



Au contraire, ces déménagements sans précédent par leur ampleur et leur caractère systématique, ont mis de nombreux collègues face à un fait accompli, à des décisions sur leur environnement de travail prises trop rapidement pour beaucoup.

Les spécialistes en organisation du travail et en prévention des risques psychosociaux sont pourtant unanimes à ce sujet: si le changement d'organisation du travail n'intègre pas les travailleurs dans le projet et est insuffisamment expliqué, c'est le risque à plus ou moins longue échéance d'un clash et/ou d'un désinvestissement.

Depuis mars 2020 et la crise de la Covid-19, est apparue la question du « travail hybride » qui combine des temps de travail au bureau et des temps de travail en-dehors de celui-ci, en ligne (dans la quasi-totalité des cas, à domicile). Cette question fait d'ailleurs l'objet de la nouvelle « Décision de la Commission sur la mise en œuvre du temps de travail et des modes de travail hybride », préparée dans le cadre d'un dialogue social intense et stimulant. La décision<sup>1</sup> a été adoptée le 24/03/22 (voir [MyIntracom](#).)

Des travaux menés actuellement sur l'introduction du mode hybride<sup>2</sup> montrent que :

1. Le présentiel est nécessaire pour construire un collectif, important pour les temps de socialisation et de créativité.
2. La mise en place du mode hybride ne peut se faire sans une réflexion sur les espaces de travail (notion de « Workplace Change »). Ces travaux en cours préconisent d'ailleurs une démarche de réflexion en 5 étapes permettant de co-construire les nouveaux espaces de travail en impliquant le personnel pour lui donner envie de revenir au bureau :
  - a. Communiquer sur le projet : ce dernier doit être présenté comme un événement et ses avancées montrées au personnel ;
  - b. Consulter le plus largement le personnel quant à ses attentes et besoins pour assurer un projet pleinement collaboratif ;
  - c. Créer des groupes de travail thématiques (*modes de travail, confidentialité, sécurité, gestion informatique...*) en association avec le personnel pour mieux dessiner les espaces ;
  - d. Choisir un design des lieux en évaluant les propositions avec un comité composé de représentants du personnel/membres du groupe de travail ;
  - e. Préparer le déménagement et l'installation.

Notre administration n'a pas été en mesure, sauf exception, de consulter ni d'impliquer le personnel : cette nouvelle politique des bâtiments de la Commission a été mise en place de façon prématurée, sans

---

<sup>1</sup> [COMMISSION DECISION ON WORKING TIME AND HYBRID WORKING](#) ; [Key elements on Commission decision on working time and hybrid working](#) ; [Frequently asked questions on working time and hybrid working](#)

<sup>2</sup> David Autissier, maître de conférence à l'IAE Eiffel et Directeur des chaires ESSEC Changement et Innovation Managériale <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/travail-and-organisation-hybride-9782822407441/> (<https://sites.google.com/a/essec.edu/essec-chaire-changement/home/organisation/david-autissier>)

qu'une véritable réflexion sur le sujet, intégrant le personnel, n'ait été menée. La contrainte externe subie par la Commission pour faire des économies explique cette approche mais cette contrainte n'excuse pas l'absence de consultation du personnel.

Dans un contexte de crise sanitaire encore présente et une mise en œuvre d'une politique immobilière récente, une analyse de l'impact de ce changement radical d'organisation de travail serait certes précipitée, l'ensemble des collègues n'ayant pas encore eu l'occasion d'une présence suivie dans leur nouvel environnement de travail... Toutefois, parmi les collègues concernés et ayant eu l'occasion de découvrir leur nouvel environnement de travail, certains ont accepté de nous livrer leurs témoignages.

