



Europäisches  
Patentamt  
European  
Patent Office  
Office européen  
des brevets

# Rapport sur l'engagement du personnel 2020



## Résumé

L'année 2020 a été marquée par des défis sans précédent, tant pour le personnel de l'OEB à titre individuel que pour l'ensemble de l'organisation. Afin de surmonter les obstacles qui sont apparus avec la pandémie, l'OEB a exploité ses atouts bien connus : la volonté de son personnel de fournir un effort supplémentaire, l'engagement des managers pour prendre soin de leurs équipes et la disponibilité des collègues à tendre la main aux autres et à s'entraider.

Nous avons aidé le personnel à préserver pendant la pandémie un équilibre entre vie professionnelle et vie privée en assouplissant les conditions de travail. Ces mesures ont en retour maximisé les ressources au sein de l'organisation. Dans l'ensemble, nos collègues se sont sentis soutenus, informés et investis de confiance, ils se sont donc adaptés assez rapidement aux nouveaux flux de travail numériques et ont collaboré de façon efficace afin de trouver des solutions créatives à des problèmes qui n'avaient pas été anticipés. Alimenté par un grand sens de l'engagement vis-à-vis de l'OEB, ce processus a généré des niveaux plus élevés d'engagement du personnel, favorisant un sentiment de communauté pendant cette période difficile.

Dans un contexte professionnel, l'engagement peut être défini comme l'implication émotionnelle dans une organisation ou le dévouement<sup>1</sup> à cette dernière. Il s'agit de la mesure d'un résultat qui dépend de l'interaction délicate de divers facteurs organisationnels et personnels. Pour que l'engagement soit durable, les agents ont besoin de se sentir responsabilisés et en mesure de faire leur travail, tout en pouvant préserver leur niveau d'énergie à titre individuel.

Deux sondages éclairs ont été réalisés en 2020 avec un taux de participation élevé, à savoir 80 % et 86 %. Alors que contrairement à 2019, ces sondages ne fournissent pas une évaluation exacte de l'index de l'engagement, ils contenaient des questions similaires qui ont clairement témoigné d'une tendance positive. Par rapport à 2019, les niveaux d'énergie sont de 67 % en septembre 2020, soit une augmentation de 9 %. Les collègues et les managers ont joué un rôle essentiel pour traverser cette période difficile. La perception du souci du bien-être des agents par leurs supérieurs hiérarchiques s'élève à 84 % (une hausse de 15 % par rapport à 2019) et 85 % des agents se sentent soutenus par leurs pairs. La capacité de leur équipe à faire face efficacement aux défis liés au travail est évaluée à 70 % (ce qui représente une hausse de 6 % par rapport à 2019).

Comprendre l'évolution de l'engagement en 2020 revient à se pencher plus avant sur ses six facteurs clés : (1) la responsabilisation via l'autonomie, la souplesse et la créativité, (2) la capacité grâce à l'accès à des outils et à des ressources, (3) la priorisation du bien-être afin de rééquilibrer les niveaux fluctuants d'adaptation et d'énergie, (4) la collaboration via la connexion et le sentiment d'appartenance, (5) le développement et la croissance et (6) la qualité et la réputation externe. Le présent rapport examine chacun de ces facteurs clé de l'engagement pour rendre compte de l'année 2020 faits et chiffres à l'appui ainsi que via les expériences individuelles partagées par le personnel.

---

<sup>1</sup> Engagement : implication émotionnelle ou dévouement (source : [Merriam-Webster](#)).

Si l'on fait le bilan, 2020 restera dans les mémoires l'année au cours de laquelle nos agents ont relevé de nombreux défis grâce à leur collaboration, leurs solutions créatives et leurs efforts collectifs. Cette année nous aura fait prendre conscience de ce que signifie vraiment "être forts ensemble". En revanche, le moment sera venu en 2021 de saisir les opportunités qui sont apparues pendant la crise et de construire sur la base de ses enseignements. Grâce à la confiance acquise du fait que nous sommes sortis renforcés de cette crise, l'OEB peut œuvrer en faveur d'une normalité nouvelle et meilleure et préserver sa durabilité sur le long terme.

# Sommaire

<b>Résumé</b>	<b>2</b>
<b>1. Introduction</b>	<b>5</b>
1.1 Les défis de 2020: une opportunité en termes d'engagement	6
<b>2. Facteurs clés de l'engagement en 2020</b>	<b>8</b>
2.1 Responsabilisation – autonomie, flexibilité et créativité	9
2.2 Capacité – mise à disposition d'outils et de ressources	12
2.3 Bien-être – prioriser le bien-être afin de mettre en balance les niveaux variables d'adaptabilité et d'énergie	13
2.4 Lien, collaboration et sentiment d'appartenance	18
2.5 Développement et croissance	20
2.6 Qualité et réputation externe	21
<b>3. Le chemin qu'il nous reste à parcourir : des défis et des opportunités à la réalité</b>	<b>23</b>

## 1. Introduction

*"Notre succès présent et futur dépend du sentiment de lien qui unit le personnel et l'organisation ainsi que les agents entre eux. Favoriser ce lien est un processus ambitieux qui requiert des ajustements constants afin de tenir compte de l'évolution de la situation. Cela étant, il s'agit également d'un processus particulièrement gratifiant d'apprentissage et d'amélioration continue."*

Rapport sur l'engagement 2019 de l'OEB

Lorsque ce dernier paragraphe du rapport sur l'engagement 2019 a été rédigé, l'OEB traversait déjà les premiers jours de la pandémie de COVID-19. Alors qu'il était déjà évident à ce moment-là que la pandémie aurait des implications profondes sur notre organisation, nous ne soupçonnions pas les défis qui nous attendaient et nous n'avions aucune idée de la façon dont nous allions les surmonter de notre mieux. Avec le recul, nous pouvons être fiers de nos réalisations en 2020. Nous avons été en mesure de garantir autant que faire se peut la sécurité de notre personnel, ce qui était notre priorité principale. Nous avons accompli des progrès remarquables en termes de flux de travail numériques et de flexibilité pour nos agents tout en assurant la continuité des activités dans l'ensemble de l'organisation et pour nos utilisateurs. Le présent rapport met en lumière comment l'engagement a été le moteur de ces réalisations et comment en même temps, il a été guidé par notre engagement en faveur du bien-être du personnel, un sens profond du devoir et une conscience renouvelée de l'importance du lien et du sentiment d'appartenance.

L'engagement accru observé en 2020 peut être analysé en remontant à l'enquête sur l'engagement du personnel de l'OEB réalisée en 2019 qui nous sert de référence en tant qu'organisation.

