit 6 600 milliards d'euros) dans l'UE et fournissent 63 millions d'emplois, soit 29 % de l'ensemble des emplois¹.

Contribution au PIB de l'UE



Secteurs faisant un usage intensif des droits de propriété intellectuelle : Valeur ajoutée de 6600 milliards d'euros (45 % du PIB de l'UE)

Ils favorisent également la reprise économique en se révélant plus résistants aux chocs économiques. Les statistiques de 2011-2013 montrent que, en dépit d'une grave crise financière et d'une récession dans une grande partie de l'Europe, les secteurs à forte intensité de droits de PI ont mieux supporté les conditions difficiles que le reste de l'économie. Bien qu'ils soient confrontés à de graves difficultés, ces secteurs resteront le moteur de la croissance européenne dans les années à venir. Ainsi, le fait d'assurer la continuité des activités de l'OEB et de soutenir ces secteurs joue un rôle central dans la relance économique et le soutien à l'innovation médicale pour lutter contre la COVID-19.

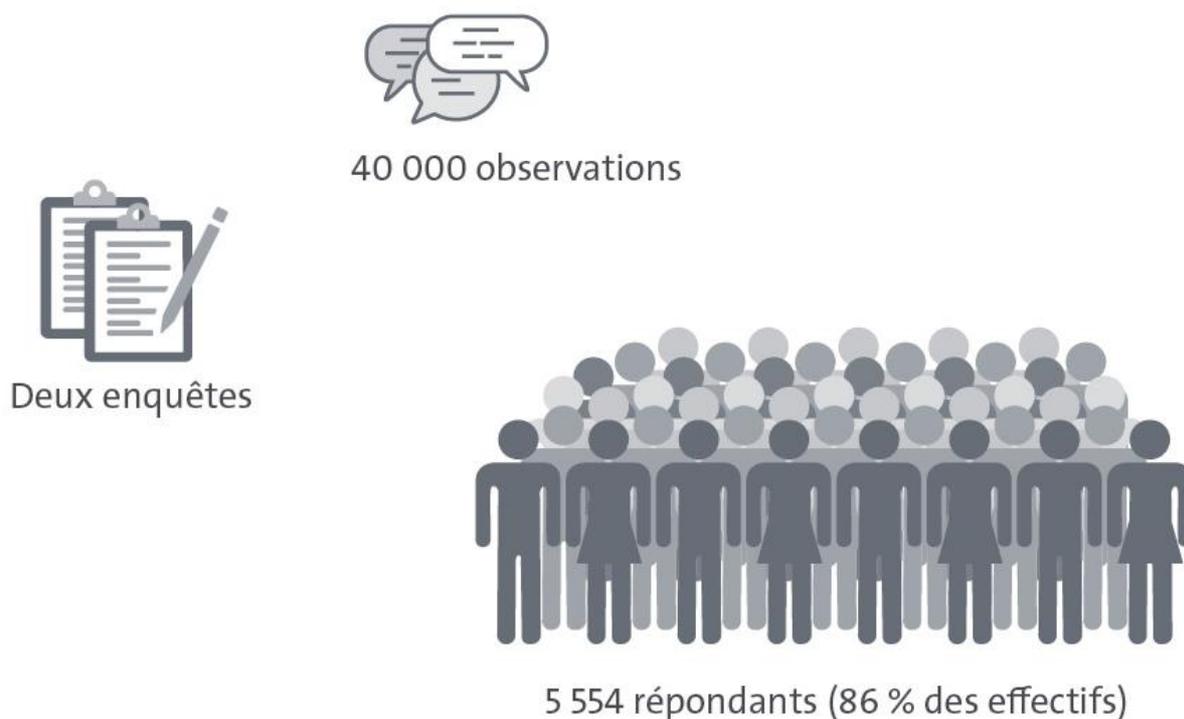
¹ Industries à forte intensité de droits de propriété intellectuelle dans l'Union européenne, OEB – EUIPO, 3^e édition, septembre 2019, extrait de www.epo.org

2.3 Contribution à la nouvelle normalité

Au niveau stratégique, et après la première année de mise en œuvre du Plan stratégique 2023, l'Office a entrepris d'examiner quels étaient les enseignements à tirer de cette expérience. Le Plan a une portée ambitieuse, et un grand nombre d'initiatives ont été lancées simultanément. La révision a été l'occasion d'examiner s'il était faisable de continuer à déployer de multiples programmes et projets face à la crise de COVID-19, ce qui a conduit à une certaine consolidation parmi les 150 projets précédemment définis. En conséquence, l'Office a adopté une approche de type « pipeline ». Cette approche repose sur une planification prospective fondée sur un calendrier précis, afin d'aider l'Office à gérer et à hiérarchiser la réalisation de ses objectifs les plus urgents et les plus importants d'un point de vue stratégique, de manière transparente, en indiquant exactement à quoi il faut s'attendre et quand. Un pipeline sur la procédure de délivrance des brevets (PGP) et un pipeline sur l'informatique d'entreprise ont été publiés en octobre 2020 tandis que l'OEB définit également des pipelines dans d'autres domaines tels que les politiques et activités en matière de ressources humaines.

Les retours du personnel constituent également une source inestimable d'informations dans le cadre de la transition vers la nouvelle normalité. Depuis le mois de mars 2020, environ 85 % des membres du personnel est en télétravail et fait l'expérience au quotidien des défis et des opportunités que représente le travail à distance dans un environnement plus numérique. Pour connaître leur point de vue, deux enquêtes très complètes ont été menées auprès du personnel au cours de l'année 2020, l'une en mars (« Strong together – working during COVID-19 », voir l'annexe 1) et l'autre en septembre (« Shaping the New Normal survey », voir l'annexe 2). Les résultats de ces enquêtes constituent une source considérable d'informations sur les expériences de chaque collègue et de l'organisation dans son ensemble.

Enquête relative à la nouvelle normalité



Alors que la première enquête portait essentiellement sur le bien-être des membres du personnel, la seconde visait à dresser un tableau plus complet de leurs préoccupations et de leurs attentes, ainsi que de leurs aspirations pour l'avenir. Les membres du personnel ont été invités à partager leurs points de vue sur des sujets tels que le télétravail dans le futur (par exemple : les différents régimes, lieux et durée, la relation entre le télétravail à long terme et les avantages liés à l'expatriation, l'impact d'un télétravail étendu et d'une plus grande flexibilité sur l'exécution des tâches quotidiennes). Ils ont également été invités à donner leur avis concernant le fait de travailler sur les différents sites de l'Office et sur l'utilisation future des bâtiments et locaux de celui-ci. Au total, 5 554 membres du personnel ont participé à la deuxième enquête (soit 86 % de l'ensemble du personnel) et ont fourni plus de 40 000 commentaires, ce qui témoigne d'un niveau élevé d'engagement dans l'avenir du travail au sein de l'Office. Les commentaires reçus dans le cadre de l'enquête ont été regroupés par thème et partagés avec les départements chargés de les évaluer (RH, DG1, BIT, etc.). Dans chaque cas, les départements ont regroupé les commentaires par sujet et ont évalué les actions proposées. Le résultat de leurs analyses a constitué la base du présent document.

Parmi les différents points de vue exprimés, deux thèmes récurrents sont apparus. Premièrement, les membres du personnel ont exprimé le souhait d'une plus grande flexibilité en termes de lieu et de moment dans ses conditions de travail. Deuxièmement, ils ont exprimé des inquiétudes quant à leur capacité à maintenir une collaboration étroite dans un environnement de travail à distance et avec des collègues travaillant dans des lieux différents. Dans le même ordre d'idées, l'enquête a mis en évidence le désir du personnel de maintenir la cohésion et un sentiment d'appartenance commun. Les résultats de l'enquête indiquent donc que toute approche de la nouvelle normalité devrait envisager des mesures faisant de l'OEB une organisation plus flexible et plus collaborative, tout en encourageant un fort sentiment d'appartenance à une communauté. Un aspect central des efforts fournis par l'OEB pour créer une plus grande flexibilité serait un cadre de télétravail étendu offrant plus d'options au personnel et s'appuyant sur les précédents régimes de télétravail de l'OEB.

Une consultation a été organisée pour toutes les parties prenantes afin d'obtenir des contributions et des commentaires supplémentaires concernant une première version du projet de document relatif la nouvelle normalité. Elle a débuté le 18 mars 2021 et a duré quatre semaines, jusqu'au 16 avril. Une invitation à formuler des commentaires et une copie du document ont également été envoyées directement à tous les chefs de délégation des États membres de l'Organisation européenne des brevets auprès du Conseil d'administration.

Le personnel interne et les membres des chambres de recours ont soumis un total de 195 réponses, ce qui représente 887 personnes. Les réponses étaient constituées de 184 courriers électroniques individuels et de 11 réponses envoyés au nom de 692 personnes en équipes. La principale demande du personnel interne était d'obtenir plus de détails sur le régime proposé en matière de télétravail, sur le nombre de jours où il serait possible de travailler depuis un État partie à la CBE et sur les possibilités de réserver un bureau privé.

Il y a également eu 30 réponses externes : 15 venant d'États membres de l'Organisation européenne des brevets, 4 venant d'associations d'utilisateurs et 11 venant de particuliers. De manière générale, ces réponses soutenaient le projet de document mais appelaient également à discuter de manière plus approfondie sur les questions affectant le télétravail dans les États membres, à mettre en place des plans concernant les bâtiments et à souligner l'importance des réunions hybrides et en face à face. Les quatre associations d'utilisateurs ont également mis en évidence la nécessité d'un examen attentif de la conduite de procédures orales en ligne sous forme de visioconférences. Un aperçu plus détaillé des réponses données dans le cadre de la consultation est disponible à l'annexe 3.

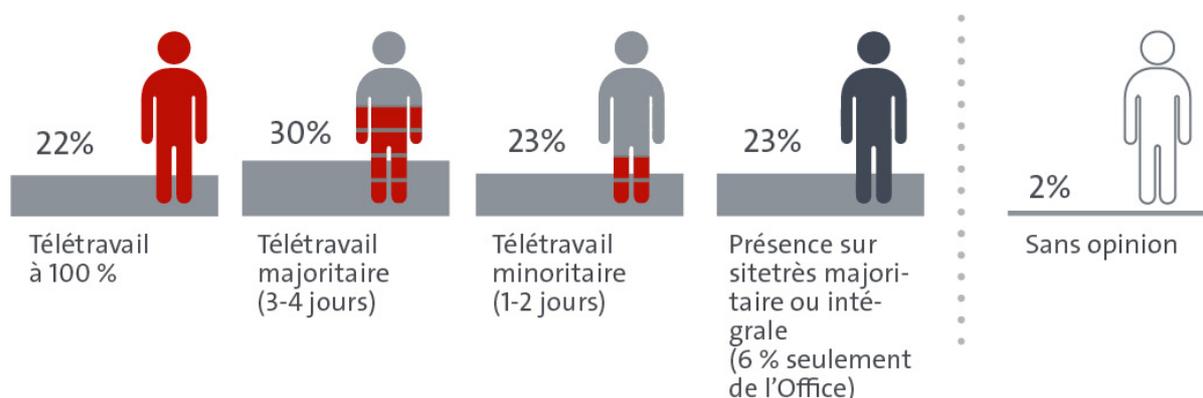
3. Télétravail

La possibilité de télétravailler est apparue comme le pilier des efforts déployés par l'Office pour gérer la pandémie. Elle a contribué à la santé et à la sécurité du personnel en permettant une distanciation sociale et en aidant les membres du personnel de l'OEB à réduire leurs déplacements ainsi que le risque qui y est associé de propager l'infection dans la société. En outre, la possibilité de télétravailler a permis de maintenir les services aux utilisateurs, même si le personnel ne se trouvait pas dans les locaux de l'Office.

Si cette possibilité de télétravail a dépendu en grande partie de l'agilité, de la résilience et de l'adaptabilité du personnel, ainsi que du déploiement rapide de l'équipement informatique, elle a également été facilitée par l'expérience tirée des précédents régimes de télétravail de l'OEB. L'OEB avait tout d'abord introduit le travail à domicile à temps partiel (PTHW) en 2012. Après sept ans de fonctionnement, et avec plus de 36 % du personnel participant au programme, le régime PTHW, qui a eu du succès, a été complété par un régime de télétravail pilote ad hoc (AHTW) qui permettait au personnel de travailler hors de son lieu de résidence habituelle et dans d'autres États parties à la CBE pendant un nombre limité de jours par an. Les enseignements tirés de ces deux régimes ont permis à l'Office d'élaborer et de fournir rapidement un nouvel ensemble de lignes directrices sur le télétravail d'urgence en mars 2020, qui fournissait un cadre clair permettant à tout le personnel de télétravailler pendant la pandémie.

Dans le cadre de l'enquête « Shaping the new normal », les membres du personnel de l'OEB ont fourni des commentaires en se fondant sur leur expérience du télétravail. Quatre « préférences de travail personnelles » au sein de l'Office sont apparues, montrant une répartition à peu près quadruple de la mesure dans laquelle le personnel de l'OEB souhaite télétravailler à l'avenir. Plus précisément, 22 % du personnel souhaite télétravailler à plein temps, 30 % du personnel souhaite télétravailler trois à quatre jours par semaine, 23 % du personnel souhaite télétravailler un à deux jours par semaine, tandis que 23 % du personnel souhaite être principalement ou complètement basé à l'Office (2 % n'a pas fait de choix). Globalement, la majorité du personnel souhaite passer au moins une partie de sa semaine de travail en télétravail. En outre, seuls 6 % des membres du personnel ont déclaré expressément qu'ils n'étaient pas du tout intéressés par le télétravail.

Quatre profils



L'Office est par ailleurs confronté à une dimension supplémentaire lorsqu'il envisage tout nouveau régime de télétravail pour l'avenir. Fondamentalement, l'OEB est une organisation internationale qui peut attirer du personnel talentueux venant des 38 États parties à la CBE. Actuellement, 74 % de ses effectifs sont considérés comme des expatriés. Par conséquent, un régime de télétravail plus étendu permettant spécifiquement aux membres du personnel de travailler périodiquement depuis leur pays d'origine peut intéresser de nombreux collègues actuels et rendre l'organisation plus attrayante en tant qu'employeur.

Cette constatation est confirmée par les résultats de la deuxième enquête auprès des membres du personnel, dans laquelle deux groupes distincts apparaissent au sein du personnel. Les répondants de l'OEB (77 %), dans leur majorité, se montrent essentiellement satisfaits par une combinaison des régimes de télétravail PTHW et ad hoc et choisiraient de vivre près de leur lieu de travail, ou tout au moins dans le pays de leur lieu d'affectation. Toutefois, 12 % des membres du personnel souhaitent rompre au moins partiellement avec la vie sur leur lieu d'affectation et 9 % d'entre eux souhaitent rompre totalement avec la vie dans le pays d'affectation et opter autant que possible pour le télétravail.

Indépendamment de l'évolution de la pandémie, le télétravail est appelé à rester un outil central dans les efforts fournis par l'Office pour offrir de la flexibilité au personnel actuel, pour attirer de nouveaux talents et pour gérer tout autre scénario d'urgence nécessitant que le personnel adopte une distanciation sociale ou travaille hors des locaux de l'Office.

3.1 Objectifs d'un nouveau cadre de télétravail

L'Office a mis en place des lignes directrices temporaires pour l'ensemble du personnel depuis mars 2020 afin de fournir des conseils et des règles aux collègues se trouvant dans une situation nouvelle. Ces lignes directrices ont toutefois été élaborées pour gérer une situation à court terme. Elles ne sont pas adaptées pour fournir une orientation, une clarté et une certitude adéquates à long terme, que ce soit pour certains membres du personnel en particulier ou pour l'Office. Un nouveau régime de télétravail, plus étendu, est nécessaire. Il doit répondre à plusieurs critères afin de fournir tous les avantages potentiels identifiés par le personnel dans la récente enquête.

Le régime doit être inclusif et permettre une participation de tous les membres du personnel sans prise en compte des limites découlant de la nature des fonctions de chaque membre du personnel. Le régime devra être flexible et permettre au personnel de modifier ses modalités de télétravail en fonction de l'évolution de sa situation professionnelle et privée. Il devra prendre en compte la collaboration, par exemple en définissant des horaires pour les activités virtuelles et en présence. La situation géographique n'étant plus un obstacle, le système doit également favoriser la mobilité et ouvrir de nouvelles perspectives de carrière au sein de l'Office en supprimant les contraintes liées à la localisation.

Au cours des 18 derniers mois, l'Office et son personnel ont également assisté à un effacement des frontières entre la sphère professionnelle et la sphère privée, le lieu de travail s'étant déplacé vers le domicile des membres du personnel. Un cadre de télétravail efficace doit aider le personnel à trouver le meilleur équilibre possible entre vie professionnelle et vie privée, ce qui peut inclure des horaires de travail plus flexibles.

En appliquant ces principes d'inclusion, de flexibilité, de collaboration, de mobilité et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'Office et son personnel retireraient un certain nombre d'avantages : notamment la garantie de la continuité des activités en temps de crise, un soutien du personnel pour trouver un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une utilisation plus efficace des espaces de bureau et la réduction de l'empreinte environnementale de l'Office.

Outre ces avantages tangibles, il existe d'autres aspects positifs, moins évidents, tels que le potentiel d'une relation plus ouverte et basée sur la confiance entre les managers et le personnel, une plus grande ouverture à la mobilité et à la flexibilité, des interactions plus significatives avec les collègues travaillant sur d'autres sites, un engagement et une satisfaction plus élevé(e)s du personnel et une plus grande attractivité de l'OEB en tant qu'employeur.

3.2 Considérations relatives à un nouveau régime de télétravail

Un nouveau régime de télétravail doit être flexible. Toutefois, étant donné que de nombreux membres du personnel peuvent choisir de travailler en grande partie dans un pays autre que les sites actuels et les États d'accueil des bureaux de l'OEB, le régime doit également reposer sur un cadre juridique solide, qui offre une clarté à la fois aux différents membres du personnel, à l'Office, aux pays d'accueil et à tous les États parties à la CBE. Il doit donc également être juridiquement solide, cohérent et aligné avec les conditions de travail de l'Office. Plus particulièrement, il doit fournir un cadre juridique solide pour permettre de télétravailler à partir de lieux autres que le lieu de travail, et notamment à partir d'autres pays parties à la CBE. L'OEB ayant le statut d'organisation internationale, d'autres facteurs spécifiques doivent également entrer en ligne de compte. Il s'agit notamment de l'impact sur les avantages dont bénéficient les membres du personnel lorsqu'ils travaillent depuis un autre État partie à la CBE, de la notion de lieu de résidence, des Accords de siège et du Protocole sur les privilèges et immunités. Certains de ces aspects doivent être soigneusement évalués en étroite coopération avec les pays hôtes de l'OEB et les autres États parties à la CBE. L'Office travaillera donc en étroite collaboration avec ses pays hôtes et tous les États membres de l'Organisation européenne des brevets, afin de s'assurer que le nouveau régime de télétravail soit compatible avec les exigences de la CBE, des Accords de siège et du Protocole sur les privilèges et immunités. L'Office travaillera en étroite collaboration avec les États membres pour déterminer quelles sont les prochaines étapes avant de soumettre toute nouvelle proposition de télétravail plus étendue à l'approbation du Conseil d'administration.