## TEMOIGNAGES

*« Je me sens perdue car je ne sais plus où retrouver mes collègues, partie prenante de mes dossiers mais qui ne font pas nécessairement partie de mon unité »*

*« Personnellement et en dépit du fait que nous avons eu très peu d'occasions de nous retrouver ensemble au bureau, je commence à apprécier le travail dans un espace ouvert car il me rappelle ma première expérience professionnelle au sein d'une agence de presse où nous étions tous réunis dans un seul et unique espace, certes bruyant mais avec plein d'échanges, de partages communs et empreint de dynamisme. »*

*« J'ai du mal à me faire à l'idée qu'il sera impossible, par manque de place, que toute l'unité soit réunie en même temps ! »*

*« Peut-être ne suis-je pas dans la norme, mais personnellement le murmure des conversations et des échanges m'aide à me concentrer. À souligner toutefois que je dispose d'un bureau individuel si j'ai besoin de m'isoler pour me concentrer sur un dossier particulier ou si je dois prendre part à une réunion sensible ».*

*« Je ne vais au bureau que les jours où ma charge de travail est plus légère ou quand je n'ai pas de travail de fond à fournir. En effet, j'ai du mal à me concentrer, les distractions étant trop nombreuses (le passage, les discussions voisines, les divers écrans trop proches...) »*

*« Comme je partage l'espace de travail avec des collègues gérant le même genre de dossiers, j'apprécie la facilité et rapidité du partage d'informations. Toute question trouve réponse rapidement parmi les collègues ! »*

*« Je me sens mal à l'aise lorsque je reçois un coup de fil impromptu risquant de déranger les collègues présents. Mais comment dire à mon interlocuteur de l'État membre dont j'ai la charge que je dois raccrocher pour reprendre l'appel dans une salle prévue à cet effet ? »*

« Le nombre de petites salles de réunions étant limitées et leur réservation indispensable, tout changement de date rend complexe une reprogrammation rapide »

« Je me demande à côté de qui je serai installée et cela me stresse. De même, je m'interroge sur l'endroit où je pourrai aller rencontrer le collègue X d'une autre unité mais avec qui je partage des dossiers. »

« Il y a trop de distractions et j'ai du mal à me concentrer. Je préfère travailler de la maison. »

« J'ai froid et je ne peux pas régler la température. J'ai donc apporté ma chaufferette que je laisse à disposition d'autres collègues qui souhaiteraient l'utiliser. ».

**Il ressort de ces quelques témoignages qu'il serait utile, au-delà des avis recueillis de réaliser une enquête plus exhaustive au terme d'une période de mise en œuvre de ces nouvelles modalités d'hébergement, pour éventuellement y apporter les corrections nécessaires.**

## ANALYSE – OBSERVATIONS

En ce qui concerne ce nouvel environnement de travail, l'on pourrait à ce stade :

- Mettre en avant les avantages et inconvénients
- Souligner quelques observations générales

### Avantages et inconvénients

AVANTAGES	INCONVENIENTS
Optimisation de l'espace de travail et économie budgétaire	Manque de concentration due à toute distraction environnante (nuisance sonore ou visuelle) qui peut mener à une baisse de la productivité
Aspect modulable de l'espace	Non optimisation de l'aménagement en fonction des besoins : pas d'armoire, pas de place fixe ; nécessité d'emporter tout le temps son matériel
Libération de la communication et de la collaboration: le contact direct favorise l'échange et la réactivité et peut renforcer l'efficacité du travail en équipe voire les résultats	Nuisances sonores (conversations, appels téléphoniques, agitation des gens qui passent, le bruit des claviers des ordinateurs...) qui n'aident pas à la concentration