En 2019, notre taux d'engagement durable était globalement inférieur de 15 % à la norme européenne<sup>2</sup>. Notre objectif est d'accroître de manière significative l'engagement au fil des années afin de résorber cet écart d'ici 2023. Les résultats de l'enquête ont également souligné les points forts et mis en lumière plusieurs domaines pouvant être améliorés, comme les groupes de discussion ainsi que les sondages éclairés ad hoc.

Le lancement du Plan des ressources humaines de la DG 1 au sein de la Direction générale Procédure de délivrance des brevets (DG 1), dans le cadre duquel les flux de travail intersectoriels et pluridisciplinaires sont associés pour répondre à certaines problématiques soulevées dans l'enquête réalisée auprès du personnel, est un exemple de programme d'amélioration structuré. Ses principales réalisations en 2020 sont présentées dans le graphique ci-dessous.

---

<sup>2</sup> Voir Rapport sur l'engagement du personnel 2019

Figure 1 – Plan des ressources humaines

### Plan des ressources humaines – Réalisations majeures en 2020



Source : OEB

En 2020, une amélioration de l'usage des retours du personnel et de la clôture des boucles de rétroaction a également été observée. Les rapports ciblés sur les enquêtes mis à disposition de différentes unités et départements ainsi que le lancement de sites Intranet dédiés aux actions de suivi comme l'initiative de la DG 1 "Vous l'avez dit, nous l'avons fait" ainsi que la campagne "De l'enquête à l'action" qui présente les actions faisant suite aux enquêtes éclairées de l'OEB en 2020 comptent parmi les améliorations qui ont eu la portée la plus large.

Notre plan d'action a néanmoins été bloqué par les événements inattendus de 2020.

## 1.1 Les défis de 2020: une opportunité en termes d'engagement

Au mois de mars 2020, il était évident que les plans élaborés précédemment devaient être adaptés. La pandémie a été un test de résistance à grande échelle pour l'organisation et l'ensemble de son personnel. Elle nous a amené à mettre davantage l'accent sur la santé et le bien-être, à favoriser une résilience collective d'adaptation pendant la crise et nous a incités à imaginer un "avenir commun après la crise".

En quelques semaines, les paramètres établis ont été si nombreux à changer qu'il a fallu offrir au personnel et exiger de celui-ci de la souplesse et de l'adaptabilité, ce qui lui a été accordé. La proportion de collègues quotidiennement en télétravail a bondi de 15 % à plus de 80 %. Des directives exceptionnelles sur le télétravail ont été rédigées en un temps record, les livraisons d'ordinateurs portables ont été accélérées et une transformation profonde a été lancée afin de remplacer les flux de travail papier par des flux numériques à distance. Du jour au lendemain, la question n'était plus de savoir si le passage à un environnement de travail 100 % numérique était possible mais de se demander comment réaliser ce changement.

L'engagement du personnel a été un facteur essentiel pour traverser la tempête à laquelle l'OEB et le monde autour de nous ont été confrontés. L'enquête réalisée auprès du personnel en 2019 a montré que 75 % de notre personnel et 94 % de nos managers étaient prêts à fournir un effort supplémentaire. Cette conclusion a été confirmée par l'effort de groupe substantiel observé en réponse à la crise. C'est cet effort qui a permis à l'OEB de faire face aux défis qu'il devait relever et de penser de façon créative et collaborative sur les manières de préserver la continuité des activités. En mai, 74 % de nos collègues étaient satisfaits de la réponse apportée par l'OEB afin que nous puissions travailler aussi efficacement que possible. L'attention manifestée par les managers à leurs agents et le soutien par les pairs entre eux ont témoigné de cet engagement. Celui-ci a été favorisé à son tour par la responsabilisation des agents découlant de la possibilité de travailler à domicile voire même depuis un autre lieu géographique, par la confiance qui leur était accordée avec la suppression des horaires de travail fixes ainsi que par des opportunités d'évolution plus nombreuses grâce à des formations en ligne via des plateformes numériques dédiées.

On a pu constater tout au long de l'année de nombreux exemples pratiques d'engagement, dont certains sont présentés plus en détail ci-après pour illustrer chaque facteur clé de l'engagement. Des preuves d'engagement ont également été recueillies dans deux sondages éclairés effectués en mai et en septembre 2020, avec un taux de participation de 80 % et 86 % respectivement. Ces sondages ont évalué un certain nombre d'aspects liés à l'engagement, à la fois directs (capacité, responsabilisation et niveaux d'énergie) et indirects (adaptation au changement, soutien et souci du bien-être des autres). Ces deux enquêtes ont suscité un très grand intérêt, donnant lieu à des dizaines de milliers de commentaires dans lesquels les agents ont exprimé de la gratitude, ont fait part de besoins pratiques, ont adressé des retours et partagé leurs souhaits et leurs visions pour l'avenir.

Même si les sondages effectués en 2020 auprès du personnel n'ont pas fourni d'évaluations précises du degré d'engagement comme en 2019, les réponses à des questions similaires ont indiqué clairement une tendance positive. Premièrement, les niveaux d'énergie, un facteur important en matière d'engagement durable, affichent une amélioration de 9 %, amenant le total à 67 %, soit un taux supérieur à 2019. L'importance des collègues et des managers afin de s'adapter en ces temps difficiles s'est avérée essentielle. Le sentiment d'être soutenu par ses collègues a atteint 85 %, alors qu'en 2019 71 % des personnes interrogées étaient d'avis que les membres de leur unité étaient attentifs au bien-être des autres. De même, les collègues ont estimé que la capacité de leur équipe à gérer efficacement les défis posés par leur travail, qui est un autre indicateur de l'engagement, était bien plus élevée qu'en 2019 (70 % contre 64 %).

## 2. Facteurs clés de l'engagement en 2020

Dans un contexte professionnel, l'engagement peut être défini comme l'implication émotionnelle dans une organisation ou le dévouement à cette dernière. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, il s'agit de la mesure d'un résultat qui dépend de l'interaction délicate de divers facteurs organisationnels et personnels. Pour que l'engagement soit durable, il doit être sous-tendu par des objectifs clairs, un travail d'équipe efficace, les agents ont besoin de se sentir responsabilisés et en mesure de faire leur travail, tout en étant capables de préserver leur niveau d'énergie au niveau individuel. Le tableau ci-dessous résume le modèle d'engagement durable de Willis Towers Watson.

Figure 2 – Modèle d'engagement durable

Engagement + Capacité + Énergie = collègues, utilisateurs et clients plus satisfaits

Engagement durable du personnel	Engagement	Capacité	Énergie
Ce que cela signifie	Croire en notre évolution et être fiers de travailler à l'OEB	Avoir les outils et les opportunités pour fournir du bon travail	Avoir un poste de travail qui constitue un environnement sain et stimulant
Ce qui est mesuré/analysé	Attachement rationnel, émotionnel et comportemental à notre organisation	Dans quelle mesure l'environnement de travail soutient la productivité et la performance	Bien-être physique, interpersonnel et émotionnel d'un individu au travail

Source : rapport 2019 de Willis Towers Watson

Les défis et les leçons tirées de l'année 2020 nous ont obligés à élargir notre horizon en matière d'engagement ainsi qu'à dépasser le modèle présenté ci-dessus et les facteurs clés qui résultent de l'analyse statistique. Nous avons pu voir en pratique dans quelle mesure l'engagement en tant que lien rationnel et émotionnel avec l'organisation et son personnel se manifestait de façon évidente et tangible dans les efforts et les contributions fournis.