Dans un souci de clarté, l'Office souhaite mettre en place un régime de télétravail unique, avec une structure simple et légère. Le régime de télétravail devra également être assorti de paramètres et de limites clairement défini(e)s en ce qui concerne des facteurs tels que le temps maximal de télétravail et le temps de télétravail depuis un État partie à la CBE en dehors du lieu de travail. En outre, l'Office élaborera des lignes de conduite concernant d'autres questions liées au télétravail. Il pourrait s'agir, par exemple, des bonnes pratiques pour organiser des réunions entre des membres du personnel situés dans des fuseaux horaires différents, ou de l'étiquette et des codes de conduite pour les réunions hybrides et en ligne.

La flexibilité générée par une nouvelle politique de télétravail permettra également au personnel de travailler depuis différents sites et contribuera à forger un sentiment d'appartenance à l'organisation qui soit, en définitive, indépendant de l'emplacement géographique. En conséquence, les différents sites de l'OEB seront moins associés à des responsabilités particulières et accueilleront du personnel de n'importe quel département. Le site et la fonction du personnel qui y travaille seront autant que possible dissociés l'un de l'autre, conformément à la philosophie générale d'une « communauté unique de l'OEB ». Avec un personnel potentiellement plus dispersé, la « communauté unique de l'OEB » deviendra une considération déterminante et sera soutenue par des avancées dans des domaines tels que l'engagement du personnel et la collaboration entre collègues, un PGP numérisé avec des outils de collaboration, ainsi que la formation des équipes à distance et la gestion des équipes à distance pour assurer des contacts réguliers, une dynamique d'équipe positive et une communication efficace.

La santé et la sécurité du personnel, tant mentale que physique, sont une priorité et représentent un défi particulier lorsque le personnel travaille à distance. L'approche de l'Office en matière de santé et de sécurité sera donc spécialement adaptée pour garantir le bien-être de tous les membres du personnel, qu'ils travaillent sur site ou à distance. Il convient d'accorder une attention particulière aux risques et aux obligations qui accompagnent le télétravail à long terme, tant sur le lieu d'affectation qu'à un endroit plus éloigné. D'autres éléments de soutien au personnel, tels que les crèches, les infrastructures éducatives et les programmes de développement de carrière, doivent également être maintenus et adaptés au télétravail.

L'augmentation du télétravail escomptée représente par ailleurs une bonne occasion de réévaluer certains éléments de la politique de voyage de l'Office à la lumière des avantages potentiels sur le plan environnemental. L'OEB s'est déjà engagé à évaluer en permanence l'impact de ses activités sur l'environnement et est en train de publier une politique environnementale révisée axée sur des domaines allant des approvisionnements et de l'informatique écologiques (par exemple, les achats responsables) à la durabilité de ses bâtiments (par exemple, l'infrastructure technique et la gestion des déchets et de l'eau). L'OEB a également l'objectif de réduire ses émissions de CO₂ et réévaluera sa politique en matière de voyages d'affaires afin d'étudier de quelle manière une rationalisation plus poussée pourrait contribuer à la réduction des émissions de CO₂ à une époque où le télétravail se développe.

3.3 La voie vers de nouvelles dispositions en matière de télétravail

En cherchant à mettre en œuvre une plus grande flexibilité pour son personnel, l'Office est confronté à un défi. D'une part, le personnel de l'OEB a besoin le plus rapidement possible de clarté sur les perspectives potentielles relatives à un télétravail plus étendu. D'autre part, l'Office doit garantir un dialogue complet avec les États membres de l'Organisation européenne des brevets pour développer le télétravail à long terme mais aussi élaborer des solutions qui tiennent également compte des exigences des chambres de recours (voir annexe 4) et de l'autorité déléguée au Président des chambres de recours. En outre, une multitude d'autres considérations liées au télétravail doivent être évaluées, du support informatique pour les travailleurs à distance aux conséquences du travail à distance sur l'occupation des bâtiments, en passant par des questions plus fiscales telles que l'imposition dans les États membres, l'indemnité d'expatriation et les autres avantages.

L'Office pourrait donc envisager une approche en plusieurs étapes qui permettrait de planifier et d'envisager tous les effets du télétravail à long terme, tout en offrant dès que possible de nouvelles possibilités au personnel. Une mise en place possible pourrait comporter les trois étapes suivantes :

À court terme : directives actuelles de télétravail d'urgence – Les directives actuelles de télétravail d'urgence resteront en vigueur pendant la durée de la pandémie.

À moyen terme : mise en œuvre d'une politique de base – Une fois la pandémie déclarée terminée, l'Office doit être prêt à mettre rapidement en œuvre un nouveau cadre solide de télétravail. L'objectif est donc de disposer d'une politique de base prête à être mise en œuvre dès le début de l'année 2022. Le dispositif pourrait permettre à l'ensemble du personnel (employés et cadres) de télétravailler dans le pays de leur lieu d'affectation (y compris les autres sites de l'Office) pour un maximum de 80 % de leur temps de travail, dont 60 jours de télétravail au maximum pourraient être effectués depuis des États parties à la CBE autres que le site d'affectation, sous réserve d'études de faisabilité supplémentaires et de discussions avec les parties prenantes. Le régime serait facultatif et des détails précis seraient développés dans une politique de télétravail séparée.

À long terme : adaptation ultérieure – La politique de télétravail pourrait être adaptée au cours des années suivantes si nécessaire, par exemple en réponse aux adaptations progressives du comportement du personnel, et éventuellement pour offrir d'autres possibilités au-delà de la politique de base à moyen terme, après une discussion étroite avec les États membres de l'Organisation européenne des brevets et d'autres parties prenantes telles que le personnel et les représentants du personnel.

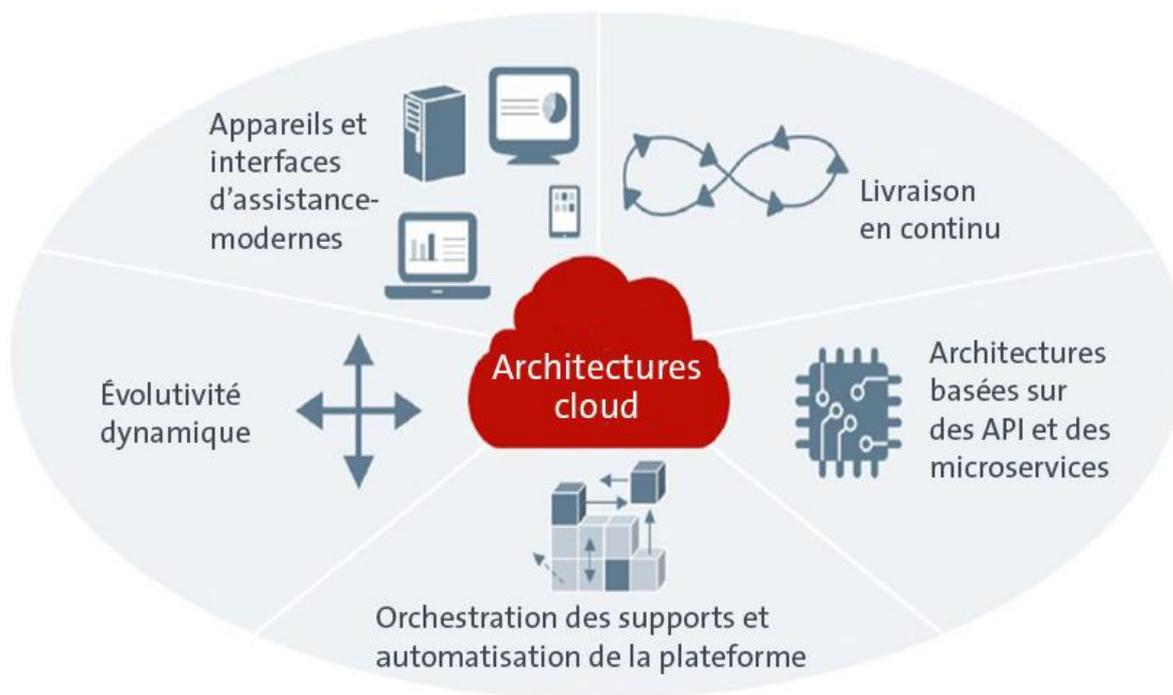
4. L'espace de travail numérique

Avec l'essor du télétravail, l'« espace de travail » des membres du personnel de l'OEB se trouvera de plus en plus dans l'environnement numérique, à mesure qu'il évoluera en un centre d'opérations pour l'Office, son personnel et ses utilisateurs. L'objectif d'un espace de travail numérique amélioré est principalement de garantir que le personnel de l'OEB puisse travailler efficacement de n'importe où. Cela lui donnera le choix de télétravailler ou de travailler au bureau, et lui offrira une flexibilité totale. Cependant, même si l'Office a achevé le déploiement de plus de 5 800 ordinateurs portables pour le personnel en 2020, la création d'un environnement numérique repose sur bien plus que du matériel informatique. D'autres éléments sont nécessaires pour que l'organisation puisse subir une transformation numérique adaptée à la nouvelle normalité.

Des bases informatiques fiables et sécurisées sont nécessaires pour mener les opérations de l'OEB, comme des plateformes matérielles modernes et l'utilisation croissante de l'informatique en nuage, dans le respect des mesures de cybersécurité rigoureuses et des normes les plus strictes en matière de protection des données. L'Office continuera également d'accélérer le déploiement d'outils de communication et de flux de travail numériques qui aident le personnel à travailler efficacement dans un environnement dématérialisé et plus collaboratif. De même, une numérisation et une simplification accrues des procédures peuvent aider à gérer les charges de travail à l'Office, en veillant à ce que des progrès puissent continuer à être faits en matière de rapidité et de qualité et en obtenant de meilleurs résultats tout en produisant moins d'efforts. Des communications modernes sont également nécessaires pour encourager le travail d'équipe et la communauté professionnelle de l'OEB, en aidant le personnel à rester en contact, à réseauter et à travailler ensemble. Les utilisateurs et les autres parties prenantes bénéficieront également de services en ligne améliorés, tandis que le personnel sera encouragé à exceller davantage en acquérant de nouvelles compétences spécifiquement adaptées à la nouvelle normalité.

4.1 Bases numériques

Avant que la technologie des serveurs ne devienne aussi performante et rentable qu'elle ne l'est aujourd'hui, l'OEB a développé des applications logicielles qui reposaient en grande partie sur la technologie de l'ordinateur central. Cependant, l'ordinateur central, qui est en fait un serveur unique très grand, est devenu un moyen coûteux et peu fiable de fournir les performances et la disponibilité nécessaires. L'avenir réside désormais dans les plateformes matérielles modernes et les services cloud associés aux normes les plus strictes en matière de protection des données, afin de tirer le meilleur parti des nombreux avantages que cette technologie offre.



Premièrement, les services cloud sont nettement moins chers que les services internes. Ils sont également disponibles 24 h/24, 7 j/7, ce que les utilisateurs de l'OEB attendent désormais comme une norme. Les services basés sur le cloud offrent une disponibilité de près de 100 % avec une récupération après sinistre complète et aident l'Office à réduire le nombre de pannes dans les services aux demandeurs. Au vu de ces avantages, l'Office continuera à développer des services qui sont basés totalement ou partiellement sur le cloud. Il s'agit notamment de systèmes de RH, de logiciels de gestion des installations, de plateformes de paiement externes et de solutions modernes de visioconférence.

À mesure que l'utilisation des services basés sur le cloud augmentera, les composants de l'ordinateur central existants seront mis hors service. Une partie de la procédure de délivrance des brevets et des procédures d'entreprise sera restaurée et déployée dans le cloud, ou sur des serveurs haute disponibilité installés dans le nouveau centre de données au Luxembourg, vers lequel les applications ont déjà commencé à migrer. Il est prévu que d'ici fin 2021 il n'y ait plus d'ordinateur central dans aucun centre de données de l'OEB et que la migration du centre de données principal vers le Luxembourg soit terminée. Le déménagement dans le délai prévu permettra d'éviter l'enfermement propriétaire.

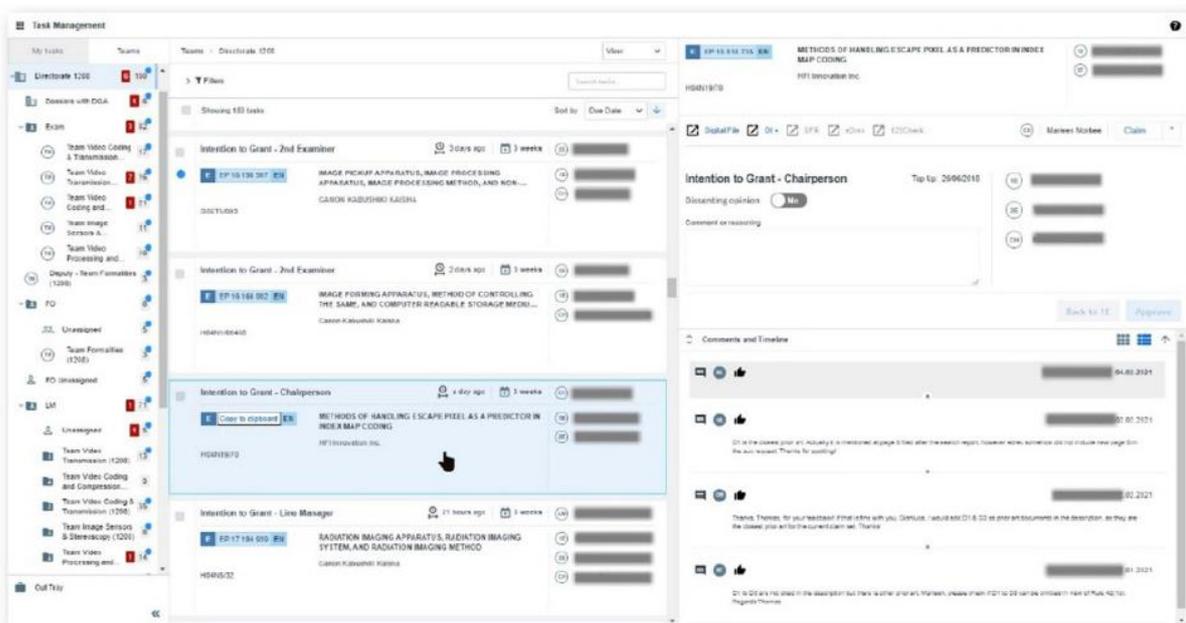
La migration est un projet important de l'Office qui présente encore un certain nombre de défis. Il s'agit toutefois d'une entreprise nécessaire car laisser un problème existant aux générations suivantes de parties prenantes n'est pas une option. La combinaison actuelle d'anciennes et de nouvelles technologies à forte consommation de ressources et de leurs interfaces nuit à la stabilité des systèmes de l'OEB et n'offre pas les normes qui seront attendues par toutes les parties prenantes dans un avenir plus numérique. Malgré les défis, la migration des outils et des services informatiques a donc été choisie comme un engagement en faveur de l'efficacité opérationnelle, de la qualité des services et, surtout, de l'avenir de l'OEB.

En passant aux plateformes basées sur le cloud, l'Office continuera également d'assurer la sécurité de ses données conformément aux normes les plus élevées en matière de protection des données (voir le chapitre 4.5). Dans ce contexte, les politiques de l'OEB sont actuellement mises à jour et des mesures de cybersécurité plus rigoureuses sont mises en œuvre. En 2020, l'OEB a investi dans la mise à niveau de ses solutions de gestion de l'identité et de l'accès, et les postes de travail sont désormais dotés de capacités de cybersécurité renforcées. L'Office s'appuiera davantage sur ces mesures de cybersécurité en obtenant la certification ISO 27001 et en mettant en œuvre une solution d'authentification centralisée pour accéder aux applications de l'OEB, augmentant ainsi la sécurité et la flexibilité pour les utilisateurs. Ensemble, ces politiques de protection des données et ces mesures de cybersécurité renforceront la sécurité de l'environnement numérique de l'OEB.

Dans l'ensemble, en améliorant ses bases numériques, l'OEB renforcera la fiabilité, la disponibilité et la sécurité de ses systèmes informatiques. En retour, le personnel et les utilisateurs externes auront un meilleur accès à des outils plus sécurisés, accessibles de n'importe où et à tout moment pour leur permettre de télétravailler efficacement.

4.2 Flux de travail et solutions numériques

Depuis que l'OEB a ouvert ses portes en 1977, ses flux de travail sont restés en grande partie basés sur le papier, malgré l'utilisation croissante de l'informatique. À l'heure actuelle, il y a environ 570 000 dossiers de recherche et d'examen dans les archives de dossiers, 328 000 dossiers d'examen et 82 000 dossiers de recherche en circulation. Cependant, dans un contexte de nouvelle normalité, avec plus de personnel travaillant à distance, les flux de travail papier ne sont plus une option réaliste pour une procédure efficace de délivrance de brevets. L'Office continuera donc de travailler à une procédure de délivrance de brevets entièrement numérique et de bout en bout.



Bien que cela ait toujours été un objectif du Plan stratégique 2023, la pandémie a accéléré les efforts de numérisation. En avril 2020, un produit minimum viable (MVP) pour les flux de travail de recherche et d'examen zéro papier a été livré pour soutenir les examinateurs, les agents des formalités et les responsables hiérarchiques dans les principales étapes du traitement des dossiers de recherche et d'examen. L'approche MVP - adoptée pour tous les services de transfert intelligent en arrière-plan (BITS) - a permis à l'OEB de faire des progrès répétés, étape par étape, dans son fonctionnement et de rester agile pour répondre aux besoins. Les effets positifs de cette approche ont été observés lors de la numérisation de la procédure de délivrance des brevets lorsque, en juillet 2020, 50 000 tâches avaient été effectuées dans le flux de travail numérique pour examen ; et qu'à peine deux mois plus tard, ce chiffre avait doublé pour atteindre plus de 100 000 tâches. En 2020, 97 % du volume des flux de travail de base avec une fonctionnalité de base avait été numérisé. Cela signifie que les actions de l'examineur et de l'agent des formalités, ainsi que la préparation à la procédure orale, pouvaient être effectuées à distance et de façon dématérialisée.

Ces flux de travail numériques ont été progressivement intégrés dans le Patent Workbench, qui deviendra la principale plateforme couvrant les actions clés et les interactions entre les examinateurs et les agents des formalités dans la procédure de délivrance des brevets. Les flux de travail numériques déjà en place pour les communications des examinateurs seront étendus pour couvrir davantage de flux de travail pour les agents des formalités et intégrer les tâches restantes des examinateurs. Des études de qualité et d'exploitabilité seront également réalisées pour simplifier les processus, qui intègrent qualité, simplicité et rapidité dans tous les flux de travail.