Favorise des moments de convivialité	La sensation d'être continuellement observé que ce soit par la hiérarchie ou par les collègues. Cette pression peut générer un stress.
Le décloisonnement hiérarchique : tout le monde est sur un pied d'égalité	Manque de maîtrise de l'environnement : il n'y a pas de possibilité de régler l'intensité des éclairages ni la température ni personnaliser son espace de travail
	Manque de confidentialité : certaines fonctions impliquent une confidentialité renforcée ne permettant pas d'écoute intempestive de conversation téléphonique ou de coups d'œil furtifs sur l'écran
	Manque d'intimité, tout est public, ce qui peut générer des tensions
	Stratégie d'évitement, augmentation de l'absentéisme
	Santé : augmentation du niveau de stress, maux de tête, transmission accrue de microbes
	Dépersonnalisation : il n'y a plus de bureau « attitré »

### **Observations**

1. L'espace de travail est un levier de changement pour lequel il est primordial d'inclure le personnel pour s'assurer de son adhésion et de prendre en considération :
  - a. les besoins particuliers de chaque équipe en matière de technologie et d'équipement et ce, en impliquant les collaborateurs
  - b. la gestion de la lumière, l'acoustique et l'isolation phonique
  - c. la personnalisation de l'espace (plantes, cadres...) pour lui donner une identité et le rendre attrayant
2. En fonction du métier exercé au sein de nos institutions, cet agencement n'est pas nécessairement adapté : chaque fonction a besoin d'éléments divers pour effectuer ses missions. L'espace ouvert qui met tout le monde dans le même environnement peut rapidement s'avérer inefficace
3. Les conclusions d'une étude de 2018<sup>3</sup> sur l'impact des espaces ouverts sur la collaboration entre collègues indiquent que :
  - a. l'espace ouvert ne favoriserait pas la communication : il créerait des barrières psychologiques entre les employés qui communiqueraient alors beaucoup plus à l'aide de d'outils de communication électronique diminuant de ce fait les échanges en face à face mais accroissant le nombre de messages électroniques ,

<sup>3</sup> Bernstein, Ethan S., and Stephen Turban. "The Impact of the 'Open' Workspace on Human Collaboration" *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, The Royal Society, 19 Aug. 2018, <https://doi.org/10.1098/rstb.2017.0232>

- b. les open spaces sont néfastes pour la concentration des travailleurs suite au trop plein d'incitations ; le travailleur se sent mal à l'aise dans son environnement de travail.
- 4. La perception de ces espaces de travail varierait en fonction de :
  - a. la personnalité : les personnes les plus timides seraient moins favorables aux espaces ouverts qui porteraient atteinte à leur intimité et au sein desquels elles se sentiraient continuellement épiées
  - b. l'âge : les jeunes seraient plus enclin à partager des espaces ouverts que les plus anciens
  - c. le genre : le regard des collègues peut être pesant
- 5. Les salles de réunion sont très souvent sur-occupées dans les open spaces et il est difficile de trouver une salle au moment opportun
- 6. Selon le « Scandivian Journal of Work, Environment and Health », le nombre d'arrêts maladies seraient beaucoup plus élevés dans les locaux de type open spaces que dans les traditionnels (transmission de germes de maladie plus aisée)

### PISTES DE RÉFLEXION POUR UN ESPACE DE TRAVAIL FLEXIBLE

Dans le cadre de la nouvelle politique immobilière de la Commission,

- l'espace collaboratif dynamique se veut être un espace de travail flexible<sup>4</sup>.  
Pourtant, au vu des témoignages, est-ce que cette notion de flexibilité est perçue de la même façon par toutes et tous ?  
L'espace disponible est inférieur au nombre de collègues, ce qui implique une planification et réservation systématiques et ne permet pas la présence de l'ensemble du personnel au même moment.
- la mise à disposition de "hot desking" est pensé pour certains types de "métiers" (par ex: interprètes) et pour les services où beaucoup de personnel est en mission et/ou télé travaille. Cependant au moment où un retour au bureau progressif est requis, est-ce que beaucoup d'unités seront encore principalement en télétravail ou en mission ?  
Qu'en est-il des externes au service de la Commission qui n'ont d'autres choix que le hot desking, quel que soit le métier exercé ?