Afin de comprendre l'évolution de l'engagement en 2020, il est important d'analyser ce résultat du point de vue des différents éléments qui en sont à l'origine. En 2019, l'analyse des facteurs clés a montré que la responsabilisation, la réputation externe ainsi que la formation et le développement étaient les domaines qui présentaient le potentiel le plus élevé pour renforcer l'engagement du personnel. Cependant, si l'on dresse un bilan de l'année 2020, il est évident que la collaboration, le souci de la santé et du bien-être des agents et la capacité via des outils et des ressources ont été essentiels pour stimuler l'engagement. Le diagramme ci-dessous résume visuellement les leçons que nous avons tirées de notre engagement en 2020.

Figure 3 – Facteurs clés de l'engagement



Source : OEB

En substance, tous ces éléments se fondent sur une narration simple mais néanmoins forte qui reste vraie dans n'importe quel environnement de travail. Les événements de 2020 nous ont amenés à nous concentrer davantage sur la santé et la sécurité du personnel ainsi que sur le soutien et l'attention dont ont témoigné les managers et le personnel pour le bien-être des uns et des autres.

Les sections suivantes examinent plus en détail les différents aspects qui contribuent à l'engagement.

## 2.1 Responsabilisation – autonomie, flexibilité et créativité

### ***Du travail dans les bâtiments de l'OEB à la création d'espace pour l'OEB et nos collègues à domicile***

*Plus de 80 % des agents passant en télétravail dans les semaines qui ont suivi le début de la pandémie, le nombre de "sites" de l'OEB s'est accru en très peu de temps. Alors qu'ils disposaient de locaux équipés de bureaux et de chaises ergonomiques, de grands écrans, avec du café à volonté et des collègues à quelques mètres, les agents se sont retrouvés à se disputer la place à la table de leur cuisine, à travailler sur un ordinateur portable avec une connexion VPN et à veiller à ce que les membres de leur famille et leurs animaux domestiques ne fassent pas irruption dans leurs réunions. Des bureaux ont été improvisés dans des greniers, des caves voire même des chambres à coucher. De six mille cinq cents situations est née une nouvelle forme d'engagement : essayer de faire fonctionner les choses malgré les difficultés. Le mot d'ordre a été celui de la souplesse. Nous avons fait notre possible pour soutenir le personnel en renonçant aux horaires de travail fixes, ce qui a permis à chacun d'utiliser son temps de façon optimale afin de concilier ses différentes obligations comme l'école à la maison et la prise en charge de proches malades. Travail au bureau, depuis chez soi ou télétravail depuis un autre lieu, il n'y avait pas de solution universelle, l'option choisie étant simplement celle qui convenait le*

*mieux à chaque agent. Nous avons dû apprendre à nous adapter et nous y sommes parvenus avec une énergie et une inventivité hors du commun. En mars, les agents ont eu l'autorisation de ramener leurs écrans d'ordinateur et leurs périphériques chez eux. En cours d'année, des bureaux, des écrans extra-larges et des chaises de bureau ont été fournis au personnel afin qu'il dispose des outils ergonomiques dont il avait besoin pour travailler. Outre les outils et l'équipement fournis, il a été en 2020 d'avoir un aperçu du nouvel environnement de travail des agents, y compris de leurs salons et de leurs cuisines. Cela nous a donné plus que jamais l'occasion d'être nous-mêmes, de mieux connaître nos collègues et de nous montrer plus ouverts. Cette expérience nous a obligés à considérer chacun d'entre nous comme une personne dans sa globalité et non plus seulement le collègue de travail.*

Au cours de l'année 2020, notre principe directeur a été de prioriser la santé et la sécurité du personnel. Nous y sommes parvenus en accordant une grande flexibilité à nos agents quant au lieu et aux horaires de travail, ce qui a en retour contribué à un plus grand sens de l'autonomie pour mettre en balance les exigences professionnelles et personnelles. Il n'est donc pas surprenant que le sentiment d'autonomie ait augmenté significativement en passant de 74 % à 83 %. Malgré les défis posés par le confinement et la fermeture des écoles, 78 % des agents ont reconnu qu'ils avaient bénéficié d'un emploi du temps suffisamment souple pour répondre à leurs besoins et à ceux de leur famille, résultat similaire au taux de 77 % mesuré en 2019. Les commentaires libres ont mis en évidence que le personnel avait apprécié les nouvelles marges de flexibilité qui lui étaient offertes et qu'il souhaitait les conserver et les étendre après la crise.

Le travail à domicile ou même à l'étranger dans un autre État membre de la CBE a été rendu possible grâce aux solutions techniques et réglementaires explorées dans le cadre du projet pilote ad hoc sur le télétravail et à l'adoption de directives exceptionnelles en vertu de l'article 10 CBE qui a suivi, parallèlement aux initiatives en cours sur les flux de travail numériques.

Figure 4 – Atouts majeurs



Source : rapport "Strong together – working during COVID-19" de Willis Towers Watson

78 % des agents ont apprécié nos efforts en vue d'informer chacun d'eux sur les sujets les concernant pendant l'année 2020, ce qui représente une hausse contre 30 % environ en 2019. Une task force dédiée s'est réunie à intervalles réguliers afin de décider des mesures à prendre et les informations ont été systématiquement diffusées à tous les niveaux du management ainsi que via les pages web dédiées ("Strong together"). Au plus fort de la crise, ces informations ont été actualisées chaque jour par une équipe pluridisciplinaire. La rapidité à laquelle les décisions ont été prises et mises en œuvre a été sans précédent. Les unités en première ligne chargées d'assurer la continuité des activités en fournissant des équipements et de nouveaux outils électroniques tout en garantissant la santé et la sécurité des agents ainsi qu'en soutenant le service RH ont témoigné d'un niveau d'engagement élevé d'après le sondage réalisé en mai. Cela s'explique à la fois par un sens accru du devoir et un sens de l'autonomie et de la responsabilisation très fort afin d'apporter le soutien nécessaire.