Une autre évolution cruciale a été l'introduction des annotations numériques. Lors de l'étude d'une demande de brevet et des documents relatifs à l'état de la technique connexes, il est essentiel de saisir le travail intellectuel des examinateurs et des agents des formalités pour le réutiliser dans la préparation des communications, revoir les contenus chaque fois que le dossier est ouvert et pour des recherches ou un classement ultérieurs. Dans le passé, cela se faisait généralement au moyen d'annotations manuscrites basiques dans les marges d'un document, ou en notant à la main les caractéristiques pertinentes des revendications et des dessins. Dans le monde numérique, ce processus est progressivement remplacé par des annotations numériques.

ANSERA propose désormais des surligneurs et des notes autocollantes numériques et a récemment été amélioré pour permettre les croquis sur les dessins, l'indication des objections et l'identification des caractéristiques pertinentes des revendications. Dans un monde de télétravail, les annotations numériques devraient également fonctionner efficacement sur les appareils mobiles pour permettre la collaboration et l'efficacité du logiciel PGP.

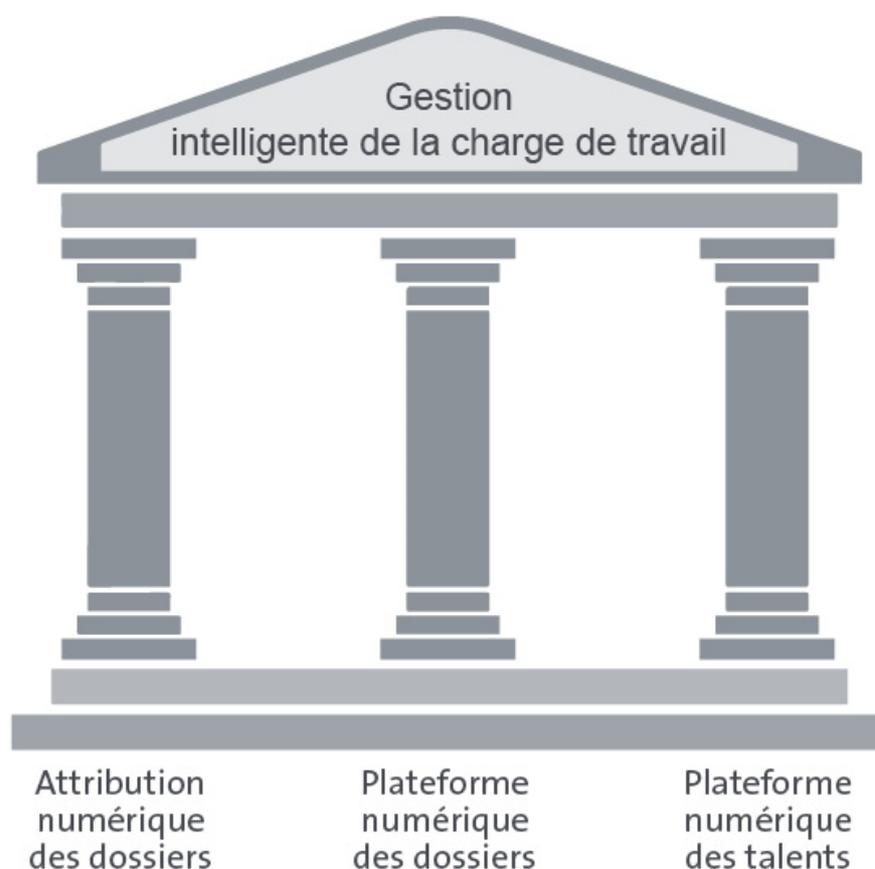
Les données relatives aux brevets restent l'un des principaux atouts de l'Office pour fournir à ses utilisateurs des brevets et des services d'information sur les brevets de grande qualité. Étant donné que le volume de données sur les brevets et le nombre de sources d'où elles proviennent augmentent rapidement, l'Office élabore actuellement une politique générale en matière de données. Cela favorisera la bonne gouvernance continue d'une ressource qui n'est pas seulement un atout pour l'Office, mais pour l'ensemble de l'innovation. Cette politique permettra donc également de s'assurer que la politique de diffusion des données de l'OEB a un impact positif sur l'économie et l'écosystème de la propriété intellectuelle, tout en étant capable de répondre aux technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle (IA), l'apprentissage automatique et la chaîne de blocs.

4.3 Méthodes de travail numériques et gestion intelligente de la charge de travail

La transition de l'Office vers la nouvelle normalité s'accompagne de plusieurs défis qui exigent une approche souple et transparente de la gestion de la charge de travail. Certains membres du personnel choisiront de travailler à distance et d'autres sur site. Des fluctuations de la charge de travail sont également attendues dans de nombreux domaines technologiques et un nombre croissant de demandes de brevets interdisciplinaires nécessitera une collaboration plus horizontale entre les équipes interdisciplinaires.

Cependant, les nouvelles méthodes de travail numériques peuvent tirer parti des avantages offerts par un espace de travail numérique amélioré pour gérer ces défis avec succès. Si elles sont correctement déployées, ces méthodes peuvent contribuer à équilibrer efficacement les charges de travail, à encourager la mobilité professionnelle, à accroître la capacité de l'Office à réagir rapidement aux tendances du secteur des brevets et à laisser plus de temps pour la collaboration. Cela devrait se traduire par une amélioration de la qualité et du respect des délais de nos produits et services et une plus grande efficacité. La qualité fera l'objet d'un suivi attentif dans le cadre des audits de la Direction "Audit de qualité" de l'Office et sera appuyée par une nouvelle Charte sur la qualité des brevets et par l'approche de l'Office en matière de qualité, qui repose sur cinq piliers : conception, soutien, valeurs communes, indicateurs, apprentissage continu et qualité par le biais de partenariats.

Plus précisément, un modèle de gestion de la charge de travail sera adopté en fonction de trois piliers : l'attribution numérique des dossiers, la plateforme numérique des dossiers et la plateforme numérique des talents. L'attribution numérique des dossiers utilisera l'intelligence artificielle pour répartir automatiquement la charge de travail entrante entre les divisions ou les équipes, en fonction des compétences et de la capacité disponible. Cela permettra également de constituer des divisions d'examen dans l'ensemble de l'Office, en veillant à ce que chaque dossier soit traité par les membres du personnel les plus qualifiés et compétents. En d'autres termes, il livrera le bon dossier à la bonne division au bon moment.



À l'inverse, la plateforme numérique des dossiers offrira une plateforme transparente de redistribution intersectorielle des fichiers pour tenir compte de la capacité à court terme et des fluctuations de la charge de travail. Il constituera un portail à l'échelle de la DG1 pour proposer des ressources en matière de charge de travail ou d'examineurs de façon ouverte et transparente dans l'ensemble de la DG1.

La plateforme numérique des talents est un marché de l'emploi à l'échelle de l'Office qui vise à répondre aux changements à moyen terme de la charge de travail et à aider les examinateurs à changer de domaine technique. Cela créera des opportunités régulières pour le personnel de changer de domaine tout en lui apportant une assistance accrue. Cette approche appuiera les nouveaux recrutements, réduira les coûts et renforcera l'implication du personnel en encourageant la mobilité professionnelle complète ou partielle.

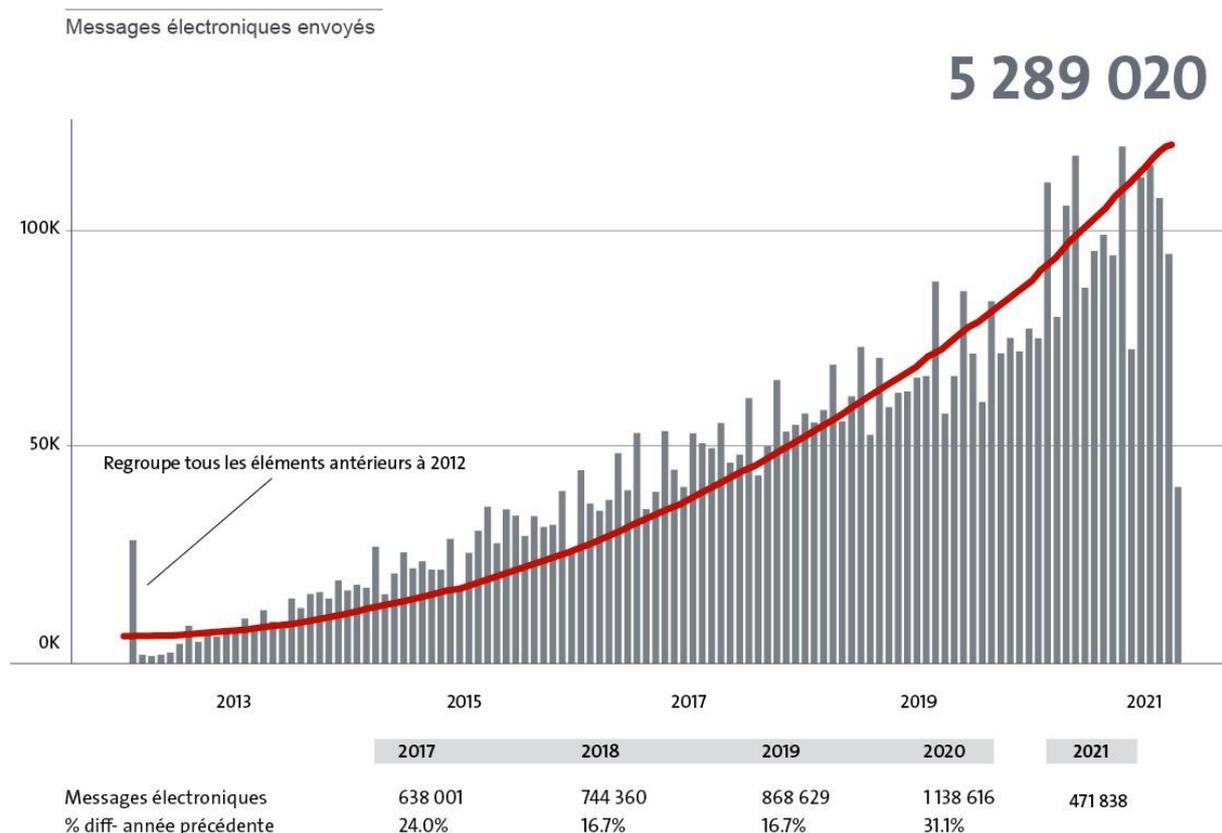
4.4 Les nouveaux services en ligne

Tandis que les flux de travail et les outils numériques offrent de nouvelles opportunités pour les opérations de l'OEB, la demande croissante de services en ligne suggère qu'il existe également des possibilités d'améliorer les interactions et les services en ligne pour les utilisateurs à l'avenir, d'autant plus que les nouveaux outils sont de plus en plus acceptés par les utilisateurs.

En 2020, 1 350 agents de brevets se sont inscrits à de nouvelles boîtes aux lettres électroniques, ce qui représente une augmentation de 35 %, portant le nombre total d'utilisateurs à 5 145. Les services de Mailbox en ligne se sont également développés, permettant aux utilisateurs de recevoir la plupart de la correspondance liée aux oppositions par voie numérique. Le 1^{er} décembre 2020, 72 formulaires d'opposition ont presque tous été ajoutés à la Mailbox de l'OEB, portant à plus de 750 le nombre de formulaires disponibles en ligne. Fort de ce succès,

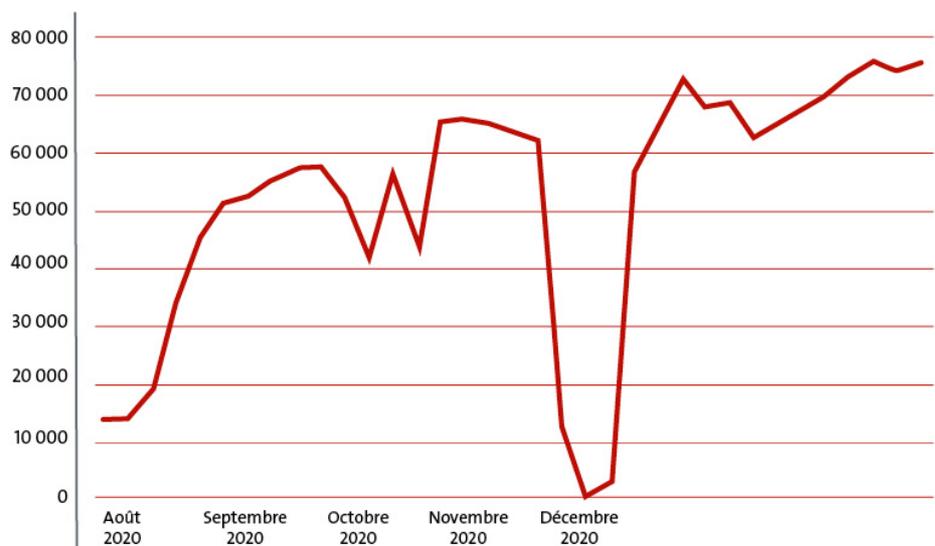
l'Office continuera d'améliorer ses services de dépôt en ligne afin de s'assurer que ses services sont accessibles, pratiques et efficaces.

Après la mise en place d'un espace utilisateur, de nouvelles fonctionnalités seront introduites à l'avenir pour inclure l'inscription en libre-service des utilisateurs et un accès convivial au portefeuille de brevets de l'utilisateur, ainsi qu'une nouvelle boîte aux lettres de communication permettant d'accéder en ligne à toutes les communications relatives aux procédures de l'OEB. Les utilisateurs bénéficieront également de nouvelles options pour soumettre des requêtes de procédure pour des demandes de brevet existantes.



Visioconférence

L'utilisation des équipements de visioconférence s'est accélérée rapidement au cours de 2020. La visioconférence a surtout permis à l'ensemble du personnel et des parties prenantes de rester connectés tout en restant en bonne santé. Grâce à la visioconférence, l'OEB a également pu organiser des réunions régulières avec sa communauté d'utilisateurs, ce qui lui a permis de comprendre l'évolution des besoins et des défis de cette dernière. En outre, la visioconférence a soutenu les efforts de coopération internationale de l'OEB avec les offices nationaux des brevets, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Europe, facilitant ainsi l'expansion continue de la CBE. De plus, l'OEB a continué à honorer ses engagements envers les États membres de l'Organisation européenne des brevets. À partir de juin 2020, des sessions en ligne du Conseil ont été organisées avec succès à la place des séances traditionnelles du Conseil d'administration au siège de l'OEB à Munich. Un nouveau format a également été mis en place pour le Comité consultatif permanent auprès de l'OEB (SACEPO) avec des réunions électroniques régionales.



Compte tenu des multiples avantages qu'elle offre, la visioconférence est appelée à jouer un rôle permanent dans la nouvelle normalité. À l'avenir, elle sera davantage développée pour offrir des services de visioconférence complets et/ou hybrides sécurisés, stables et de haute qualité pour la coopération, les réunions et les événements virtuels ; et pour soutenir les interactions sociales entre le personnel. L'Office continuera également de former le personnel aux aspects collaboratifs du logiciel de visioconférence. Les équipements de visioconférence complets et hybrides pour les réunions internes et externes seront également un facteur clé de toute modification des bâtiments de l'OEB.

L'OEB développera également en permanence ses équipements de visioconférence afin de soutenir le système des brevets, en maintenant un accès rapide à la justice et une plus grande transparence. Même si quelques procédures orales d'examen se sont tenues par visioconférence à l'OEB depuis 1998, la visioconférence est devenue le format par défaut en 2020. Plus de 2 530 procédures orales d'examen ont été organisées par visioconférence en 2020, contre moins de 900 en 2019. L'expérience acquise a non seulement servi de base à de nouvelles améliorations, mais a également aidé l'Office à se préparer à l'augmentation des procédures orales par visioconférence en 2021. À titre d'exemple, au cours des quatre premiers mois de cette année, plus de 1300 auditions d'examen ont eu lieu par visioconférence.

En mai 2020, un projet pilote de procédures orales d'opposition par visioconférence a été lancé. L'obligation pour toutes les parties à la procédure de consentir à l'utilisation de la visioconférence a contribué à un faible taux de participation, de sorte qu'à la fin de l'année, l'arriéré des dossiers d'opposition avait augmenté de plus de 2000 par rapport à 2019. Suite à un rapport complet publié en novembre 2020, le projet pilote a été prolongé jusqu'au 15 septembre 2021 (et a par la suite été prolongé jusqu'au 31 janvier 2022). Il a également été décidé qu'à partir de janvier 2021, l'accord des parties ne sera plus requis pour qu'une procédure orale d'opposition se déroule sous forme de visioconférence. Par conséquent, au cours des quatre premiers mois de 2021, l'OEB a organisé 1 377 audiences d'opposition par visioconférence, soit une augmentation significative par rapport aux 333 organisées en tout en 2020. De plus, les plaintes officielles contre les procédures orales par visioconférence sont passées de 73 reçues en décembre 2020 à seulement 11 en avril 2021, ce qui montre une acceptation croissante parmi les utilisateurs.

Si ces développements ont permis de garantir l'accès à la justice pour toutes les parties et le bon fonctionnement du système des brevets, d'autres avantages, plus fondamentaux, sont apparus. Les procédures accessibles au public au stade de l'opposition et de l'appel ont contribué à la transparence et à la responsabilisation dans le système des brevets. Des exemples récents ont également démontré la volonté des parties prenantes de profiter de ces nouvelles opportunités pour acquérir des connaissances sur les développements actuels en matière de propriété intellectuelle. Le 15 juillet 2020, la Grande Chambre de recours de l'OEB a fourni aux membres du public et de la presse un accès en ligne en direct à l'affaire G 1/19. La procédure relative à la brevetabilité des simulations assistées par ordinateur a été vue par 1 500 utilisateurs externes et 500 membres du personnel de l'OEB.

À l'avenir, l'Office procédera à une nouvelle évaluation du projet pilote pour la procédure orale d'opposition par visioconférence afin d'évaluer son succès. L'Office cherchera également à tirer parti des améliorations récentes, telles que la modification des règles 117 et 118 CBE par le Conseil d'administration pour permettre le recueil de preuves par visioconférence dans le cadre d'une procédure devant l'OEB, comme approuvé lors de sa réunion virtuelle du 15 décembre 2020. La modification est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2021 et signifie désormais que la preuve peut être présentée de cette manière, que la procédure orale soit organisée par visioconférence ou dans les locaux de l'OEB. À l'avenir, l'Office étudiera également d'autres améliorations, accompagnées, le cas échéant, de conseils pratiques. D'autres améliorations seront basées sur le retour d'information régulier des parties à la procédure, sur les discussions avec les parties prenantes, par exemple par le biais du SACEPO, et les associations d'utilisateurs, sur les conclusions du rapport d'étape d'un an du projet pilote relatif à la tenue de procédures orales d'opposition par visioconférence, et sur une consultation des utilisateurs sur la procédure orale d'opposition par visioconférence qui sera réalisée ultérieurement.

Grâce à ces améliorations progressives, il est prévu que les procédures par visioconférence fassent partie intégrante des efforts déployés par l'Office pour garantir des procédures rapides et un accès efficace à la justice, ainsi qu'une transparence et une responsabilisation accrues dans la nouvelle normalité.