Pourquoi ne pas imaginer un espace de travail réellement flexible, à mi-chemin entre l'agencement traditionnel des bureaux fermés et le modèle des espaces de travail collaboratifs à même **d'accueillir les différents types de métier et l'ensemble du personnel** ?

<sup>4</sup> <https://myintracomm.ec.europa.eu/staff/FR/buildings-transport/buildings/buildings-policy/buildings-policy-brussels/Pages/Flexible-workspaces-faq.aspx>

1. Aménager des espaces modulables en prévoyant :
  - a. une combinaison de zones ouvertes et fermées adaptée aux besoins des unités
  - b. des cloisonnements non définitifs permettant d'assurer une certaine intimité
  - c. une bonne insonorisation des lieux permettant de réduire les nuisances sonores
2. Adapter les espaces en fonction des métiers
3. Encadrer le fonctionnement de l'espace et définir clairement des règles de vie commune

***U4U vous invite à réfléchir sur cette thématique qui nous concerne tous car:***

Il est primordial pour nos Institutions que chaque membre du personnel:

1. se sente impliqué dans tout nouveau projet relatif à son environnement de travail
2. se sente à l'aise dans son environnement de travail
3. puisse disposer d'un environnement de travail adapté à ses besoins

***Des commentaires, des questions, des suggestions, des témoignages ?***

***U4U est à votre écoute : [REP-PERS-OSP-U4U@ec.europa.eu](mailto:REP-PERS-OSP-U4U@ec.europa.eu)***

23/03/2022



Point of vue:

## « Collaborative dynamic space » & hot desking

# STOP or MORE?

### CONTEXT

You may remember the memo sent by the Staff Committee to the President of the Commission in June 2021, calling into question the Administration's unilateral decision to move many colleagues to new buildings fitted out as "dynamic collaborative spaces", such as *The One*, *Loi 51* or *CSM1*... or, for certain professions, the provision of "empty" or "hot desking" offices, where each person settles in on arrival with his or her own equipment.

It was pointed out that while all staff members are not opposed to changes in their working conditions, they would at least like to be involved in any changes to their working conditions before decisions are made and implemented. Staff also want to adopt working spaces that are adapted to the tasks to be performed.

On the contrary, these moves, unprecedented in their scale and systematic nature, have presented many colleagues with a *fait accompli*, with decisions on their working environment taken too quickly for many.

However, specialists in the organisation of work and the prevention of psychosocial risks are unanimous on this point: if the change in work organisation does not involve the workers in the project and is insufficiently explained, there is a risk of clash and/or lack of investment in the longer term.

Since March 2020 and the Covid-19 crisis, the issue of "hybrid work" has emerged, which combines working time in the office with working time outside the office, online (in almost all cases, at home). This issue is the subject of the new "Commission Decision on the implementation of working time and hybrid working arrangements", prepared in the framework of an intense and challenging social dialogue. The decision<sup>5</sup> was adopted on 24/03/22 (see [MyIntracom](#).)

---

<sup>5</sup> [COMMISSION DECISION ON WORKING TIME AND HYBRID WORKING](#) ; [Key elements on Commission decision on working time and hybrid working](#) ; [Frequently asked questions on working time and hybrid working](#)



Current work on the introduction of hybrid mode<sup>6</sup> shows that :

1. The face-to-face meeting is necessary to build a group, and is important in the process of socialisation and creativity.
2. The implementation of the hybrid mode cannot be done without a reflection on the workspace (notion of "Workplace Change"). This work in progress also recommends a five-step approach to co-constructing new workspaces by involving staff to encourage them to return to the office:
  - a. Communicating the project: the project should be presented as an event and its progress shown to staff;
  - b. Consulting staff as widely as possible on their expectations and needs to ensure a fully collaborative project;
  - c. Creating thematic working groups (*working methods, confidentiality, security, IT management, etc.*) in association with the staff to better design the spaces;
  - d. Selecting a design of the site by evaluating the proposals with a committee of staff representatives/working group members;
  - e. Preparing the move and installation.