La capacité d'innovation du personnel afin de faire du travail en ligne une réalité en l'espace de quelques jours a été un autre moment charnière auquel ont succédé des améliorations progressives. Comme tous les agents avaient besoin de trouver de nouvelles manières d'effectuer leur travail et de garder le lien entre eux, il n'est guère surprenant que le niveau d'encouragement pour trouver des solutions innovantes à des difficultés liées au travail ait dépassé celui de 2019 (49 %). L'expérience qui a été faite d'une plus grande souplesse et d'une autonomie accrue au bout de six mois de crise a donné lieu à une réflexion intéressante sur leur effet potentiel sur notre culture du travail en général. Le fait d'être en mesure de changer notre mode de travail si rapidement nous a tous rendus fiers de notre formidable agilité. L'adaptabilité en tant que valeur a enregistré la croissance la plus forte en 2020. 58 % des personnes interrogées ont été d'avis que cette année a renforcé la façon dont l'adaptabilité a été vécue.

## 2.2 Capacité – mise à disposition d'outils et de ressources

### **Comment nous sommes parvenus si rapidement à travailler depuis notre domicile**

*Nous sommes une organisation ambitieuse tournée vers l'avenir. C'est peut-être la raison pour laquelle nous avons été capables de passer si rapidement du travail au bureau au télétravail à temps plein. En mars 2020, certaines bases essentielles étaient déjà en place ; 35 % des agents étaient déjà équipés pour travailler depuis chez eux sur la base du programme de télétravail à temps partiel. De plus, un projet pilote réussi sur le télétravail (ad hoc) avec utilisation d'ordinateurs portables venait de s'achever et le déploiement de tels ordinateurs à tous les agents de l'OEB avait commencé. Ces initiatives avaient permis de jeter les bases technologiques et procédurales et de définir les procédures nécessaires au sein de la structure BIT et des RH en vue de permettre au personnel de travailler depuis un lieu de leur choix.*

*À l'approche du premier confinement, le déploiement d'ordinateurs portables s'est accéléré considérablement. L'application électronique Digipass qui permet de s'identifier via un téléphone mobile a été déployée auprès du personnel presque du jour au lendemain. Celle-ci a permis aux agents de se connecter au réseau de l'OEB et de travailler en utilisant leur ordinateur portable de l'OEB ou leur équipement de télétravail en temps partiel déjà à leur disposition. La bande passante VPN pour se connecter à l'OEB a été considérablement augmentée en transférant la connexion vers de nouveaux portails numériques mis en place à cette fin au Luxembourg.*

*Ces mesures ont permis à la plupart des agents de passer au télétravail pratiquement du jour au lendemain sans grande difficulté. Mais ce n'est pas tout. Tous ceux qui n'avaient pas encore reçu d'ordinateur portable entièrement personnalisé, se sont vus attribuer un ordinateur portable non configuré qui leur permettait de se connecter à leur poste de travail à l'OEB. Dans les quelques cas où il n'était pas possible de fournir un ordinateur portable à temps, les agents concernés ont reçu un soutien afin de pouvoir utiliser leur équipement informatique personnel pour se connecter à leur poste de travail via l'application électronique Digipass.*

*Pour conclure, ce concours de circonstances ainsi qu'une approche pragmatique et pratique pour apporter une solution aux problèmes ont permis en mars 2020 à la quasi-totalité des agents de transférer leur poste de travail du bureau à leur domicile en l'espace de quelques semaines.*

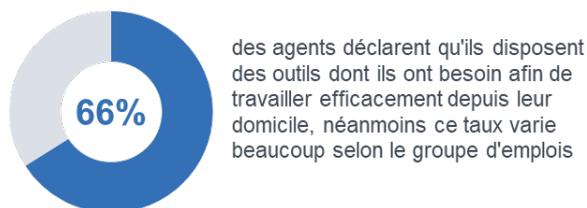
Malgré les défis posés par la nécessité de répondre instantanément aux changements intervenus dans la façon de travailler ainsi qu'au niveau des outils et des systèmes, l'OEB est parvenu à obtenir dans le premier sondage le même taux qu'en 2019 concernant les "obstacles à surmonter", en dépit de l'importance des changements, 65 % des agents ayant déclaré ne pas faire face à des obstacles importants pour mener à bien leurs tâches. Alors que la plupart des agents pensaient à leurs outils lorsqu'ils ont répondu au sondage, les difficultés

avaient des origines multiples comme les flux de travail et les procédures qui devaient encore être adaptés. En mai, 78 % de nos agents se déclaraient satisfaits de la réponse globale apportée par l'OEB à la crise et de la garantie que tout le monde pourrait continuer à travailler aussi efficacement que possible. Environ 70 % faisaient confiance à l'OEB pour sa bonne gestion de la crise.

Ces résultats ont été confirmés par les retours sur les outils de télétravail. En effet, les enquêtes de mai et septembre ont conclu que 66 % des agents avaient accès aux systèmes et aux outils dont ils avaient besoin. Néanmoins, nous savons que cela ne reflète pas l'expérience de chacun.

Dans l'enquête réalisée au mois de septembre, alors que 35 % des agents ont rapporté que la situation s'était améliorée depuis mai, 27 % ont affirmé qu'ils n'avaient pas accès à tout ce dont ils avaient besoin dans cette situation de crise (systèmes, outils et accès concerné) afin de travailler efficacement à distance depuis leur domicile. Étant donné que la distribution des équipements et les améliorations étaient toujours en cours pendant l'enquête, une tendance légèrement plus favorable a été heureusement constatée au sein de la DG 1 où les avis avaient été plus critiques en mai. Une analyse complète des retours reçus sur ces aspects, y compris sur tous les autres aspects ayant fait l'objet de critiques, ont été transmis à la structure BIT et à la DG 1 pour qu'elles prennent les mesures qui s'imposent.

Figure 5 – Disponibilité des équipements



Source : rapport de Willis Towers Watson "Strong together – working during COVID-19"

Nous avons fourni de nombreux efforts afin d'améliorer et d'étendre la disponibilité d'outils et de plateformes collaboratives en vue de permettre aux équipes de travailler ensemble, d'accueillir des réunions et des événements importants et d'apporter une formation et un soutien aux utilisateurs.