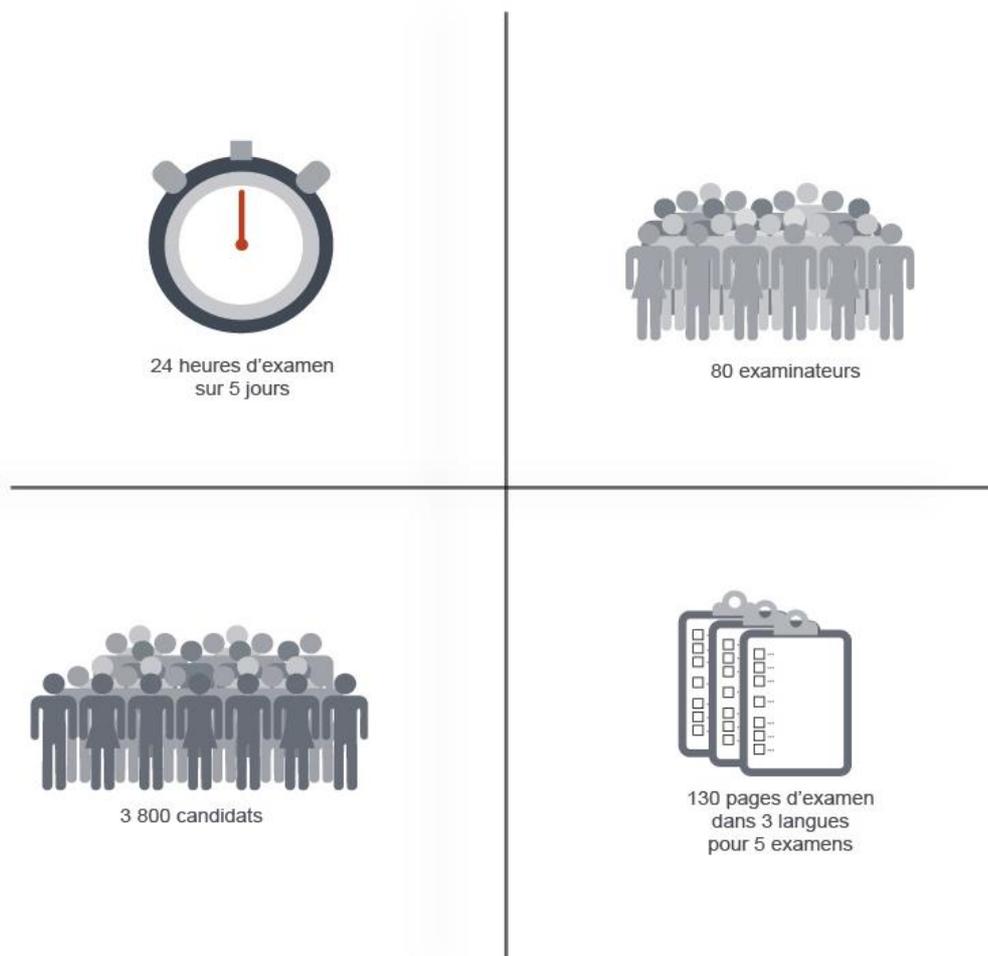
Certification et formation professionnelles

Développer les services en ligne pour les utilisateurs signifie également proposer une formation numérique qui puisse être réalisée à distance ou de façon hybride. Outre la commodité et la réduction des coûts pour les candidats, elle garantit que la formation de l'OEB est accessible à tous, de manière égale et indépendamment du lieu. La formation en ligne et hybride aide l'OEB à accomplir sa mission de soutien au système des brevets dans tous les États membres de l'Organisation européenne des brevets.

L'OEB est un train de passer à un environnement en ligne pour bon nombre de ses activités de formation et de ses programmes de certification professionnelle. En 2021, par exemple, l'examen européen de qualification électronique (eEQE) pour les agents de brevets a été lancé. Après consultation des utilisateurs et des organismes professionnels, le tout premier examen de qualification en ligne a eu lieu en mars 2021.

Pour la toute première fois, les candidats ont passé l'examen en ligne là où ils le souhaitent, n'importe où dans le monde. Près de 3 800 candidats y ont participé. 400 personnes ont participé à la préparation de 5 examens répartis sur 11 flux dans un environnement d'examen sécurisé incluant la surveillance audio et vidéo. Il y a eu 24 heures d'examen sur 5 jours, 130 pages d'examen dans trois langues différentes et la participation de 80 surveillants en ligne assurant un canal de communication bidirectionnel avec les candidats.

Examen européen de qualification (EEQ)



L'examen européen de qualification électronique a donc permis de poursuivre la formation et la qualification des professionnels des brevets en Europe malgré la pandémie. Il a également présenté divers autres avantages : pour les candidats à l'examen, en leur faisant gagner du temps, de l'argent et en leur épargnant du stress puisqu'ils n'avaient pas à se déplacer, pour l'OEB, en modernisant et en simplifiant les procédures, et pour l'environnement, en occasionnant moins de déplacements et en réduisant considérablement la consommation de papier.

Au vu des avantages et du succès du premier examen européen de qualification électronique, l'Office continuera à l'avenir de mettre en place un EEQ en ligne, en apportant des améliorations si nécessaire. Dans le cadre d'autres activités de certification de formation en ligne, l'Office prévoit de finaliser les préparatifs du premier examen électronique de certification des administrateurs de brevets (EPAC) en 2022.

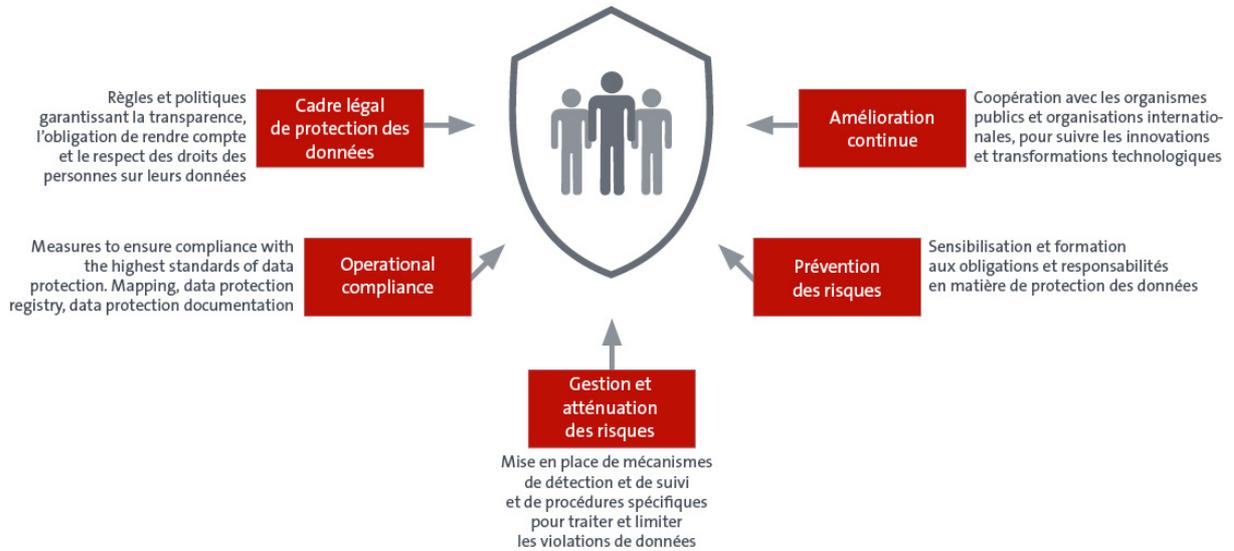
L'adaptation à l'environnement de la nouvelle normalité implique également un passage à la formation et l'apprentissage en ligne pour l'Académie européenne des brevets. En s'appuyant sur les piliers de la numérisation, de la coopération, de la modularité et de la certification, l'objectif est de renforcer le rôle et l'impact de l'Académie européenne des brevets en tant que référence pour l'excellence dans le domaine de la formation en matière de propriété intellectuelle.

4.5 Protection des données

Dans le Plan stratégique 2023, l'OEB prévoit un certain nombre de mesures visant à renforcer la protection de ses données, compte tenu de la dépendance accrue à l'égard des données et de la technologie, et des puissants fournisseurs de logiciels. Il est également nécessaire de renforcer la protection des données compte tenu de l'externalisation massive des informations de l'OEB, d'atténuer le risque de violation des données et de répondre aux nouvelles normes en matière de protection des données qui sont exigées de tous ceux qui détiennent des données à caractère personnel, en particulier les institutions publiques. L'OEB s'engage à respecter les droits fondamentaux de la protection des données et de la vie privée, qu'il s'agisse du traitement des données à caractère personnel ou de l'élaboration de nouvelles politiques, procédures et pratiques.

Depuis le début de la pandémie, l'Office utilise davantage les réseaux de communication, l'analyse des données, les solutions cloud et les dispositifs à distance dans le cadre de ses efforts pour mieux gérer la crise. Cela restera probablement le cas pour les mois et les années à venir. La réponse à la COVID-19 appelle désormais à mettre davantage l'accent sur la protection des données, avec des mesures rigoureuses de protection des données qui garantiront les droits des parties prenantes de l'Office dans l'environnement numérique. L'Office mettra donc en place une nouvelle stratégie qui permettra à l'OEB d'établir de nouvelles normes en matière de protection de la vie privée et des données à caractère personnel. La stratégie comportera cinq piliers.

Premièrement, un cadre juridique complet de protection des données sera créé, transparent et accessible à toutes les parties prenantes. Il comprendra de nouvelles règles en matière de protection des données, des politiques, des instructions et de la documentation relatives à la protection des données. Deuxièmement, l'Office mettra en place des mesures et des mécanismes pour garantir la transparence et la conformité, y compris la cartographie des opérations de traitement existantes et la création du nouveau registre de protection des données. Troisièmement, la gestion et l'atténuation des risques seront renforcées, avec la création d'un nouvel organisme chargé de superviser et de conseiller l'Office sur les sujets de protection des données, et la mise en œuvre de mécanismes supplémentaires de surveillance et de détection en coopération avec les autres services de l'Office (audits et études sur la protection des données) et de procédures spécifiques pour traiter et réduire les atteintes à la protection des données. Quatrièmement, la prévention des risques sera soutenue par des activités de sensibilisation à l'échelle de l'OEB.



Enfin, l'OEB se concentrera sur l'amélioration continue afin de s'assurer qu'il est « prêt pour l'avenir » conformément à son objectif de durabilité à long terme. Par exemple, l'Office poursuivra sa coopération continue et l'échange de pratiques exemplaires avec d'autres organisations internationales et institutions publiques.

Dans l'ensemble, cette stratégie répondra aux exigences accrues en matière de protection des données découlant des innovations et des transformations technologiques dans le domaine de la protection des données et de la vie privée, mais aussi à l'utilisation accrue par l'Office d'outils, de bases de données et de flux de travail numériques.

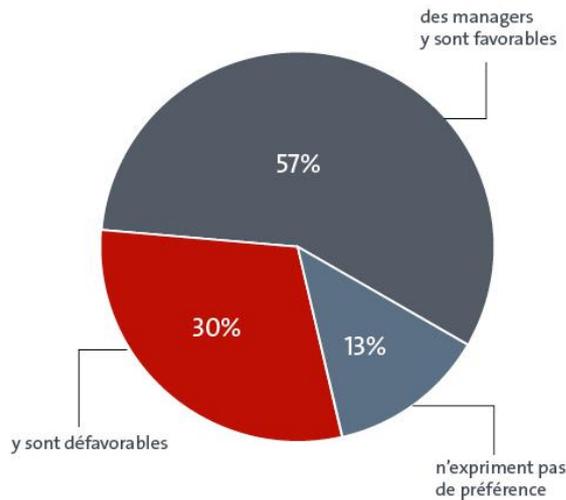
4.6 De nouvelles compétences pour un environnement numérique

La nouvelle normalité ouvre de nouvelles perspectives et de nouveaux défis en termes de création d'une organisation collaborative, engagée et compétente, et de consolidation des progrès réalisés à ce jour dans le cadre de l'Objectif 1 du Plan stratégique 2023. Des initiatives de recrutement et d'intégration sont en cours d'élaboration pour un environnement numérique, et le personnel actuel de l'OEB est en train d'acquérir de nouvelles compétences pour l'aider à faire face à l'éventail unique de défis que pose le télétravail. De même, les managers sont formés spécifiquement pour diriger des équipes à distance et en mode hybride. Ces éléments sont essentiels à la réussite de l'Office, car il s'agit d'une organisation dont le moteur est avant tout humain - et cela restera le cas dans la nouvelle normalité.

L'évolution vers un environnement hybride caractérisé par un télétravail massif exige également de repenser la manière dont l'Office recrute et intègre les nouveaux membres du personnel. Pour ce qui est d'attirer des talents, l'Office évalue de nouveaux outils numériques, comme la réalité augmentée, qui peuvent contribuer à susciter l'intérêt de nouveaux talents en soulignant la pertinence des brevets au quotidien. Ces outils pourraient aider l'Office à accéder à un plus grand vivier de candidats, à accroître la diversité et à augmenter sa visibilité en tant qu'employeur dans tous les États membres. La marque employeur de l'OEB devrait également refléter la flexibilité accrue qui existera pour le nouveau personnel de l'OEB dans la nouvelle normalité, dans le cadre de la proposition de valeur de l'employeur. En réponse à la pandémie de COVID-19, l'Office a déjà mis en place un portail d'intégration virtuel pour le personnel afin d'encourager la formation et l'implication des nouvelles recrues dès leur premier jour de travail. Ce portail d'intégration sera développé plus avant afin de s'assurer que les nouveaux arrivants sont effectivement intégrés dans la communauté de l'Office, de sorte qu'ils possèdent non seulement une bonne connaissance de la mission et des valeurs de l'OEB, mais aussi une bonne compréhension du travail des différents services de l'OEB.

Tous les membres du personnel – qu'il soient nouvellement recrutés ou déjà en poste – entrent dans un environnement où les méthodes de travail évoluent rapidement. Ils sont confrontés à une courbe d'apprentissage abrupte lorsqu'il s'agit d'utiliser les nouveaux outils numériques et le télétravail hybride, qui repose sur un mélange d'activités à distance et sur place. À mesure que l'Office évolue vers la nouvelle normalité, il offre au personnel une formation efficace sur des sujets comme le développement d'habitudes de télétravail saines et la gestion de l'énergie et de la résilience personnelles pour relever les défis physiques et mentaux potentiels du télétravail à long terme. Compte tenu de la flexibilité accrue qu'un nouveau système de télétravail devrait apporter, le personnel peut également bénéficier d'une formation à la gestion du temps et de la charge de travail. Afin de promouvoir la collaboration virtuelle, l'Office proposera également des formations aux outils numériques et aux compétences en collaboration en ligne qui peuvent, entre autres, aider les collègues à renforcer les liens sociaux, améliorer la communication et conduire à une collaboration plus efficace. Une formation renforcée sur la diversité et l'inclusion visera à faire en sorte qu'un environnement de travail hybride soit également pleinement inclusif.

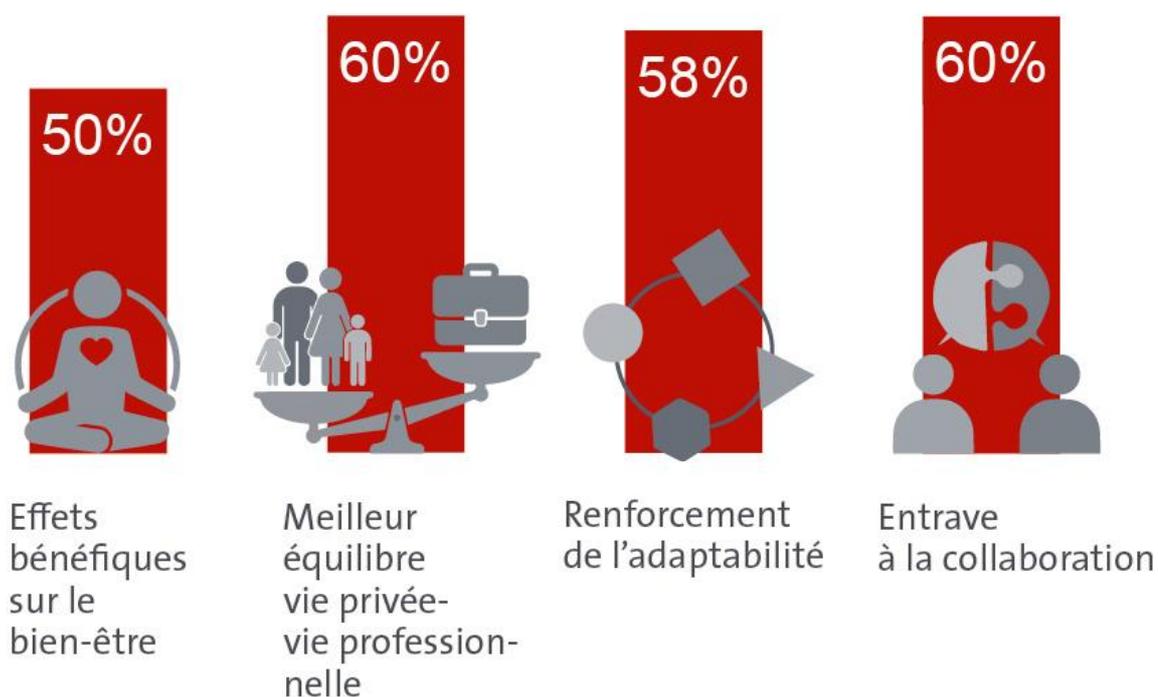
De plus, le nouveau mode de travail hybride influe non seulement sur le contenu de la formation, mais aussi sur la manière dont elle est proposée. L'Académie des talents, par exemple, a déjà commencé à transférer de nombreuses offres vers des formats d'apprentissage en ligne. Elle a récemment lancé une plateforme centrale d'offres de formation appelée iLearn, qui comprend des offres en ligne de différents partenaires de formation dans l'ensemble de l'Office. Si les règles de distanciation sociale le permettent, il sera envisagé de développer des cours et des événements de formation hybrides.



Si le personnel acquiert de nouvelles compétences pour l'aider à exceller dans la nouvelle normalité, il devra également être soutenu par des managers efficaces. Dans l'enquête relative à la nouvelle normalité, 30 % des managers ont déclaré se sentir mal à l'aise à l'idée de diriger des équipes dispersées. Pour résoudre ce problème, l'Office aidera ses managers avec une formation efficace en management, spécifiquement adaptée pour répondre à ces défis. Ils recevront, par exemple, une formation qui les aidera à instaurer la confiance avec leur équipe et à encourager les interactions entre les membres de l'équipe. La formation des managers comprendra également la planification des activités, des interactions sociales et professionnelles qui créent et maintiennent un sentiment d'appartenance dans un environnement de travail à distance, en particulier celles qui relient les activités individuelles du personnel à la vision et aux objectifs plus larges de l'Office.

L'un des objectifs fondamentaux de l'Office dans la nouvelle normalité est d'encourager la collaboration et de maintenir un sentiment d'identité et de communauté de l'OEB. Outre le sentiment d'appartenance, les obstacles potentiels à la collaboration sont déjà apparus comme l'une des principales préoccupations du personnel concernant le travail à distance ou hybride. Environ 60 % des personnes interrogées craignent que le travail à distance n'affaiblisse la coopération entre les services et les collègues.