Our administration has not been able, with some exceptions, to consult or involve staff: the new Commission buildings' policy was introduced prematurely, without any real reflection on the subject, including from the staff. The external pressure on the Commission to make savings explains this approach, but this constraint does not excuse the lack of consultation with staff.

In the context of a health crisis that is still present and of the implementation of a recent real estate policy, an analysis of the impact of this radical change in work organisation would certainly be precipitous, as not all colleagues have yet had the opportunity to return to their new working environment... However, among the colleagues who have had the opportunity to discover their new working environment, some have agreed to give us their testimonies.

## TESTIMONIALS

*"I feel lost because I don't know where to find my colleagues who are involved in my cases but who are not necessarily part of my unit.*

*"Personally, and despite the fact that we have had very few opportunities to work together in the office, I am beginning to appreciate working in an open space because it reminds me of my first professional experience in a press agency where we were all together in one space, which was noisy but full of exchanges, common sharing and dynamism.*

*"I find it hard to imagine that it will be impossible for the whole unit to be together at the same time due to lack of space!*

---

<sup>6</sup> David Autissier, lecturer at IAE Eiffel and Director of the ESSEC Change and Managerial Innovation Chairs  
<https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/travail-and-organisation-hybride-9782822407441/>  
(<https://sites.google.com/a/essec.edu/essec-chaire-changement/home/organisation/david-autissier>)

*"Maybe I'm not the norm, but personally the murmur of conversations and exchanges helps me concentrate. However, I do have a separate office if I need to be alone to concentrate on a particular issue or if I have to attend a sensitive meeting.*

*"I only go to the office on days when my workload is lighter or when I don't have any substantive work to do. I find it difficult to concentrate, as there are too many distractions (people walking by, nearby discussions, various screens too close together, etc.).*

*"As I share the workspace with colleagues dealing with the same kind of files, I appreciate the ease and speed of information sharing. Any questions are answered quickly among colleagues!*

*"I feel uncomfortable when I receive an unexpected phone call that might disturb the colleagues present. But how do I tell the person I'm talking to from the Member State I'm responsible for that I have to hang up and resume the call in a room set aside for that purpose?*

*"The number of small meeting rooms is limited and booking them is essential, so any change of date makes it difficult to reschedule quickly.*

*"I wonder who I'll be sitting next to and it stresses me out. Similarly, I wonder where I can go to meet colleague X from another unit but with whom I share files.*

*"There are too many distractions and I find it hard to concentrate. I prefer to work from home.*

*"I'm cold and I can't adjust the temperature, so I brought my heater with me and I leave it for other colleagues to use it."*

**These few testimonies show that it would be useful, beyond these collected opinions, to carry out a more exhaustive survey at the end of a period of implementation of these new accommodation arrangements, in order to make any necessary corrections.**

## **ANALYSIS - OBSERVATIONS**

With regard to this new working environment, one could at this stage :

- Highlight the advantages and disadvantages
- Go over some general observations

## Advantages and disadvantages

BENEFITS	DISADVANTAGES
Optimisation of workspace and budget savings	Lack of concentration due to any environmental distractions (noise or visual nuisance) which can lead to a decrease in productivity
Modular aspect of the space	No optimisation of the layout according to needs: no cupboard, no fixed place, requirement to take equipment with you all the time
Freeing up communication and collaboration: face-to-face contact promotes exchange and responsiveness and can enhance the effectiveness of teamwork and even the results	Noise pollution (conversations, phone calls, commotion of people passing by, noise of computer keyboards...) which does not help to concentrate
Fosters moments of fellowship and solidarity	The feeling of being constantly observed, whether by the hierarchy or by colleagues. This pressure can generate stress.
Decomartmentalisation: everyone is on an equal footing	Lack of control over the environment: there is no possibility of adjusting the intensity of the lighting or the temperature, or of customising the workspace
	Lack of privacy: some features require enhanced privacy to prevent eavesdropping on phone conversations or sneaking glances at the screen
	Lack of privacy, everything is public, which can generate tensions
	Strategy of avoidance, increased absenteeism
	Health: increased stress levels, headaches, increased transmission of germs
	Depersonalisation: there is no longer a "dedicated" office