### 2.3 Bien-être – prioriser le bien-être afin de mettre en balance les niveaux variables d'adaptabilité et d'énergie

#### ***Une approche globale pour renforcer la santé et le bien-être du personnel***

*Tout au long de l'année 2020, la santé et le bien-être du personnel ont été notre priorité. Depuis le début de la pandémie, les informations publiées par l'OMS, le CEPCM et les autorités nationales ont été régulièrement compilées et mises à jour. Des mesures d'hygiène étendues ont été immédiatement mises en place et des limites de capacité instaurées dans les bâtiments de l'Office. Avant de retourner dans les locaux de l'OEB, tous les collègues ont dû suivre une formation en ligne spécifique sur les règles d'hygiène et de sécurité essentielles à respecter.*

*Outre la diffusion d'informations sur la réponse à la pandémie et le suivi des personnes touchées par le virus, de nouveaux services ont été mis en place rapidement, y compris des réunions animées par des experts dans le domaine de la santé avec des groupes de responsables d'équipe afin de conseiller ces derniers en matière de télétravail, de communication ainsi que sur la façon de soutenir le personnel qui travaille à domicile ou à distance. Trois cent quarante responsables d'équipe ont participé à ces réunions qui ont été très appréciées. Il s'est avéré que chaque équipe avait des besoins différents. Ainsi les réunions de l'équipe Conseils en matière de santé qui se sont tenues avec les équipes de management (soit 400 responsables) ont permis d'identifier des sujets communs et d'apporter des réponses par des interventions taillées sur mesure. Des offres supplémentaires comme les routines matinales, les pauses actives, les moments de recueillement, les conseils en ligne sur l'ergonomie sont toujours proposées pour continuer à soutenir le personnel en recourant à des stratégies de bien-être reconnues. Des présentations informatives sur des sujets allant de l'adaptation en période de crise à la gestion des demandes d'école à domicile ont été organisées et suivies par un public nombreux. Une série d'activités sociales/participatives ont été organisées afin d'encourager les agents à avoir des contacts entre eux, à bouger, à faire de l'exercice, à se détendre et à se concentrer. Au total, ce sont plus de 20 initiatives supplémentaires qui ont été proposées et mises en œuvre et qui se poursuivront en 2021.*

Le fait que nous ayons priorisé le bien-être du personnel et que nous lui ayons apporté une souplesse et un soutien supplémentaires a été bien accueilli par nos collègues. Notre réponse à la situation actuelle concernant le souci du bien-être de nos collègues a été approuvée à 56 %. Les commentaires ont donné un aperçu des préoccupations de nos agents et de la nature du soutien dont ils souhaitent bénéficier. Les difficultés majeures auxquelles ils ont été confrontés étaient liées aux préoccupations résultant de la pandémie de COVID-19 (une réalité pour 46 % d'entre eux en mai), à la nécessité de trouver un équilibre entre l'école à la maison et le travail, à l'inquiétude eu égard aux objectifs de performance et à l'adaptation aux nombreux changements, y compris aux nouvelles technologies et aux procédures "zéro-papier". Afin de soutenir le personnel, nous avons assoupli les règles concernant le congé parental, encouragé les managers à ajuster les objectifs de performance et introduit une mise en œuvre par étapes des procédures "zéro-papier".

Le management supérieur a également pris le temps de rencontrer autant d'équipes et de personnes que possible. Il s'est montré à l'écoute de leurs préoccupations et de leurs idées et a apporté des réponses à leurs questions. Ces entrevues, qu'elles aient été planifiées ou non, ont permis au management de s'informer sur les préoccupations du personnel et d'identifier des points importants qui devaient être traités. Ces échanges ont été l'occasion pour le management de demander aux agents comment ils se sentaient et à quelles difficultés ils étaient confrontés. Les réponses de ces derniers montrent clairement que le personnel a fait de son mieux mais que de nombreux agents étaient également en difficulté.

Il ressort de l'enquête que les supérieurs hiérarchiques ont joué un rôle essentiel lorsqu'il s'est agi de prendre soin de leurs subordonnés. Nous avons observé une amélioration significative de la manière dont est perçu le souci du bien-être de la part des managers qui a atteint un taux de 84 % contre 69 % en 2019. Nous savons depuis 2019 que les managers sont très engagés et font preuve d'un grand dévouement, 94 % d'entre eux fournissant des efforts supplémentaires pour leur équipe. Ils ont accompli un excellent travail dans ces circonstances particulièrement difficiles.

Figure 6 – Souci et soutien du personnel



Source: rapport de Willis Towers Watson "Strong together – working during COVID-19"

Le rôle important joué par les collègues et le soutien des pairs a été mis en lumière par les résultats du sondage, 85 % des agents ayant déclaré recevoir le soutien dont ils avaient besoin de la part de leur équipe et de leurs collègues (contre 71 % en 2019). Ces résultats montrent que, globalement, on porte davantage attention au bien-être des autres. Très souvent, des collègues se sont soutenus mutuellement en livrant des meubles ou des équipements. Des agents ayant opté rapidement pour de nouveaux flux de travail numériques ou de nouveaux programmes ont aidé les autres à les utiliser. Dans l'enquête sur la nouvelle normalité, les personnes interrogées étaient plus nombreuses à déclarer qu'elles se préoccupaient du bien-être des autres que du leur. L'utilisation active des pages web "Strong together", des initiatives à l'échelle locale des unités ainsi que les contributions à ces dernières témoignent également de la volonté de soutenir les autres. L'équipe de l'Amicale a apporté une contribution significative pour que les contacts soient maintenus. Bien que tous les sites étaient fermés et le personnel dispersé, des solutions créatives ont été trouvées afin de garder un lien fort au sein de la communauté et de maintenir les relations.

### **L'importance de la communication et du lien**

*Il est apparu très tôt que le personnel avait surtout besoin d'être tenu informé sur tous les aspects de la crise. La situation évoluant rapidement, il a été décidé de créer un espace dédié sur l'Intranet, accessible via un lien direct sur la page d'accueil. Cet espace destiné à attirer l'attention sur un principe fondamental ou sur un besoin partagé a été dénommé "Strong together" à juste titre. Avec une rapidité extraordinaire, ces pages web sont devenues une plateforme centralisant les informations pertinentes pour le personnel pendant cette période, comme les informations et les directives relatives à la santé et à la sécurité, des conseils en matière de voyage ainsi qu'un aperçu complet de toutes les mesures mises en place pour soutenir les agents. Quelques semaines après leur lancement, les pages web "Strong together" étaient les pages les plus consultées de l'Intranet de l'OEB depuis sa création avec plus de 100 000 visites et elles l'étaient encore en décembre 2020.*

*Le site a continué d'évoluer et de s'adapter aux besoins des agents. Il est devenu une plateforme pour communiquer à un niveau plus personnel. Le Président et les VP ont saisi la balle au bond et ont fait part de leurs réflexions personnelles et de leurs expériences les premiers jours de la pandémie. Peu après, les agents les ont rejoints en postant des messages vidéo pour leurs collègues. Que ce soit par des mots d'encouragement ou des conseils portant sur ce qui marchait bien pour eux voire en jouant de la musique ou en chantant une chanson, ce qui importait était de tendre la main aux autres, d'être là pour eux, "forts ensemble". Un certain nombre de canaux sociaux ont été créés afin que les agents travaillant dans tous les domaines de l'organisation puissent communiquer autour de leurs centres d'intérêts communs.*