Effets attendus du télétravail



À la lumière de ce constat, l'Office s'est orienté vers une approche plus globale de la fixation des objectifs pour le personnel en 2021. Il s'agit en particulier d'encourager les comportements et les méthodes de travail qui sont particulièrement pertinents pour la transition vers la nouvelle normalité et qui aideront à répondre aux inquiétudes exprimées dans le sondage. Comme d'habitude, les objectifs commerciaux sont intégrés aux objectifs professionnels. Toutefois, la nouvelle approche donne également la priorité à la collaboration pour promouvoir une « communauté OEB unique », couplée à l'acquisition de compétences individuelles qui aideront le personnel à être efficace dans un environnement de travail intelligent. Ces éléments devraient jouer un rôle croissant dans l'attribution et la distribution des primes à l'avenir.

La nouvelle normalité visera également à favoriser les opportunités de carrière pour le personnel dans l'ensemble de l'Office. Grâce au télétravail et à un mode de fonctionnement plus hybride, l'emplacement physique d'un membre du personnel deviendra moins important pour déterminer ses potentielles évolutions de carrière. Dans le droit-fil de ces évolutions, l'Office encourage déjà la mobilité interne partielle qui contribuera également à une plus grande flexibilité entre les parcours professionnels, tant d'un point de vue géographique que fonctionnel. Ce nouvel état d'esprit se reflétera dans les politiques et pratiques respectives de l'Office.

Tout au long de la carrière d'un membre du personnel de l'OEB, le bien-être, la santé et la sécurité sont une priorité absolue pour l'Office. Bien que la grande majorité du personnel soit désormais en télétravail, le devoir de diligence de l'Office perdure, quel que soit le lieu où se trouve le membre du personnel. Au cours de la pandémie, l'Office a offert son soutien au personnel par le biais d'une large série de mesures, allant de conseils sur le bien-être physique et mental à des séances de bien-être et d'exercice en ligne, en passant par l'identification de sources d'information sur le coronavirus. Sur la base des expériences des années précédentes, une campagne intensive a également été menée pour promouvoir et mettre en œuvre rapidement un programme de vaccination de masse contre la grippe. Le système de gestion de la santé et de la sécurité au travail de l'OEB a également été certifié conforme à la norme ISO 45001 le 2 novembre 2020. À l'avenir, nos services de santé et de sécurité devront subir d'autres transformations importantes pour être adaptés à la nouvelle normalité. Les services seront notamment proposés indépendamment de l'emplacement physique d'un membre du personnel, tout en respectant les questions de protection des données et de confidentialité.

Enfin, les commentaires formulés dans l'enquête relative à la nouvelle normalité ont révélé un large éventail d'expériences de télétravail à ce jour. De nombreux membres du personnel ont réussi à utiliser le temps qu'ils consacraient auparavant aux déplacements domicile-travail quotidiens pour être plus actifs physiquement, mais d'autres ont fait état de difficultés liées à l'estompement des frontières entre vie privée et travail. En réponse, l'Office renforcera son offre de formation et d'accompagnement en matière de télétravail. Des experts en santé et sécurité seront disponibles pour apporter un soutien supplémentaire et des conseils personnalisés si besoin. En outre, les nouveaux outils informatiques feront l'objet d'examens réguliers par des experts en ergonomie afin de garantir que les outils de l'Office sont aussi sûrs que possible, qu'ils soient utilisés à domicile ou au bureau. De nouveaux outils seront également conçus pour fonctionner sur toute la gamme d'appareils informatiques.

4.7 Communications numériques

Parmi les différents canaux de communication de l'OEB, l'intranet est une plateforme unique pour transmettre de grandes quantités d'informations jugées essentielles pour le personnel de l'OEB. Le site internet de l'OEB remplit le même rôle pour toutes les parties prenantes externes. Avec la généralisation du télétravail et la demande croissante de services en ligne, l'intranet et Internet peuvent contribuer à créer une communauté en ligne de professionnels réellement connectés dans la nouvelle normalité. Cette communauté sera également réunie grâce à des conférences en ligne avancées qui permettent de surmonter les obstacles traditionnels liés à la participation à des événements physiques.

Améliorer la communication en ligne

Le nouvel intranet de l'OEB servira de plateforme à une communauté en ligne constituée de membres du personnel de l'OEB. Il contribuera à les sensibiliser à l'identité de l'OEB en leur fournissant un flux régulier de nouvelles et d'informations. Il permettra également de tenir le personnel au courant des derniers événements de l'Office et fournira des espaces en ligne pour la collaboration, l'interaction et le retour d'information. Le personnel sera également en mesure d'interagir avec l'intranet de manière intuitive afin de découvrir la meilleure façon de trouver des informations et éviter une éventuelle fatigue numérique due à un excès de contenu largement diffusé. En outre, les utilisateurs se sentiront soutenus en sachant que l'aide est à portée de main et habilités à trouver des réponses à leurs questions rapidement et facilement. Tous les utilisateurs de l'intranet se sentiront les bienvenus, quel que soit le lieu où ils se trouvent ou leur poste.

Un nouvel intranet offrira également davantage de possibilités de communication bilatérale et de retour d'information inclusif par le biais de différents canaux. Il permettra de proposer un contenu plus attrayant dans des formats audiovisuels et interactifs améliorés, ainsi que davantage d'émissions en direct. Le passage à un système de gestion de contenu moderne offrira davantage d'options et de souplesse en termes de présentation des informations. Il permettra aux utilisateurs de personnaliser leur propre page d'accueil en y intégrant les informations qui les concernent directement, eux et leur travail.

L'intranet permettra également de multiplier les échanges de contenu entre collègues, ce qui non seulement facilite les discussions professionnelles efficaces, mais aussi encourage les contacts sociaux et la cohésion entre collègues. Cela comprendra l'utilisation de plateformes virtuelles pour fournir des espaces numériques où le personnel peut se réunir et réseauter, à des fins professionnelles ou sociales. L'utilisation de ces plateformes virtuelles permettrait également de concevoir des espaces de réunion numériques 3D attrayants.

De même, un Internet remanié constituera le principal point d'entrée pour les différentes communautés d'utilisateurs et les autres parties prenantes qui interagissent avec l'OEB en ligne. Dans la nouvelle normalité, l'Office a l'occasion d'harmoniser le contenu et de moderniser l'expérience utilisateur, en s'adressant à des groupes d'utilisateurs spécifiques avec un contenu pertinent. Il proposera une plateforme pour les utilisateurs de l'OEB, donnant accès à tous les services, qui seront intégrés directement dans le site web dans la mesure du possible.

Un site web réactif pour l'intranet et Internet, qui fonctionne sans problème sur tous les appareils - des très grands écrans de bureau aux téléphones portables - permettra une plus grande flexibilité, surtout si le personnel travaille à différents endroits, avec des configurations techniques différentes selon les jours ou les moments à l'avenir. De même, l'intranet et Internet seront « modifiables de partout », à partir de n'importe quel appareil du réseau de l'OEB, ce qui favorisera le télétravail.

Événements en ligne et hybrides

Compte tenu de la crise de la COVID-19 et de la nécessité d'utiliser des méthodes de communication numériques, l'Office a élargi son offre d'événements numériques en ligne. Cela lui a permis de toucher un public plus large et d'encourager un vaste débat sur des technologies telles que la fabrication additive (impression 3D) et l'IA. Un événement de l'OEB sur l'IA organisé en décembre 2020 a attiré plus de 3000 participants de 70 pays. Plus de 25 000 utilisateurs ont regardé les vidéos de l'événement sur les médias sociaux, où elles ont été aimées et partagées 7472 fois. Le passage aux événements en ligne a également facilité l'accès du personnel qui n'aurait pas nécessairement eu l'occasion d'y assister en personne. En 2020, le personnel a pu assister pour la première fois à la conférence de l'OEB sur l'information brevets (EPOPIC), ainsi qu'à son événement East meets West. Dans les années à venir, l'OEB prévoit de développer le format de ses événements pour offrir une interactivité et un engagement accrus. Il est déjà prévu que la conférence EPOPIC de 2021 soit un événement en ligne d'une semaine, qui sera rebaptisé Patent Knowledge Week (Semaine de la connaissance sur les brevets).

Grâce à des événements en ligne plus complets, l'OEB sera mieux placé pour stimuler l'implication du personnel, accroître la participation aux événements, contribuer à un sentiment d'appartenance et à une collaboration étroite avec les collègues, et faciliter la communication et le débat entre l'Office et ses parties prenantes. Dès que les exigences de distanciation sociale le permettront, la transition évoluera encore pour inclure des événements hybrides qui tireront parti des avantages des événements en ligne, tels qu'une plus grande portée et des taux de participation plus élevés, tout en permettant également la présence sur place et des formes traditionnelles de réseautage et d'interactions.

5. Les bâtiments de l'OEB : un second chez-soi professionnel

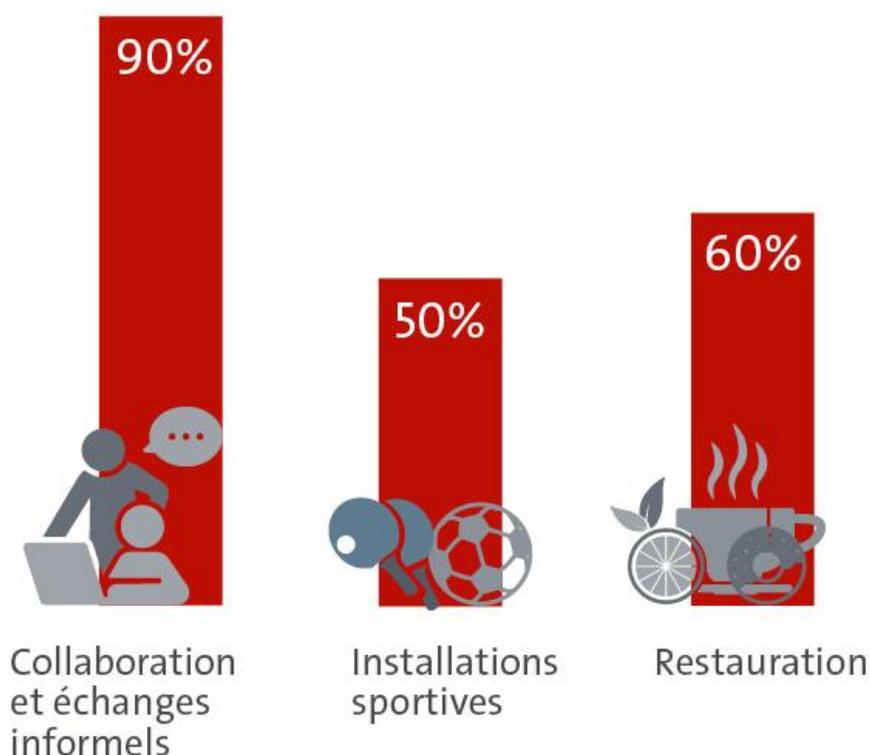
Avant que la pandémie ne frappe, l'Office avait élaboré un plan ambitieux d'investissement dans ses locaux. Le programme d'investissement dans les bâtiments (BIP) a été approuvé en principe par le Conseil d'administration fin 2019, chaque projet devant être présenté au Conseil pour approbation financière. Le programme visait à améliorer la durabilité des bâtiments de l'OEB, à maintenir la valeur de ses biens immobiliers et à créer un environnement de travail moderne et sain pour le personnel. Bien que ces objectifs de base restent valables, il est clair qu'il faut réévaluer fondamentalement les plans des bâtiments de l'Office. Un nouveau programme d'investissement dans les bâtiments doit être élaboré pour répondre aux changements qui peuvent être anticipés dans la nouvelle normalité, pour un certain nombre de raisons :

Tout d'abord, les résultats de l'enquête « Shaping the new normal » (« Façonner la nouvelle normalité ») montrent que l'approche traditionnelle consistant à travailler cinq jours par semaine dans les locaux de l'Office - sur laquelle l'ancien BIP était basé - appartient au passé. Ils suggèrent également que le nombre de membres du personnel utilisant les bâtiments fluctuera considérablement par rapport à l'époque antérieure à la pandémie. Dans l'enquête, seuls 23 % des membres du personnel ont exprimé le souhait de travailler à plein temps ou principalement dans les bâtiments de l'OEB à l'avenir. Environ 30 % du personnel souhaite télétravailler trois à quatre jours par semaine et 23 % souhaite télétravailler un à deux jours par semaine. En outre, 22 % des membres du personnel souhaitent télétravailler à temps plein (2 % ont répondu « ne se prononce pas »). Par ailleurs, seuls 6 % des membres du personnel ont expressément déclaré qu'ils n'étaient pas du tout intéressés par le télétravail. On peut donc estimer qu'en moyenne, environ 50 % du personnel peut être présent sur site pendant un jour donné de la semaine.

Deuxièmement, l'enquête révèle qu'environ un tiers du personnel interrogé souhaiterait pouvoir travailler à partir d'un site de l'OEB différent de son lieu d'affectation actuel. Plus précisément, 13 % du personnel souhaite travailler de façon permanente à Munich ou à Vienne, 10 % à Berlin et 6 % à La Haye. Environ un tiers de notre personnel a exprimé son intérêt à travailler périodiquement depuis un autre site de l'OEB. Ce désir de mobilité de la part du personnel nécessitera une approche plus souple de la gestion des espaces de bureaux.

Troisièmement, l'enquête a interrogé le personnel sur sa principale motivation à utiliser nos bâtiments. Près de 90 % des répondants s'attendent à venir au bureau pour des échanges et des réunions informels, tandis que 75 % utiliseront le bureau pour travailler en équipe. Deux tiers du personnel ont déclaré leur intention d'utiliser le bureau pour des tâches requérant une forte concentration et/ou pour utiliser les équipements sur site. La moitié du personnel prévoit d'utiliser les installations et services sociaux sur site, tels que les cantines et les installations sportives, et de participer aux activités de l'Amicale.

Raisons du travail sur site dans les bâtiments de l'OEB



Quatrièmement, les résultats de l'enquête révèlent également que de nombreux membres du personnel craignent qu'en cas de passage au télétravail intégral, la collaboration n'en pâtisse. Dans l'enquête, le télétravail était fortement associé à la valeur de l'adaptabilité chez l'OEB, mais 60 % des participants pensent qu'il pourrait nuire à la collaboration. L'anxiété au sujet des répercussions de ce changement est particulièrement évidente chez les membres du personnel qui souhaitent rester principalement dans les locaux de l'OEB. Plus de 75 % d'entre eux craignent que leur sentiment d'appartenance à l'Office, leurs relations et leur capacité à collaborer avec leurs collègues ne souffrent du télétravail à grande échelle.

Enfin, l'OEB doit préparer ses bâtiments pour les prochaines fois où une distanciation sociale pourrait être nécessaire. Au cours de l'année écoulée, toutes les organisations ont pu constater à quel point les pandémies peuvent avoir un impact immédiat et profond sur l'utilisation des locaux à usage de bureaux. L'Office ne peut exclure que des événements similaires se produisent à l'avenir. Tout plan élaboré doit donc garantir que les bâtiments puissent être utilisés efficacement lorsque la distanciation sociale est nécessaire, et lorsqu'elle ne l'est pas.

5.1 Objectifs d'une politique révisée en matière de bâtiments

L'OEB doit donc maintenant développer un nouveau programme d'investissement dans les bâtiments, qui incarne physiquement les efforts de l'Office pour soutenir la flexibilité, la collaboration et la communauté. Le programme devra garantir que les bâtiments sont :

Flexibles et adaptables - Tout plan de bâtiment doit tenir compte du fait qu'environ 50 % du personnel en moyenne peut se trouver sur le site n'importe quel jour. Le temps que les collègues souhaitent passer au bureau est censé varier, tout comme le type de travail ou d'activité.

Les bâtiments de l'OEB pourront donc offrir des espaces variés allant des bureaux individuels pour les tâches requérant une forte concentration aux espaces destinés au personnel de passage² pour le travail au calme, en passant par les espaces collaboratifs et les salles de réunion de différentes tailles. Le principe clé serait de s'éloigner de l'approche « uniformisée ». L'agencement intérieur de nos bâtiments doit pouvoir être repensé de manière rapide, efficace et rentable. Cette capacité à réaménager efficacement permettra d'assurer une distanciation sociale chaque fois que nécessaire. La réorganisation permettra à l'Office de s'adapter aux évolutions de l'utilisation des bâtiments et de gérer les impacts du nouveau programme de télétravail, comme le déplacement du personnel entre les sites de l'Office. L'impact du système de télétravail pourra également être géré par la mise en place de capacités définies sur les sites. En outre, un système central de réservation des salles pourrait garantir la disponibilité de différents espaces de travail, en tenant compte du type d'espace de travail souhaité et du désir du personnel de s'asseoir à proximité de ses collègues lorsque cela est possible. Il sera tenu compte du personnel régulièrement sur site avec des mesures comme des armoires fermant à clé et un espace de rangement.

Axés sur la collaboration et la communauté - Les bâtiments devront encourager une plus grande collaboration et un sentiment de communauté parmi les collègues de l'OEB. Il pourra s'agir de s'assurer que les équipes soient situées dans les mêmes parties des bâtiments et aient accès à des zones où les membres de l'équipe peuvent collaborer en présentiel, tout en veillant à ce que les bâtiments puissent accueillir le personnel au gré de ses déplacements d'un site à l'autre. Cette capacité des bâtiments à accueillir le personnel d'autres sites appuierait également l'idée d'une « communauté unique de l'OEB ». Les bâtiments devront favoriser une approche inclusive des interactions entre le personnel, en offrant les meilleures installations pour les réunions en présentiel, hybrides et à distance.

² Une zone de contact est généralement un lieu centré autour d'un ordinateur portable et créant un cadre informel. Cet espace propose des postes de travail modulaires dotés d'une connexion Internet haut débit. Le personnel peut utiliser une zone de contact pour répondre rapidement à un courrier électronique, un appel ou un SMS avant de se rendre dans un autre espace pour réaliser ses tâches et projets.

Une destination de choix³ - Les bâtiments devront offrir des installations qui en feront une destination de choix pour les activités professionnelles, le réseautage ou l'interaction. Les bâtiments de l'OEB doivent devenir des espaces attractifs où le personnel a envie de passer du temps, et offrir des installations allant au-delà de celles d'un bureau à domicile. Par exemple, les bâtiments de l'OEB devront également offrir des cafés et des restaurants de qualité ainsi que des installations sportives modernes et bien équipées.

Un environnement sain et sûr - La santé et la sécurité du personnel resteront une priorité absolue qui doit se refléter dans la conception et l'entretien de nos bâtiments. Les bâtiments offriront les normes les plus élevées en matière de santé et de sécurité à tous les utilisateurs des locaux de l'OEB. Ils rendront possible la distanciation sociale et permettront à l'OEB d'anticiper et de réagir rapidement à tout futur cas de pandémie. D'autres mesures pourront également être prévues, comme un meilleur système de climatisation, des fenêtres ouvrables ou un nettoyage plus fréquent des bureaux. Les bâtiments devront viser à créer un environnement stimulant, rempli de lumière et d'énergie, qui crée un lien avec l'extérieur.