### Comments

1. The workspace is a lever for change in which it is essential to include staff to ensure their compliance and to take into consideration :
  - a. the particular needs of each team in terms of technology and equipment,
  - b. light management, acoustics and sound insulation
  - c. the needs to personalise spaces (plants, frames, etc.) to give them an identity and make them attractive

2. Depending on the profession carried out within our institutions, this layout is not necessarily adapted: each function needs different elements to carry out its tasks. An open space that puts everyone in the same environment can quickly prove to be inefficient.
3. Findings from a 2018 study<sup>7</sup> on the impact of open spaces on collaboration between colleagues indicate that:
  - a. Open space would not favour communication: it would create psychological barriers between employees who would then communicate much more using electronic communication tools, thus decreasing face-to-face exchanges but increasing the number of electronic messages,
  - b. Open spaces are harmful to workers' concentration due to too many incentives; the worker feels uncomfortable in the working environment.
4. The perception of these workspaces would vary according to :
  - a. personality: the people who are shy would be less favourable to open spaces that would infringe on their privacy and in which they would feel continually spied on
  - b. age: young people are more likely to share open spaces than older people
  - c. gender: the gaze and looks of colleagues can take a toll on employees
5. Meeting rooms in open spaces are very often overcrowded and it is difficult to find a room at the right time
6. According to the Scandivian Journal of Work, Environment and Health, the number of sick days is much higher in open spaces than in traditional ones (easier transmission of disease germs)

## IDEAS FOR A FLEXIBLE WORKSPACE

As part of the Commission's new buildings policy,

- the dynamic collaborative space is intended to be a flexible workspace<sup>8</sup>.  
However, in the light of the testimonies, is this notion of flexibility perceived in the same way by everyone?  
The space available is less than the number of colleagues, which implies systematic planning and booking and does not allow the presence of all staff at the same time.
- the provision of hot desking is thought to be appropriate for certain types of "professions" (e.g. interpreters) and for services where many staff are on mission and/or teleworking.  
However, when a gradual return to the office is required, will many units still be mainly teleworking or on mission?  
What about those externals in the Commission's service who have no choice but to hot-desk, whatever the job?

<sup>7</sup> Bernstein, Ethan S., and Stephen Turban. "The Impact of the 'Open' Workspace on Human Collaboration" *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, The Royal Society, 19 Aug. 2018, <https://doi.org/10.1098/rstb.2017.0232>

<sup>8</sup> <https://myintracomm.ec.europa.eu/staff/FR/buildings-transport/buildings/buildings-policy/buildings-policy-brussels/Pages/Flexible-workspaces-faq.aspx>

Why not imagine a truly flexible workspace, halfway between the traditional layout of closed offices and the model of collaborative workspaces able to **accommodate different types of business and all staff?**

1. Develop flexible spaces by providing:
  - a. a combination of open and closed areas adapted to the needs of the units
  - b. non-definitive partitions to ensure privacy
  - c. good soundproofing of the premises to reduce noise pollution
2. Adapt spaces according to the professions
3. Supervise the functioning of the space and clearly define the rules of common life

***U4U invites you to reflect on this issue that concerns us all:***

It is of paramount importance to our Institutions that every member of staff

4. feel involved in any new projects relating to their working environment
5. feel comfortable in their working environment
6. can have a working environment adapted to their needs

***Any comments, questions, suggestions, testimonials?***

***U4U is at your service:*** REP-PERS-OSP-U4U@ec.europa.eu