*Au-delà du soutien apporté par des unités d'experts, l'Amicale a été un partenaire très utile pendant la crise. Les cours qui étaient auparavant organisés en présentiel sur site (yoga, pilates, méditation de pleine conscience, etc.) ont été proposés en ligne et les salons et les chambres des agents se sont également transformés en salle de gym. Les cours de cuisine, les cafés langues, les fêtes de Noël ont tous été organisés en ligne et la participation des agents a été satisfaisante. L'interprétation en ligne de l'Ode à la joie par la chorale EPolyphony accompagnée par le Patent Orchestra a illustré à merveille comment l'art connecté permettait de vaincre les distances.*

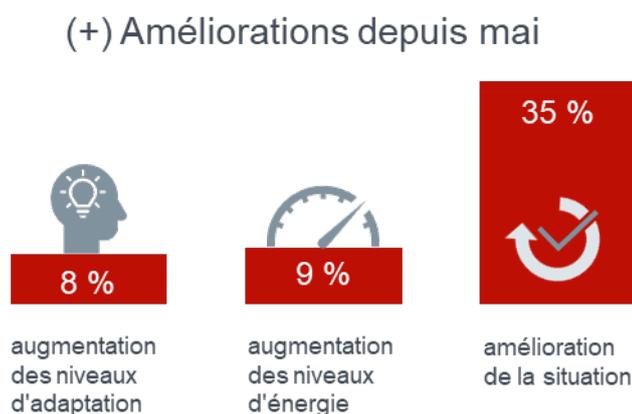
*Enfin, les agents ayant des enfants ont pu compter sur le soutien du Kids Club qui a continué de proposer un programme diversifié d'activités en ligne et sur site. Rien que sur le site de Munich, 125 cours ont été organisés auxquels plus de 1 400 enfants ont participé.*

Le bien-être mesuré en termes de niveaux d'énergie fait partie intégrante de l'engagement durable. Si l'on fait le bilan des premiers mois de la crise, on constate que les agents ont fait preuve de beaucoup d'enthousiasme et d'un sens commun du devoir pour s'adapter à la première vague de COVID-19. Cela a contribué à maintenir les niveaux d'énergie pendant le premier confinement qui a été très éprouvant. Nous avons été heureux de constater une amélioration de 9 % des niveaux d'énergie en septembre, amenant le niveau général à 67 % soit à un niveau supérieur à celui de 2019. Cette hausse a coïncidé avec des niveaux d'adaptation plus élevés pendant l'été. En effet, 74 % des personnes interrogées ont confirmé qu'elles étaient en mesure de s'adapter aux défis et au stress liés

au COVID-19, ce qui constitue une augmentation par rapport aux 66 % de mai. Malheureusement, 21 % ont à nouveau indiqué qu'ils avaient du mal à faire face à la situation en septembre, le même pourcentage déclarant que leur situation professionnelle et personnelle s'était détériorée depuis mai. Il est important de rappeler que les mesures relatives aux niveaux moyens d'énergie constituent une photographie dans le temps et qu'elles sont utiles pour assurer le suivi du bien-être en général. L'enquête a montré que tous les agents n'étaient pas égaux face aux difficultés et que la situation d'un agent fluctuait au gré des changements intervenant dans sa vie personnelle.

Même si nous ne disposons pas de chiffres exacts concernant les niveaux d'adaptation et d'énergie pour le troisième trimestre 2020, nous avons perçu de plus en plus de signaux provenant du personnel, des supérieurs hiérarchiques et du management supérieur relatifs à une fatigue généralisée et à des niveaux d'énergie en baisse dans l'ensemble de l'organisation. Un examen de la situation relative aux congés a mis en évidence le nombre de jours de congés qui n'avaient pas été utilisés en 2020. Des mesures en vue de prolonger la fermeture de l'Office en janvier et de permettre un report plus important des congés annuels dans le cadre d'un programme dédié ont été mises en place afin de garantir que tout le personnel se repose et récupère correctement.

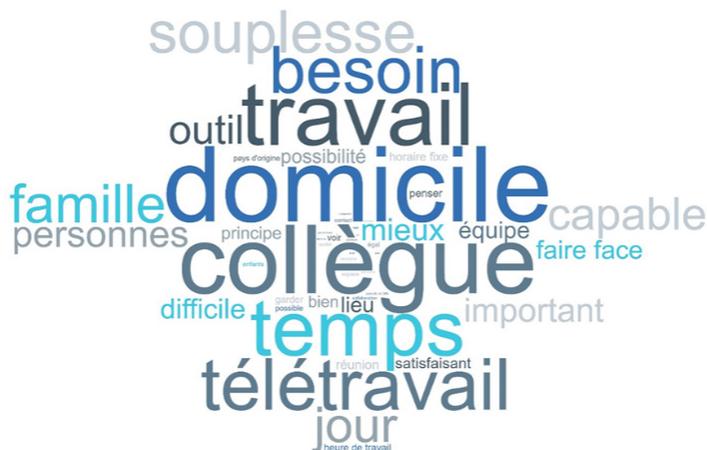
Figure 7 – Changements intervenus de mai à septembre 2020



Source : rapport de Willis Towers Watson "Shaping the New Normal"

Le nuage de mots ci-dessous basé sur les commentaires faits par le personnel dans le cadre du sondage éclair de septembre donne un bon aperçu de ce qui était essentiel aux yeux des agents pendant cette période.

Figure 8 – Nuage de mots basé sur les commentaires des agents



Source : OEB. Fondé sur l'analyse des commentaires formulés dans le cadre du sondage "Shaping the New Normal"

## 2.4 Lien, collaboration et sentiment d'appartenance

### ***Une histoire parmi d'autres sur la préservation des niveaux d'énergie : l'équipe des pompes à piston et des moteurs à inertie***

*Au cours du deuxième semestre 2020, l'équipe a déclaré être de plus en plus dans le brouillard, se sentir fatiguée et de mauvaise humeur. Le matériel de sport flambant neuf prenait la poussière et plus personne ne se réjouissait du prochain apéritif virtuel au travail. Les poussées d'adrénaline de la première vague étaient retombées et tandis que de bonnes nouvelles circulaient sur les chiffres en baisse du nombre de cas et sur les vaccins, il était clair que la traversée des derniers mois de l'année et de l'hiver allait encore représenter un rude défi. Que pouvions-nous faire en tant qu'équipe si nous n'éprouvions rien d'autre que du scepticisme et de l'ennui face aux affirmations selon lesquelles "nous partageons tous le même sort" et si nous préférions rester pelotonnés dans nos lits au lieu de trouver la force psychologique de (télé)travailler efficacement ?*

*En tant qu'équipe, nous avons identifié deux objectifs fondamentaux sur lesquels nous concentrer :*

- 1. Préserver notre propre niveau d'énergie et celui de notre équipe*
- 2. Aider les autres membres de notre équipe à renforcer leur capacité de résilience.*