Un pilier de la durabilité de l'OEB et les fondations d'un domicile professionnel - Les bâtiments de l'OEB représentent une partie importante et stable de ses actifs et de son patrimoine, et leur conservation fait partie intégrante de la durabilité financière à long terme de l'Office. En outre, les bâtiments de l'OEB ont une valeur encore plus grande en tant que domicile professionnel de la communauté de l'OEB, dont le personnel devrait toujours avoir le droit de bénéficier de contacts directs et d'une présence sur site dans la nouvelle normalité. En gardant ces points à l'esprit, l'OEB s'efforcera de conserver ses actifs immobiliers et de se concentrer sur la manière dont les bâtiments peuvent être utilisés de façon optimale, dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.

5.2 Projets initiaux

En développant un nouveau programme d'investissement dans les bâtiments, l'Office est confronté à deux défis. Premièrement, la manière dont les bâtiments seront utilisés par le personnel dans un contexte post-pandémie ne peut être prédite avec certitude, et le taux d'occupation ne peut être estimé qu'à environ 50 % sur un jour donné (nonobstant les exigences spécifiques des Chambres de recours - voir Annexe 4). Deuxièmement, le déploiement d'une politique de télétravail plus large pourrait également avoir un impact important sur l'utilisation des bâtiments de l'OEB. Les détails du programme de télétravail sont en train d'être définis et ses complètes conséquences sur l'utilisation des bâtiments sont également inconnues à l'heure actuelle.

Cependant, certains travaux peuvent déjà être prévus et priorisés afin d'avoir un impact positif immédiat. Ils constituent les premiers éléments d'une politique prudente, progressive et flexible qui s'appuierait sur les objectifs de l'ancien programme de bâtiments (conservation de la valeur des actifs, durabilité, entretien) tout en commençant à préparer l'Office à la nouvelle normalité à la lumière des principes susmentionnés (collaboration, destination de choix, stimulation). Les projets seront soumis à l'approbation du Conseil d'administration :

³ Document modifié suite aux discussions lors de la 167^e session du Conseil d'administration.

Maintenance et durabilité environnementale - Certains locaux du portefeuille de l'OEB nécessitent des travaux d'entretien urgents pour s'assurer que tous les bâtiments restent conformes aux normes de sécurité et conserver la valeur des immobilisations de l'OEB. Des travaux devront être réalisés pour garantir l'efficacité énergétique des bâtiments et s'assurer que ces derniers contribuent aux objectifs de l'OEB en matière de durabilité, en particulier à l'objectif de neutralité carbone de l'OEB d'ici 2030. Des travaux visant à maintenir la valeur des actifs et à assurer la durabilité environnementale seront donc réalisés sur les bâtiments en tant que de besoin, en plus des travaux déjà en cours dans le bâtiment de l'OEB à Berlin. Le bâtiment Shell sera également évalué afin de déterminer sa valeur pour l'Office, à la lumière de l'évolution de la situation, et en tenant compte de facteurs tels que son utilisation, l'entretien et les travaux nécessaires pour que le bâtiment offre des espaces de travail de haute qualité et sa contribution à la durabilité.

Un bâtiment entièrement rénové à Vienne⁴ - Le deuxième projet consistera à rénover entièrement le bâtiment de l'OEB à Vienne. Le bâtiment actuel de l'OEB à Vienne est en fin de vie. Entièrement rénové, il deviendra un fleuron de la durabilité et de la collaboration. Lors de l'élaboration des plans du bâtiment, l'impact du nouveau système de télétravail sera pris en compte. Même s'il s'agira d'un second chez-soi pour le personnel dont les unités opérationnelles sont basées dans la ville, il sera également à la disposition de certains membres du personnel d'autres sites qui souhaitent y travailler, dans une limite définie et grâce à un système de réservation efficace. Le bâtiment entièrement rénové de Vienne proposera un aménagement flexible qui offrira différents types d'espaces de travail en fonction des besoins (travail d'équipe ou individuel pour la concentration), ainsi que des espaces pour les activités informelles.

Des espaces de bureaux lumineux et attrayants – Des plans seront proposés pour apporter plus de lumière extérieure à l'intérieur des bâtiments, afin de créer des espaces vivants qui établissent également une connexion visuelle avec la ville hôte. Tandis que cet objectif a été atteint à Rijswijk avec l'achèvement du nouveau bâtiment principal, d'autres sites tireraient également profit d'une nouvelle approche intérieure permettant de créer des espaces de travail plus lumineux et plus clairs. À Munich, des cloisons intérieures du bâtiment Isar seront remplacées par du verre. En principe, l'aménagement du bâtiment ne changera pas, offrant un grand nombre de bureaux individuels permettant de se concentrer. Il s'agit donc de trouver un juste équilibre entre, d'une part, un lieu de travail attrayant et stimulant et, d'autre part, un aménagement qui permette de travailler avec une grande concentration et de préserver la vie privée et la confidentialité. La mise en place d'espaces dédiés aux interactions sociales, à la santé et au bien-être sera également encouragée, avec des coins café modernisés, des cantines modernes et des équipements sportifs dernier cri.

⁴ Document modifié suite aux discussions lors de la 167^e session du Conseil d'administration.

6. Conclusion

Les évolutions au sein de l'OEB et dans la société, ainsi que les retours du personnel, montrent que l'OEB de demain sera défini par un espace de travail de plus en plus numérique. Pour que cet environnement numérique corresponde à sa mission et à ses valeurs, et qu'il fournisse le plus haut niveau de service, l'Office doit mettre en œuvre des mesures qui encouragent expressément une plus grande flexibilité, la collaboration et un sentiment de communauté professionnelle.

Pour y parvenir, l'OEB devra continuer à travailler à la réalisation des objectifs de son Plan stratégique 2023. Toutefois, plusieurs domaines clés peuvent potentiellement garantir que l'OEB excelle dans la nouvelle normalité, à savoir :

Un nouveau cadre de télétravail - pour donner au personnel de l'OEB la flexibilité de choisir où et quand il veut travailler, tout en garantissant un cadre juridique clair pour chaque membre du personnel et l'Office.

Un espace de travail numérique amélioré - pour garantir que l'OEB dispose d'outils et de flux de travail fiables, efficaces et sécurisés, accessibles de n'importe où et à tout moment, et intégrant des flux de travail numériques qui sont compatibles avec les éléments clés de la qualité, y compris le respect des délais. Il convient également de développer de nouvelles compétences pour le personnel et les managers afin de les aider à exploiter les possibilités de la nouvelle normalité et à faire face à l'ensemble unique de défis qu'elle apporte. Les communications numériques permettront également de connecter et d'impliquer le personnel de l'OEB et les autres parties prenantes dans un environnement virtuel et hybride.

Un programme révisé⁵ en matière de bâtiments - pour répondre au besoin fondamental d'un espace de travail physique où le personnel de l'OEB souhaite passer du temps pour travailler, collaborer, interagir et réseauter. Le programme commence par une première série de mesures basées sur l'entretien et la durabilité, la modernisation des espaces sociaux, la rénovation complète du bâtiment à Vienne et une approche qui apporte plus de lumière à l'intérieur des bâtiments de l'OEB. L'Office s'efforcera de conserver ses bâtiments et de les développer davantage en tant qu'actifs financiers à long terme.

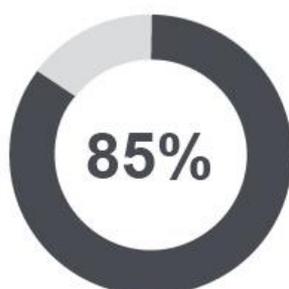
⁵ Document modifié suite aux discussions lors de la 167^e session du Conseil d'administration.

Annex 1 "Strong together" – enquête sur le travail pendant la COVID-19 : principales conclusions

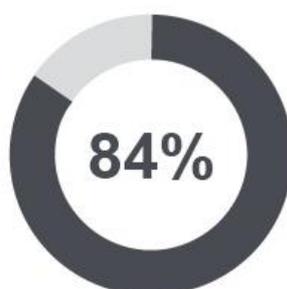
Enquête réalisée par le consultant externe Willis Towers Watson (WTW) entre le 6 et le 15 mai 2020. WTW a analysé 5202 réponses et un total de 8657 commentaires libres pour livrer un aperçu de la situation actuelle et formuler des recommandations d'action fondées sur ces ressources.

Les résultats exhaustifs sont disponibles [ici](#).

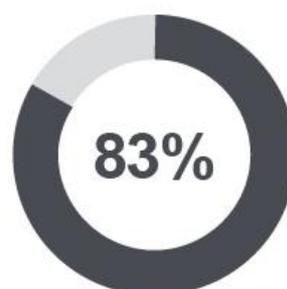
Bien-être



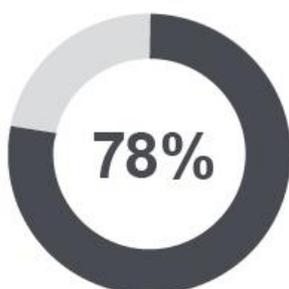
des participants disent avoir reçu le soutien dont ils avaient besoin pendant la crise.



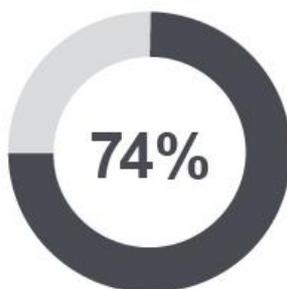
sont reconnaissants à leur manager d'avoir été attentif à leur bien-être.



indiquent avoir gagné en autonomie (74 % en 2019)



se sentent bien informés sur les questions qui les concernent (30 % en 2019)



pensent que l'Office a correctement réagi pour permettre à son personnel de travailler au mieux.

Principaux points forts

85 % des personnes répondantes ont déclaré avoir reçu le soutien nécessaire pendant la crise.

84 % félicitent leur hiérarchie de s'être préoccupée de leur bien-être.

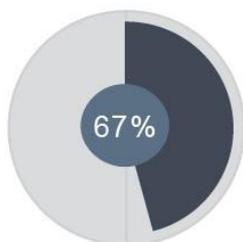
83 % déclarent bénéficier d'une autonomie importante et améliorée (en hausse : 74 % en 2019).

78 % se considèrent bien informées sur les sujets les concernant (en hausse : 30 % en 2019).

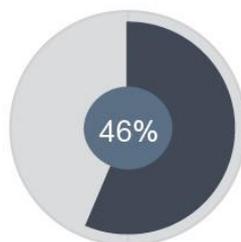
74 % voient d'un œil positif la réaction de l'Office pour s'assurer que le personnel puisse travailler le plus efficacement possible.

Principaux axes de réflexion

Obstacles durant la pandémie



n'ont signalé aucun obstacle substantiel durant la pandémie. Cependant, la DG1 a constaté une augmentation des obstacles signalés, les outils, la technologie et les ressources, et la nécessité de s'occuper des enfants étant les thèmes les plus fréquemment cités.



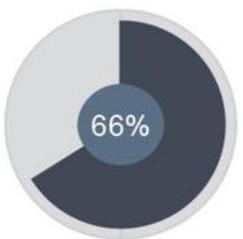
ont une opinion positive des efforts faits en faveur du bien-être du personnel. Aucune différence importante entre DG.

46 % n'ont mentionné aucune difficulté importante malgré la pandémie (en hausse : 43 % en 2019).

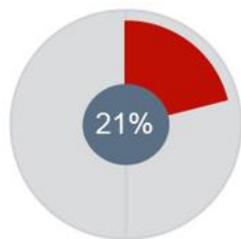
Cependant, au sein de la DG1, une hausse des difficultés a été enregistrée. Elle concerne spécifiquement les outils, la technologie et les ressources, ainsi que le besoin de prise en charge des enfants.

46 % ont répondu de manière positive concernant les efforts réalisés pour tenir compte du bien-être du personnel. Des différences substantielles ont été constatées entre les DG.

L'adaptation à la crise



indiquent bien s'adapter à la crise.

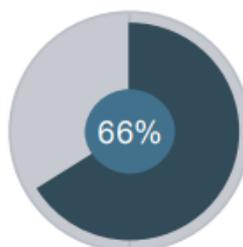


indiquent avoir du mal à faire face. Les niveaux sont plus faibles dans la DG1.

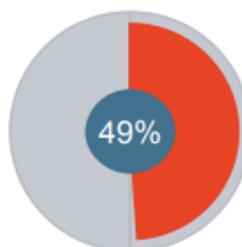
Tandis que 66 % des personnes répondantes ont déclaré bien gérer la crise, 21 % d'entre elles indiquent rencontrer des difficultés.

La proportion de personnes déclarant bien gérer la crise dans la DG1 est relativement moins élevée, comparée aux plus de 75 % dans d'autres DG.

Disponibilité des équipements pour travailler

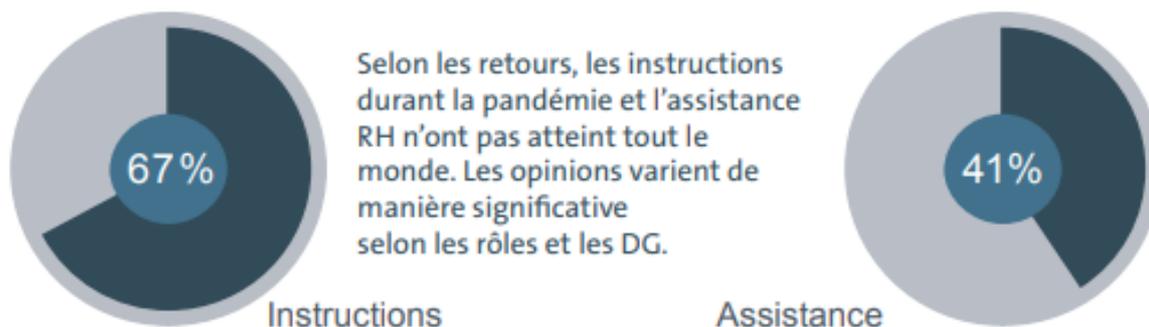


disent disposer des outils nécessaires pour travailler efficacement à domicile, mais il existe des différences notables d'un groupe d'emplois à un autre.



ont une opinion négative en matière de disponibilité des outils, avec des différences entre groupes d'emplois.

Soutien des ressources humaines



66 % déclarent posséder les outils nécessaires pour travailler efficacement depuis leur domicile. Cependant, cette proportion varie sensiblement d'un groupe d'emplois à l'autre ; les points de vue négatifs vont de 4 % à 49 %.

Durant la pandémie, toutes les personnes répondantes n'ont pas eu accès à des conseils (67 %) ainsi qu'au soutien des RH (41 %). Les points de vue varient sensiblement selon les fonctions et les DG.

Annex 2 Enquête sur la définition de la Nouvelle normalité : principales conclusions

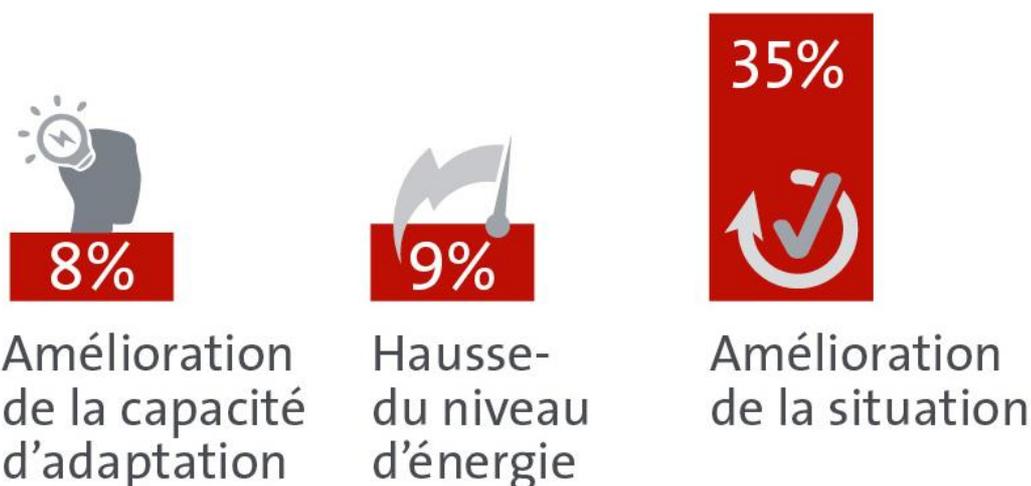
Enquête réalisée par le consultant externe Willis Towers Watson entre le 16 et le 25 septembre 2020. WTW a analysé 5554 réponses et un total de plus de 40 000 commentaires libres pour livrer un aperçu de la situation actuelle et formuler des recommandations d'action fondées sur ces ressources.

Les résultats exhaustifs sont disponibles [ici](#).

Rétrospective

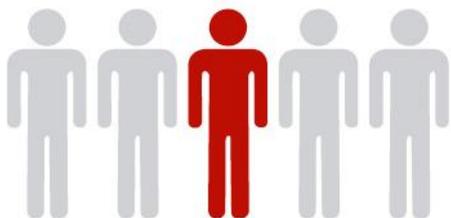
(+) Améliorations depuis mai de la capacité de notre personnel à gérer (8 %) et de son niveau d'énergie (9 %) 35 % indique que la situation s'est améliorée depuis mai. Ces résultats sont encourageants, dans la mesure où les inquiétudes liées à la COVID-19 sont toujours en hausse en Europe. Si la DG1 demeure quelque peu à la traîne dans ce domaine, c'est elle qui a le plus progressé parmi toutes les DG.

(+) Améliorations depuis mai

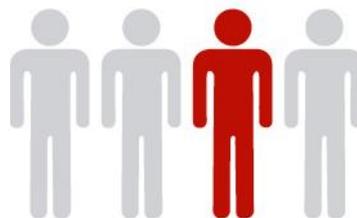


(-) Marge d'amélioration : 1 membre du personnel sur 5 a répondu que sa situation avait empiré. Nous devons continuer à travailler sur les défis techniques. Parmi le personnel, plus de 1 personne sur 4 déclare ne pas avoir accès aux systèmes, aux outils, etc. nécessaires pour travailler efficacement depuis son domicile/à distance. Les collègues qui ne gèrent pas bien la crise ont également besoin d'un soutien supplémentaire.

(-) Tout n'est pas au niveau des attentes



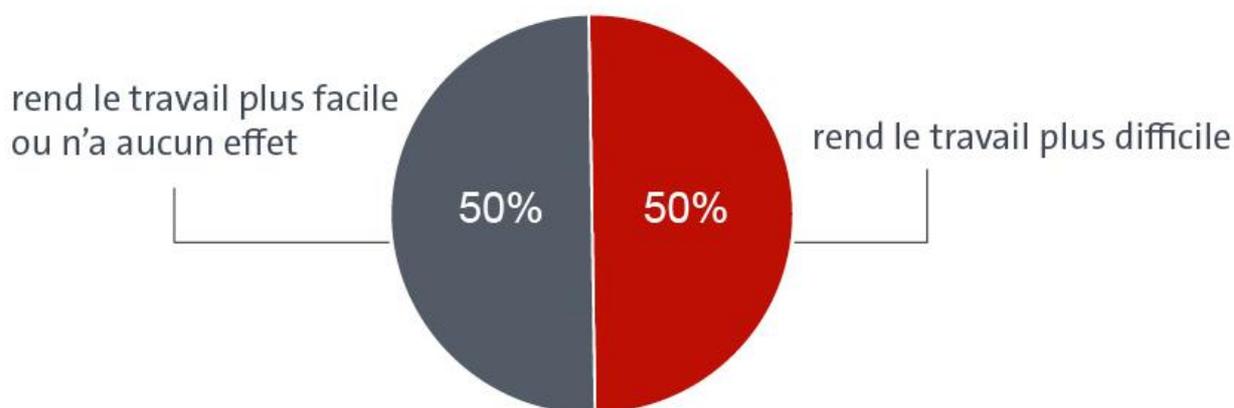
1 personne sur 5
estime que sa
situations'est
dégradée



1 personne sur 4
estime ne pas
disposer des bons
systèmes, outils, etc.

+/- la **répartition est globalement équitable (50/50)** entre les personnes jugeant qu'il est plus facile ou équivalent d'**effectuer son travail à distance** et celles estimant que c'est plus difficile. Pour les examinateurs, la classification revêt une difficulté moindre ou équivalente, tandis que les examens et le travail de recherche et de division sont plus ardu.

Le travail à distance

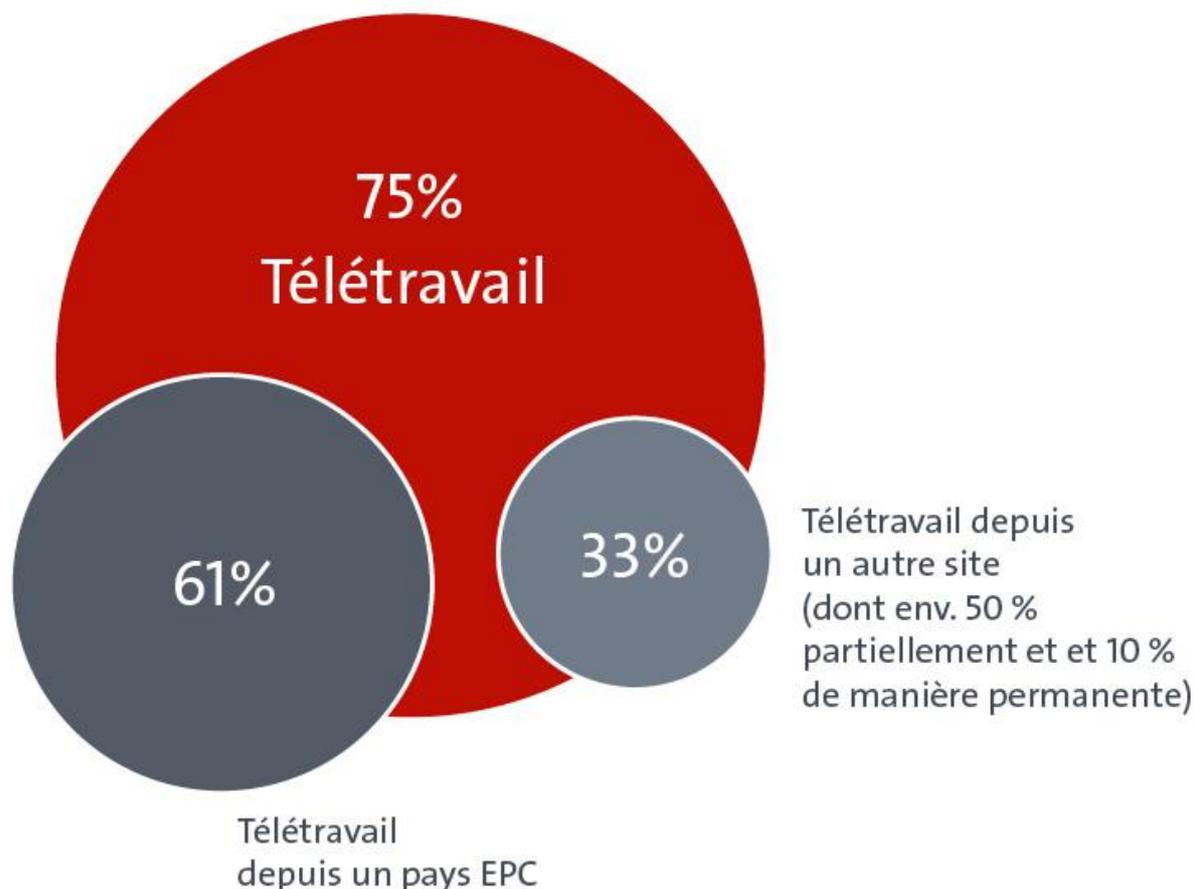


Perspectives

Malgré les difficultés perçues, la flexibilité est fortement plébiscitée : 75 % des membres du personnel sont ouverts à une forme de télétravail, environ 61 % seraient intéressés par l'utilisation de cette opportunité pour travailler dans un pays de la CBE (34 % des personnes non expatriées veulent travailler sur un autre site de l'OEB), 33 % sur un autre site (environ 54 % d'entre eux pour un temps limité et 10 % de façon permanente).

Soutien au télétravail

En dépit des difficultés perçues, la flexibilité offerte par le télétravail est très appréciée :

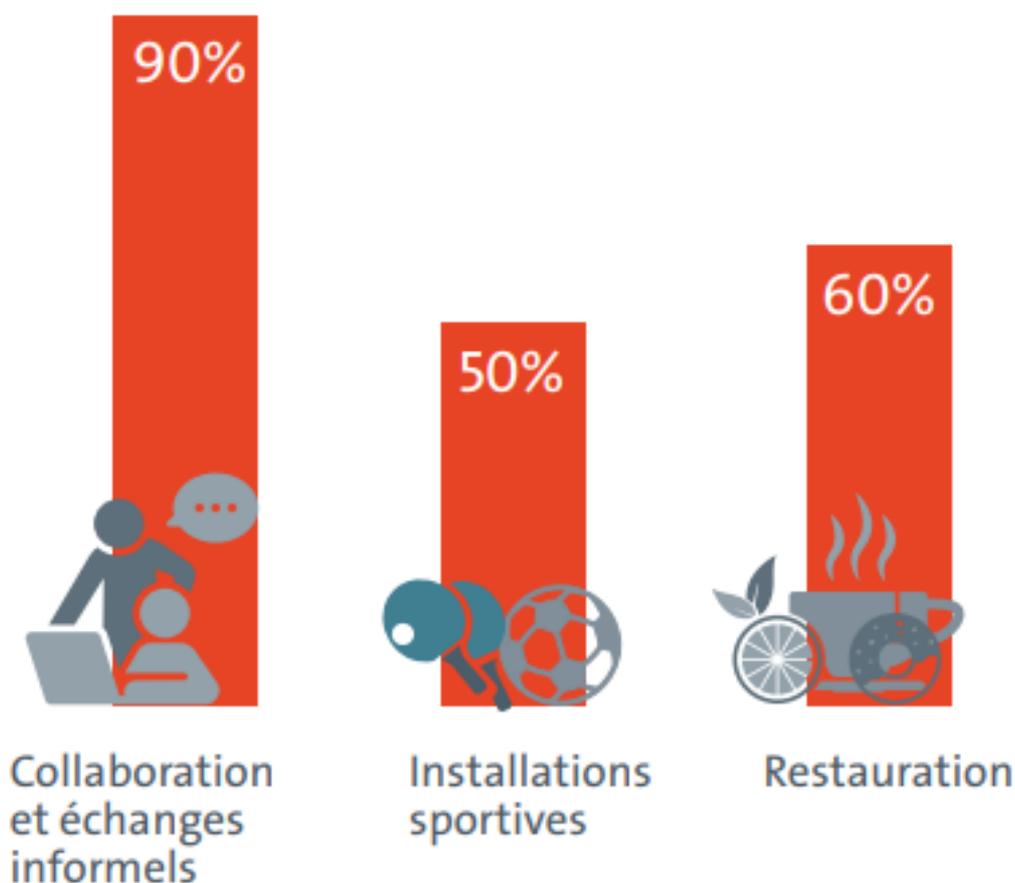


Les besoins et les préférences sont multiples : 4 profils : télétravail à plein temps : 22 % ; télétravail modéré (3-4 jours) : 30 % ; télétravail léger (1-2 jours) : 23% ; travail principalement ou totalement en présentiel : 23 % et 6 % travaillant exclusivement depuis le bureau. Ces profils coïncident largement avec les scénarios privilégiés et sont répartis sur différentes DG, groupes d'âge et genres.

Les préférences pour l'avenir sont largement basées sur les pratiques actuelles et la majorité des personnes qui combinent actuellement travail au bureau et travail à distance souhaitent continuer le télétravail partiel (environ 75 %).

Raisons de se rendre au bureau : Les principales raisons sont les échanges informels et la **collaboration** avec les collègues et les managers, bien que la **capacité à se concentrer** se place également haut dans la liste (notamment pour le groupe travaillant exclusivement au bureau : 94 % des personnes (totalement et principalement) basées au bureau ont mentionné cette raison).

Raisons du travail sur site dans les bâtiments de l'OEB



Future utilisation envisagée des infrastructures : Environ 50 % des membres du personnel se rendraient sur place pour utiliser les installations sportives et 60 % pour accéder aux services de restauration. Une vaste majorité de ces personnes déclare qu'elle utiliserait ces infrastructures une fois par semaine ou plus.

Futur impact envisagé : L'amélioration du bien-être (49 %) et de l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle (59 %) est considérée comme la principale opportunité. La plupart des membres du personnel pensent que, dans son ensemble, leur service auprès des utilisateurs ne serait pas impacté par le travail à distance. Cependant, 58 % d'entre eux considèrent que le télétravail renforcera notre capacité d'adaptation, tandis que 60 % pensent que cela pourrait nuire à la collaboration.

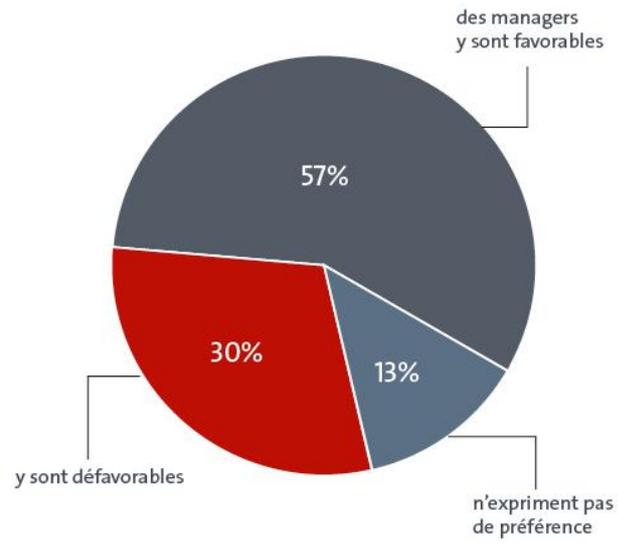
Le maintien d'un sentiment d'appartenance et de bonnes relations avec les collègues constitue la plus grande difficulté identifiée face à une transition à large échelle vers le télétravail. Quelle que soit la forme que prendra la nouvelle normalité, de nombreux commentaires ont réitéré l'importance du contact – virtuel ou en personne –, essentiel à l'efficacité de la collaboration et à la qualité des relations de travail.

Souhaits communs pour l'avenir de l'Office : Les commentaires révèlent l'importance de la confiance et de l'équité (environ 40 %) entre pairs, ainsi que de la part des managers envers le personnel, ainsi que de l'équité dans le traitement mutuel. Ils soulignent également la nécessité de préserver la diversité culturelle et le respect (environ 40 %) ainsi que l'esprit européen incarné par la composition du personnel de l'OEB.



Le respect de la culture, du parcours, de la situation personnelle et des choix d'autrui est considéré comme primordial pour favoriser les bonnes performances de l'institution dans le futur. 57 % des managers voient d'un bon œil le fait de gérer des équipes à distance à long terme, mais 30 % désapprouvent. Leurs commentaires révèlent le type de soutien nécessaire sur le plan des outils, des formations et de la responsabilisation.

Gestion d'équipe à distance sur le long terme



Annex 3 Synthèse des idées issues de la consultation relative à la nouvelle normalité

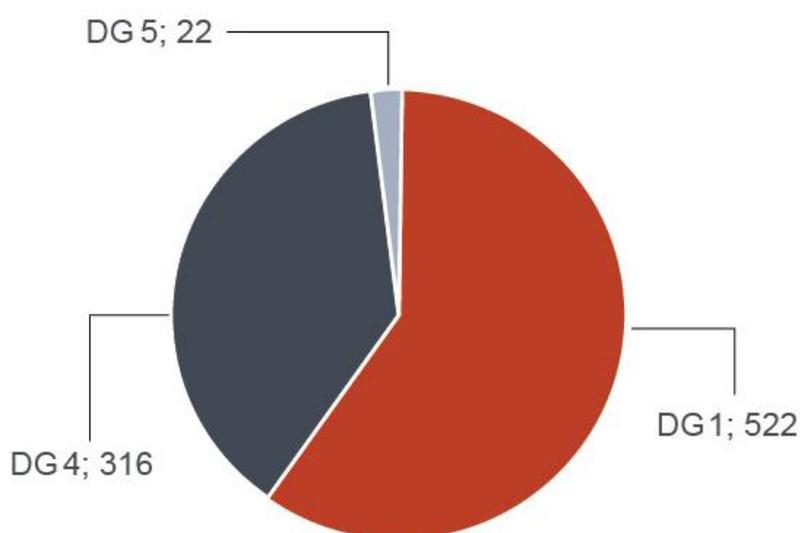
Processus de consultation

Parallèlement à la publication du document relatif à la nouvelle normalité, la consultation destinée à collecter des idées et des commentaires supplémentaires auprès du personnel interne a été lancée sur l'intranet le 18 mars 2021, avec la consigne d'envoyer tout commentaire par courrier électronique à l'adresse newnormal@epo.org, avant le 16 avril 2021. Pour les parties prenantes extérieures, l'annonce et le document ont été publiés sur epo.org le 19 mars 2021, accompagnés d'un formulaire destiné aux commentaires et incluant une déclaration sur la confidentialité des données. La date limite de remise des commentaires a également été fixée au 16 avril 2021. Un appel aux commentaires et une copie du document ont également été envoyés directement à toutes les délégations du Conseil d'administration.

Réponses internes

Le personnel interne et les chambres de recours ont envoyé un total de 195 réponses. Celles-ci se répartissaient en 184 réponses individuelles et 11 réponses d'équipes, représentant 692 personnes. Les commentaires du Président des chambres de recours ont été remis au nom de l'instance, après consultation du Præsidium des chambres de recours. Au total, 887 personnes ont été représentées dans la consultation.

Total (effectifs internes)



Les retours du personnel sont axés sur des sujets clés, notamment les conditions de télétravail, les règles relatives au lieu de travail, les bâtiments et l'informatique.

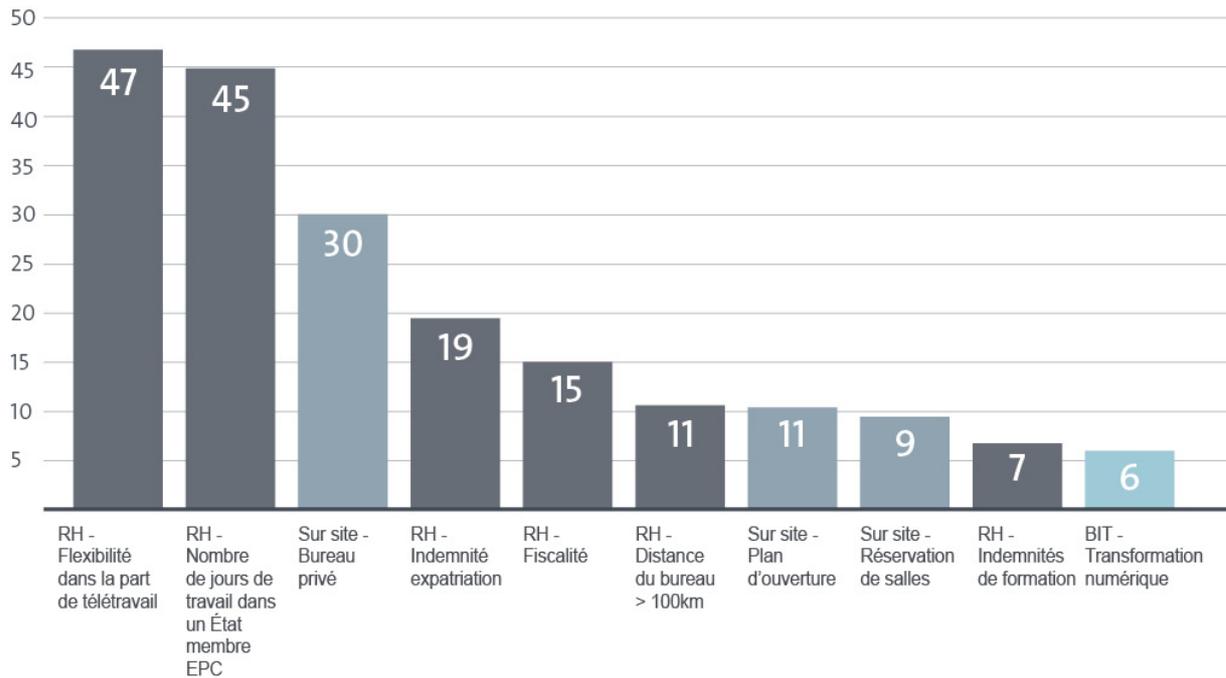
Conditions de télétravail – Les réponses étaient principalement axées sur des demandes d'informations plus détaillées sur le télétravail. De nombreux commentaires ont notamment été formulés par des membres du personnel souhaitant davantage de flexibilité dans le passage d'un modèle de télétravail à un autre et dans le temps passé sur le site et en dehors. La demande arrivant en seconde place portait sur des informations plus détaillées quant au nombre de jours de travail autorisés depuis des États parties à la CBE, variant de quelques mois au quasi-temps plein. L'incidence sur l'indemnité de dépaysement, la situation fiscale, l'allocation scolaire et les congés dans les foyers a également été souvent mentionnée. Plusieurs commentaires portaient sur les potentiels organismes de réception des salaires à l'avenir (p. ex. une banque dans un État partie à la CBE), la nécessité d'organiser quelques réunions obligatoires sur site, les directives pour la tenue optimale de réunions en ligne et le minutage associé, ainsi que la nécessité de formation adéquate pour les managers et le personnel, afin que le monde du télétravail hybride fonctionne de façon efficace. Les autres sujets évoqués en lien avec les ressources humaines concernaient l'amélioration de l'accompagnement des événements sociaux et du réseautage dans un monde hybride, ainsi que l'importance de profiter des réunions sur site pour les combiner avec des formations et des événements sociaux.