*Plus nous nous identifions en tant qu'individus avec notre équipe, plus nous sommes susceptibles de faire preuve d'engagement au sein de cette dernière. Le sentiment d'appartenance au sein de l'équipe a créé un environnement coopératif qui correspond aux objectifs de l'organisation et nous a donné de l'énergie. Le concept d'appartenance nous a conduits à créer pour notre équipe un logo destiné à notre canal MS Teams.*



*Nous avons trouvé une devise positive que nous utilisons comme une marque de fabrique pour nos réunions d'équipe virtuelles : ITWORKS – Améliorer le travail à distance par la reconnexion en ligne et le partage des connaissances.*

*L'objectif clé qui consistait à élaborer une culture de la résilience au sein de l'équipe a été atteint en offrant à chacun la possibilité d'apprendre, en identifiant des domaines de développement et en nous donnant l'opportunité de nous dépasser. Dans un premier temps, les grands changements impliquant l'introduction des flux de travail numériques ont été perçus comme complexes par de nombreux collègues et le risque de commettre des erreurs a été considéré comme une menace pour la qualité du travail. Apprendre de ses collègues a été essentiel afin de dissiper ces préjugés contre-productifs.*

*L'aspect relatif aux défis à relever et à la croissance a été abordé en responsabilisant les membres de l'équipe ; ceux-ci ont été encouragés à diriger activement les réunions d'équipe virtuelles et à partager des connaissances et des conseils pratiques comme la façon de gérer des documents PDF, les annotations dans ANSERA, les configurations d'impression à domicile, l'utilisation efficace de nouveaux écrans larges etc. Préparer ces réunions, prendre la parole en public et répondre aux questions a intimidé certains collègues mais le sens de l'accomplissement et les retours positifs reçus par la suite ont toujours été stimulants.*

Même si l'aide apportée par les services de soutien était importante, l'appui des managers et des collègues a joué un rôle essentiel en 2020. Malgré de nombreux défis techniques, les agents ont estimé que l'efficacité de leurs équipes, qui constitue un indicateur d'engagement, était beaucoup plus élevée qu'en 2019 (70 % contre 64 %). Nous avons également appris en mai que 83 % des agents avaient l'impression de faire partie d'une équipe pendant cette période.

Les enquêtes ont montré l'importance de la collaboration, du maintien d'une relation personnelle avec les collègues (même si elle a eu lieu la plupart du temps sous forme numérique) ainsi que du sentiment d'appartenance à l'OEB.

L'enquête de septembre a mis en évidence l'importance du lien social, tout en envisageant un avenir où le télétravail serait davantage présent ainsi que les conséquences de ce dernier : 70 % des agents ont déclaré qu'ils étaient préoccupés par leurs relations futures avec leurs collègues, 59 % ont exprimé des doutes sur la collaboration et 48 % se sont posés des questions sur le sentiment d'appartenance. Voir les collègues et les managers en personne était la motivation principale pour venir au bureau, indépendamment du mode ou du lieu de travail privilégié.

Un certain nombre d'activités organisées sous le slogan "Strong together" ont apporté un soutien de pair à pair allant au-delà de l'offre professionnelle habituelle. Ces activités informelles ont donné lieu à la création en 2020 d'une multitude de réseaux de pairs créés en 2020, avec entre autres le réseau des Champions de la diversité et de l'inclusion ainsi que le réseau Intelligence de la communication (Communication Intelligence Network). D'autres réseaux se sont adaptés à la nouvelle réalité en ligne comme l'équipe Transfert permanent de connaissances (Continuous Knowledge Transfer team (CKT) ; voir le rapport sur la qualité 2020), le groupe d'experts en brevets asiatiques (APEG, voir le rapport sur la qualité 2020) ainsi que le groupe Développement personnel. Ces réseaux continuent de proposer des services collaboratifs aux agents malgré les difficultés supplémentaires liées à la pandémie.

## 2.5 Développement et croissance

Afin de suivre l'évolution rapide des technologies de communication et des procédures numériques nécessaires pour préserver le bon fonctionnement de la procédure de délivrance des brevets et des services de l'organisation, notre personnel a dû acquérir un large éventail de nouvelles compétences et connaissances. Nous avons dû apprendre à nous adapter à de nouveaux outils et à de nouvelles façons de travailler en l'espace de très peu de temps. La plupart des agents ont réussi à maintenir leur niveau de performance, même si 50 % d'entre eux ont trouvé plus difficile d'effectuer leur travail à distance.

L'Académie des talents de l'OEB a fait une offre pertinente en proposant des ressources en ligne supplémentaires à tous les agents afin qu'ils développent les compétences dont ils avaient besoin. Au cours de l'année 2020, le personnel de l'OEB a suivi 111 067 heures de cours dirigés par un formateur (dont 75 % sous forme de sessions virtuelles), 11 734 heures de cours d'e-formation internes, et 18 236 heures de cours en ligne externes (LinkedIn Learning, Udemy for Business, Coursera). Une attention particulière a été portée au développement des compétences suivantes : l'adaptabilité, la souplesse et la résilience, la gestion du temps, le bien-être et la gestion du stress, la collaboration et la communication virtuelle. Le lancement d'iLearn, un nouveau portail d'apprentissage qui facilite l'accès à toutes les ressources d'e-formation aux agents de l'OEB, a été une étape importante dans la création des activités d'apprentissage à l'Office. Il a été rendu possible grâce la coopération réelle de différents partenaires. Nous remercions tout particulièrement les volontaires des groupes CKT et APEG, qui ont garanti la mise à disposition continue des opportunités d'apprentissage de pair à pair. Enfin, les supérieurs hiérarchiques ont joué un rôle essentiel en informant les agents sur les opportunités d'apprentissage.

Certains agents et groupes ont été soumis à une tension plus forte que d'autres. Environ 50 nouveaux responsables ont pris leurs fonctions en 2020. Certains d'entre eux n'avaient jamais rencontré leur équipe en personne et ont dû faire face à la difficulté d'apprendre à gérer une équipe à distance dans des circonstances difficiles. Le programme de développement des compétences d'encadrement destiné aux nouveaux responsables a été amélioré afin d'inclure un coaching individuel et de groupe pour tous les nouveaux managers. Alors que l'OEB n'a pas recruté beaucoup d'agents en 2020 par rapport aux années précédentes, nous avons accueilli un nombre record de stagiaires Pan-European

Seal. Le processus d'intégration des stagiaires a principalement eu lieu en ligne, ce qui a permis à ces derniers ainsi qu'à leurs maîtres de stage et à l'OEB en général de faire une expérience d'apprentissage de première importance.

Des opportunités plus vastes en matière de développement se sont traduites par des reconversions, des perfectionnements et des redéploiements du personnel dans d'autres domaines. Parmi ces opportunités figurent les fonctions de chefs de projet ou de membres de projets stratégiques en vertu du Plan stratégique 2023 ainsi que les fonctions publiées sur le marché numérique des talents. Au total, 517 personnes ont pris de nouvelles fonctions en 2020.