Règles relatives au lieu de travail – Les réponses sur ce sujet étaient principalement axées sur des propositions visant à augmenter la limite de 100 km applicable à la distance à laquelle le personnel peut vivre dans le même pays, par rapport à son lieu de travail officiel. La principale motivation résidait dans le fait de pouvoir vivre dans des zones où l'immobilier est moins onéreux que dans des villes telles que Munich, où les prix du logement se sont rapidement accrus et sont demeurés très élevés.

Bâtiments – Sur ce sujet, la principale question soulevée portait sur le fait que les membres du personnel souhaitant travailler principalement ou exclusivement sur site aient la possibilité ou non de réserver un bureau privé qui leur serait alloué en permanence. Il agissait également de clarifier la possibilité d'avoir accès à des espaces de rangement dédiés pour stocker les objets personnels et le matériel de bureau pendant les absences. Certaines propositions ont également été formulées pour tirer le meilleur parti possible d'un éventuel système de réservation de salle, p. ex. pour s'assurer que les équipes, les directions ou les mentors et les mentorés puissent se retrouver sur le même site, pour gérer les pics d'occupation supérieurs aux 50 % prévus et pour éventuellement prendre en compte les modalités d'hébergement pour le personnel en visite. L'importance de disposer de cantines et d'espaces collaboratifs de grande qualité a également été soulignée. Certaines propositions suggéraient de mettre en place des bureaux de liaison dans d'autres États parties à la CBE, pour apporter un soutien supplémentaire au personnel travaillant dans ces pays.

Informatique – Les commentaires concernant l'informatique portaient sur la nécessité d'améliorer les outils de collaboration et de visioconférence, ainsi que sur l'importance d'accélérer la transformation numérique, tant pour la procédure de délivrance de brevets que pour les autres tâches administratives de l'Office. Les autres sujets abordés portaient sur l'importance de fournir des ressources suffisantes pour corriger les anciennes applications, l'allongement de la disponibilité des systèmes informatiques jusqu'à minuit et le week-end, ainsi que des questions sur les possibilités d'assistance technique dans les États parties à la CBE.

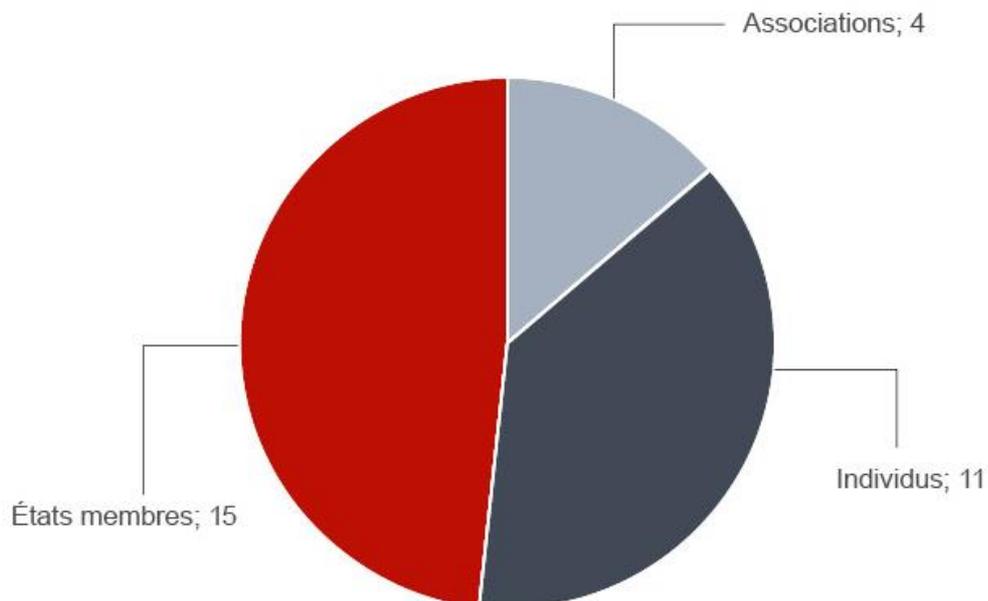
Commentaires les plus fréquents



Réponses externes

30 réponses externes ont également été remises : 15 provenant des États membres de l'Organisation européenne des brevets ; 4 d'associations d'utilisateurs et 11 de particuliers, comme indiqué ci-dessous.

Réponses externes



États membres

De manière générale, les réponses reçues des 15 États membres étaient favorables. Cependant, compte tenu des ramifications potentielles de certaines orientations, de nombreux États membres ont appelé à des discussions plus approfondies sur un certain nombre de sujets.

Conditions de télétravail – Des demandes concernaient des informations plus détaillées sur l'incidence de l'exercice des fonctions depuis un État partie à la CBE différent du lieu de travail officiel, l'importance d'aborder les nouvelles possibilités pas à pas et la nécessité de mettre en place des règles de télétravail claires, en cohérence avec les accords de siège.

Bâtiments – Pour les bâtiments, les préoccupations ont principalement porté sur la nécessité de mener une discussion plus approfondie sur l'approche prudente de la politique des bâtiments et sur les besoins futurs en termes d'espaces de bureaux.

Collaboration en ligne – Les réponses ont souligné l'importance du présentiel ainsi que des réunions hybrides, et une demande a été formulée pour approfondir la discussion sur les possibilités d'optimisation des grandes réunions. Certaines réponses appelaient également à approfondir la discussion concernant les visioconférences en ligne pour les procédures d'opposition et de recours.

Partage de connaissances – De nombreux États membres ont souligné le fait qu'ils rencontraient les mêmes difficultés que l'OEB pour gérer les changements induits par la pandémie. Ils ont par conséquent prié l'institution de partager continuellement les informations et les connaissances dont elle dispose sur les sujets relatifs à la nouvelle normalité.

Associations d'utilisateurs et autres parties prenantes

Les quatre associations d'utilisateurs ont exprimé leur soutien envers les directions proposées et l'importance essentielle de maintenir la qualité, tout en soulignant la nécessité d'examiner attentivement la possibilité d'effectuer les procédures orales en ligne. Elles ont également demandé à poursuivre les discussions sur l'e-EEQ et la meilleure façon d'organiser les examens à l'avenir.

Annex 4 Idées issues de la consultation auprès des chambres de recours



Commentaire du Président des chambres de recours au sujet du document d'orientation « Vers la nouvelle normalité »

Ce document présente les commentaires du Président des chambres de recours au nom de l'instance, suite à la consultation auprès du Præsidium des chambres de recours au sujet du document d'orientation « Vers la nouvelle normalité ».

Avant d'aborder certains points spécifiques du document d'orientation, les chambres de recours saluent les nombreux accomplissements décrits dans le document, réalisés dans des conditions difficiles. La pandémie de COVID-19 a accéléré de nombreux processus en cours, ce qui nous incite à réexaminer nos futurs modèles de travail. Le document d'orientation traite avec pertinence de ces nouveaux modèles et propose des idées bienvenues, sous réserve que les considérations ci-dessous soient prises en compte dans le document final soumis au Conseil d'administration.

À cette étape de la discussion, les retours formulés ci-après se concentrent sur trois sujets qui revêtent une importance particulière pour les chambres de recours : un nouveau cadre de télétravail, un espace de travail numérique amélioré et les bâtiments de l'OEB.

Télétravail

Pendant la pandémie de COVID-19, le personnel des chambres de recours a fait preuve d'une résilience et d'un engagement remarquables. Le télétravail a été un élément essentiel pour permettre au personnel d'assurer la continuité de ses fonctions pendant la crise, tout en minimisant ses déplacements et le risque associé de propagation de l'infection sur le lieu de travail et dans la société. L'[enquête auprès du personnel](#) réalisée à l'automne 2020 a cependant montré un niveau de préoccupation élevée parmi les présidents des chambres de recours concernant l'incidence du télétravail, mais également mis en évidence l'intérêt du personnel pour la conservation de certains éléments de cette nouvelle approche plus flexible du travail dans le cadre d'une « nouvelle normalité », notamment le télétravail. L'objectif est de réagir à ces retours et de fournir une approche du travail plus souple que celle privilégiée avant la pandémie, tout en s'assurant qu'elle soit conforme aux besoins spécifiques et aux méthodes de travail des chambres de recours.

À cet égard, comme en toute chose, il est important pour les chambres de recours de s'assurer que les exigences spécifiques à notre environnement de travail soient prises en compte dans les dispositions réglementaires de la nouvelle normalité, notamment la nature collaborative de notre fonctionnement, ainsi que le maintien des chambres de recours sur un site unique. L'un des aspects fondamentaux des institutions judiciaires que sont les chambres de recours est leur caractère collégial. Afin de pouvoir adopter les décisions de la meilleure qualité qui soit, il est nécessaire de disposer d'un cadre favorable à des discussions intenses et à une forte culture collégiale. La nouvelle normalité doit préserver ces acquis, en demandant à nos membres de résider à Munich, comme cela est le cas actuellement, et en proposant des possibilités de télétravail dans les limites appropriées. Pour cette raison, le postulat selon lequel seulement

50 % de notre personnel sera présent dans les bâtiments, quel que soit le moment de la journée, ne devrait pas s'appliquer aux chambres de recours, dans la mesure où un taux de présence de 50 % serait trop faible pour l'instance.



Le cadre réglementaire devrait par conséquent refléter, dans la mesure nécessaire, les besoins spécifiques des membres des chambres de recours et la décision de son application à ces derniers devrait donc être déléguée au Président des chambres de recours, après consultation, notamment avec le Præsidium de l'instance.

Espace de travail numérique amélioré

Le document contient une liste détaillée d'éléments, parmi lesquels deux revêtent une importance particulière pour les chambres de recours, à savoir la nécessité de disposer d'infrastructures de visioconférence flexibles et la poursuite de l'assistance pour les flux de travail numériques.

Les chambres de recours se félicitent particulièrement des infrastructures de visioconférence qui ont été mises en place et qui leur ont permis de maintenir l'administration de la justice, également lors des périodes durant lesquelles les procédures orales en présentiel étaient devenues extrêmement rares. Selon toute vraisemblance, les procédures orales devront encore être effectuées en personne et en ayant recours à la technologie de visioconférence après la pandémie.

La crise de la COVID-19 a poussé les chambres de recours à adopter un certain nombre de nouvelles pratiques de travail numériques. L'instance soutient fermement l'objectif annoncé dans la publication d'accentuer la numérisation des pratiques de travail. Cependant, face au nombre croissant de membres participants, un soutien plus important doit être fourni afin de récolter tous les bénéfices potentiels offerts par les outils numériques. Aussi, il est essentiel que les améliorations annoncées dans ce domaine soient mises en place le plus tôt possible.

Bâtiments de l'OEB

Le document expose une série de considérations relatives aux bâtiments de l'OEB, tels que la flexibilité, ainsi que la nécessité de les rendre attractifs et d'en faire des environnements sains et sécurisés. Pour les chambres de recours, les facteurs essentiels à cet égard – pour lesquels l'instance espère mettre en place une étroite collaboration – sont les suivants :

- des espaces de bureaux adaptés aux besoins professionnels spécifiques des chambres de recours, y compris des bureaux individuels destinés aux tâches nécessitant une grande concentration, mais également des espaces collaboratifs suffisants non accessibles au public ;
- suffisamment de salles consacrées aux procédures orales, correctement équipées, p. ex. espace suffisant pour de plus grands écrans, prise en compte de l'espace nécessaire pour le matériel d'interprétation et flexibilité concernant les procédures orales en personne et l'utilisation des technologies de visioconférence ;
- conservation d'une marge de manœuvre suffisante dans la politique relative aux bâtiments, eu égard aux possibilités à long terme pour les locaux des chambres de recours ;
- nécessité de disposer de locaux proportionnels au statut des chambres de recours et reflétant l'autonomie organisationnelle de l'instance.

Annex 5 Chronologie de la nouvelle normalité : Juin 2019 - mai 2021

Juin 2019

- 26 juin – Adoption du Plan stratégique 2023

Décembre 2019

- Début du déploiement du Plan stratégique 2023 (mise en place du service de la gouvernance institutionnelle, réorganisation de la structure Business Information Technology achevée)

Janvier 2020

- 4 janvier – L'Organisation mondiale de la santé (OMS) fait état de cas groupés de pneumonie (COVID-19) à Wuhan.
- 29 janvier – Tous les déplacements professionnels vers et depuis la Chine sont annulés.
- 31 janvier – Le Comité du Groupe de Gestion de Crise de l'OEB est constitué.
- 31 janvier – Toute personne en provenance de Chine travaille à domicile pendant deux semaines.

Février 2020

- 3 février – Le Groupe de Gestion de Crise de l'OEB se réunit pour la première fois.

Mars 2020

- 1^{er} mars – La liste des pays en zone rouge pour toute personne revenant de congé est étendue au nord de l'Italie et à la Corée du Sud.
- 4 mars – Tous les déplacements professionnels de l'OEB sont annulés et tous les événements externes à l'Office sont reportés.
- 6 mars – Le site "Strong together" est lancé sur l'intranet.
- 9 mars – Le télétravail devient obligatoire pour le personnel ayant des enfants scolarisés à l'École européenne de Munich (après un premier cas d'infection d'un élève).
- Première vague de COVID-19 en Allemagne et aux Pays-Bas
- 11 mars – L'OMS déclare que la COVID-19 peut être qualifiée de pandémie.
- 13 mars – Les Directives Télétravailler pendant la pandémie sont publiées pour l'ensemble du personnel.
- 15 mars – Les demandeurs sont informés du prolongement des délais pour le paiement des taxes.
- 16 mars – L'ensemble du personnel est prié de travailler à domicile, le personnel basé à Vienne a l'obligation de télétravailler.
- 20 mars – Le télétravail depuis un lieu différent du domicile habituel est autorisé, sous réserve que celui-ci soit situé sur le territoire des États parties à la CBE.
- 27 mars – 90 % du personnel travaille à domicile.
- Avril 2020
 - 1^{er} avril – Tous les demandeurs sont informés que toutes les procédures orales d'examen se dérouleront par visioconférence.
 - 14 avril – Le personnel est invité à emporter son second écran à domicile s'il le souhaite.

- 22 avril – L'examen européen de qualification 2020 est annulé.
- 27 avril – Le personnel a l'obligation d'enregistrer son lieu de télétravail, à domicile ou dans un État partie à la CBE.

Mai 2020

- 1^{er} mai – Le projet pilote concernant la tenue par visioconférence de procédures orales au stade de l'opposition est lancé.
- 6 - 15 mai – L'enquête "Strong together" est réalisée.
- 11 mai – L'encadrement classique des enfants reprend à Munich.
- 13 mai – Les demandeurs sont informés de la décision du président concernant le dépôt par courrier électronique de documents pendant des consultations téléphoniques, ainsi que durant des entretiens et des procédures orales par visioconférence.
- 14 mai – Les RH publient des informations générales pour les membres du personnel qui voyagent vers et depuis leur pays d'accueil.
- 14 mai – Les demandeurs sont informés de la possibilité de recourir à la voie électronique pour le dépôt, la réception de notifications et l'obtention d'alertes pour se tenir informés.
- 19 mai – Le taux d'occupation quotidien par site est publié.
- 19 mai – Les demandeurs sont informés des recours possibles en cas de non-respect des délais.
- 25 mai – Toutes les procédures orales d'opposition sont reportées au moins jusqu'au 14 septembre 2020.
- Juin 2020
 - 2 juin – Les services de restauration sont à nouveau disponibles à La Haye, Munich et Vienne.
 - 1^{er} juin – Des conseils pratiques destinés aux managers pour la gestion du retour progressif à l'Office sont publiés.
 - 5 juin – Publication relative au projet pilote et à la formation concernant la tenue par visioconférence de procédures orales au stade de l'opposition.
 - 5 juin – Les résultats de l'enquête sur le travail pendant la crise de la COVID-19 sont publiés.
 - 24 juin – Les demandeurs sont informés, pays par pays, des résultats de la consultation des États membres sur la prolongation ou l'interruption des périodes.
 - 26 juin – Une mise à jour des bonnes pratiques pour les procédures orales au stade de l'opposition tenues par visioconférence est publiée pour le personnel de la DG1.
 - 26 juin – Lutte contre le coronavirus : l'OEB publie des ressources pour aider la recherche dans la lutte contre le coronavirus.
- Juillet 2020
 - 1^{er} juillet – Les enfants du personnel de Munich sont à nouveau accueillis dans les garderies.
 - 3 juillet – Des informations sont publiées sur l'accès public aux procédures orales par visioconférence.

- 17 juillet – Les mesures d'urgence telles que le télétravail sont prolongées jusqu'au 31 décembre. Elles impliquent que tous les événements aient lieu en ligne, excluent tout déplacement professionnel et prévoient d'autres mesures de distanciation sociale.
- Août 2020
 - 20 août – Il est conseillé au personnel qui rentre en Autriche, en Allemagne et aux Pays-Bas de vérifier les définitions des zones à risque par les autorités nationales et de respecter les mesures adoptées. Télétravail obligatoire pendant 14 jours
- Septembre 2020
 - 10 septembre – La campagne « Les inventeurs en lutte contre le coronavirus » est lancée.
 - 10 septembre – De l'équipement pour travailler à domicile est disponible sur commande grâce au nouveau service à la demande.
 - 16 - 25 septembre – L'enquête sur la définition de la Nouvelle normalité est effectuée.
 - 29 septembre – Le personnel des Pays-Bas est prié de travailler à domicile.
- Octobre 2020
 - 1^{er} octobre – Des informations mises à jour sont remises aux demandeurs sur le dépôt des documents prioritaires.
 - 26 octobre – Le taux maximum de membres du personnel autorisé dans les locaux de l'Office pour tous les sites est fixé à 25 %.
- Novembre 2020
 - 10 novembre – Les demandeurs sont informés que le prolongement des délais s'applique également aux périodes de paiement des taxes, taxes annuelles comprises.
- Décembre 2020
 - 15 décembre – Le président annonce des congés supplémentaires pour tous les membres du personnel, du 4 au 8 janvier inclus.
- Janvier 2021
 - 4 janvier – Tous les demandeurs sont informés que toutes les procédures orales au stade de l'opposition se dérouleront par visioconférence.
 - 28 janvier – Le taux d'occupation des bâtiments de 15 % sur tous les sites est prolongé jusqu'à nouvel ordre.
- Février 2021
 - 8 février – Des plans de vaccination contre le SARS-CoV-2 sont lancés dans les pays d'accueil de l'OEB.
 - 10 février – Un prolongement de la période de congés dans les foyers est annoncé.
 - 26 février – Le personnel de l'OEB en Bavière peut désormais être vacciné dans le groupe prioritaire 3.
- Mars 2021
 - 18 mars – L'Office lance une consultation interne pour la première version du document d'orientation intitulé « Vers la nouvelle normalité », afin d'appeler les membres du personnel à exprimer leurs idées.

- Avril 2021
 - 22 - 29 avril – Des autotests (antigéniques) sont disponibles pour le personnel sur tous les sites.
 - 22 avril – Un protocole sanitaire COVID-19 est établi à l'échelle de l'OEB pour les prestataires travaillant sur tous les sites de l'OEB.
- Mai 2021
 - 4 mai – Les mesures d'urgence liées au coronavirus sont prolongées jusqu'au 31 janvier 2022.