Même s'il a parfois pu être difficile de tenir la cadence pour maîtriser tous les nouveaux outils et s'adapter à toutes les nouvelles évolutions (comme le montrent les enquêtes), 2020 a été une année de croissance sans précédent non seulement du point de vue de notre agilité numérique mais également en termes de confiance globale en notre capacité à mettre en balance les exigences du travail et de la vie quotidienne et à faire face aux défis à venir.

## 2.6 Qualité et réputation externe

L'un des points communs à toutes les enquêtes est l'accent mis par le personnel sur l'importance de se sentir fier de sa réputation externe fondée sur la qualité, l'intégrité et la sensibilisation à l'environnement en tant qu'organisation. Les rapports sur la qualité et l'environnement donnent un compte rendu détaillé de l'année 2020 et des efforts et réalisations des agents, de certains services et de l'OEB dans son ensemble dans ces domaines spécifiques. Le présent rapport montre dans quelle mesure nous pouvons être fiers en tant que membres du personnel non seulement de la façon dont nous avons répondu à la crise en tant qu'organisation mais également d'avoir maintenu la recherche permanente de l'excellence et d'avoir priorisé la continuité des activités pour tous les utilisateurs.

### ***Continuer à rechercher l'excellence dans les procédures orales***

*Les procédures d'opposition se sont tenues sous forme de visioconférences (VICO) à partir de mai 2020. Dans un premier temps, elles ont toutefois été limitées, notamment parce que la plateforme utilisée ne permettait pas de disposer d'une interprétation simultanée des procédures (ce qui est nécessaire dans environ 30 % des cas). Il a fallu rechercher une autre plateforme et à partir d'octobre 2020, une technologie de visioconférence basée sur Zoom a été utilisée pour les procédures orales au stade de l'opposition.*

*Avec l'accord de toutes les parties, une division d'opposition dans le domaine de la santé a organisé une procédure orale sous forme de VICO avec des interprètes dans laquelle sont intervenus des opposants du Royaume-Uni et d'Allemagne.*

*Compte tenu du caractère rigoureux et formel des procédures d'opposition, tous les participants étaient impatients de voir comment elles se dérouleraient sous forme de VICO. Lors de cet événement, il régnait une bonne atmosphère et la manière dont la procédure orale s'est déroulée a reflété les normes professionnelles élevées et l'engagement en faveur de l'excellence de la division et des mandataires. La communication entre les parties et la division d'opposition a été fluide et professionnelle grâce à la stabilité de la connexion, la qualité de la vidéo et du son ainsi que l'excellente interprétation fournie. Les parties et les membres du public ont pu y accéder facilement (ce qui n'était pas possible dans le cadre de procédures d'opposition en présentiel). Dans le cadre de la procédure, bien qu'elle ait eu à traiter la requête principale et de nombreuses requêtes subsidiaires, la division a pu achever ses travaux dans les délais. Les retours reçus par la suite de la part des mandataires en brevets ayant participé à la procédure étaient très positifs dans l'ensemble, l'une des parties affirmant que la procédure d'opposition sous forme de VICO semblait très "réelle" même si les opposants ont regretté de n'avoir pu se réunir pendant les pauses afin de trouver une stratégie commune.*

Figure 9 – Capture d'écran d'une séance d'essai de procédure orale au stade de l'opposition



Source : OEB

Dans les commentaires libres, les agents ont fait part de leur reconnaissance et de leur fierté concernant la gestion de la pandémie par l'OEB, le soutien qu'ils ont reçu aussi bien du management que de leurs pairs ainsi que la résilience en tant qu'organisation. Les agents ont relevé que la situation était plus favorable à l'OEB que dans le monde extérieur et dans d'autres OI.

### **3. Le chemin qu'il nous reste à parcourir : des défis et des opportunités à la réalité**

Les réalisations de l'OEB en 2020 ont été nombreuses et notre organisation a réussi à transformer de nombreux défis en opportunités. Les difficultés liées à la pandémie nous ont obligés à trouver des solutions pour travailler ensemble tout en maintenant voire en renforçant l'engagement du personnel. Nous poursuivrons nos efforts afin d'améliorer les niveaux d'engagement chaque année.

La crise et le sentiment de "partager le même sort" qui en découle semblent avoir contribué à faire prendre davantage conscience de sujets pertinents en matière d'engagement du personnel comme le bien-être, la diversité, et à être plus sensibles à ces questions. Elle a donné lieu à un niveau d'empathie sans précédent entre le management et les agents et entre collègues.

Alors que l'année 2021 s'annonce et que la pandémie persiste et retarde le retour à la nouvelle normalité, il est évident qu'il reste du chemin à parcourir afin d'atteindre l'équilibre entre tous les facteurs d'engagement pour obtenir des résultats durables au-delà de la crise et sur le long terme. Dans les années à venir, nous nous appuyerons sur les leçons importantes que nous avons tirées de cette dernière et nous les mettrons à profit quelles que soient les opportunités qui se présenteront à l'avenir afin de garantir une durabilité et un équilibre à long terme.

Alors qu'il nous faut maîtriser de nouveaux outils et de nouveaux flux de travail numériques, nous devons également continuer à nous adapter aux défis émotionnels qui sont tout aussi profonds que les défis pratiques mais souvent bien plus complexes et fondamentaux pour avoir un véritable sentiment d'appartenance, de lien et d'engagement. Dans ce processus, nous devons non seulement continuer à répondre aux besoins immédiats mais aussi laisser libre cours à notre ingéniosité humaine collective afin de transformer les possibilités en réalités. Au cours de l'année écoulée, nous avons réappris la valeur de la créativité, de la fluidité et de l'adaptabilité. Nous avons trouvé des solutions pour dépasser des défis insoupçonnés, nous reposer sur notre propre inventivité et celle de nos équipes. En présence de tant d'inconnues, il n'existe pas de solution unique, seulement un mélange de possibilités changeantes et notre détermination à construire un avenir meilleur. L'objectif est de transformer ces possibilités en une vision d'avenir. Cette crise va passer. C'est nous qui avons la clé du futur.

Comme l'a affirmé un collègue, citant Haruki Murakami<sup>3</sup> lors d'une conférence Skype au début de la crise : "Une fois la tempête passée, tu te demanderas comment tu as fait pour la traverser, comment tu as fait pour survivre. Tu ne seras pas très sûr, en fait, qu'elle soit vraiment achevée. Mais sois certain d'une chose : une fois que tu auras essuyé cette tempête, tu ne seras plus le même. Tel est le sens de cette tempête".

---

<sup>3</sup> Haruki Murakami (1949) est un écrivain japonais.