



# Centralisation de certaines fonctions

La réforme des ressources humaines à la Commission

Position de **U4U** sur le document

*"Efficiency and synergies Review. Modernising the HR function"*

Avril 2016

La Commission avait récemment annoncé qu'elle procéderait à la centralisation de certaines fonctions transversales (RH, communication, informatique) afin de rationaliser ces fonctions et surtout de faire des économies de personnel en période d'austérité budgétaire. Le premier document sur la centralisation des RH ("*Efficiency and synergies Review. Modernising the HR function*") vient d'être publié en janvier 2016. Il annonce un plan ambitieux de centralisation des fonctions RH amenant à des "gains d'efficacité" de 380 équivalents temps-plein (postes permanents et autres personnels sur crédit) mais surtout laisse ouvertes de nombreuses questions sur le devenir des personnels RH des DG, sur l'efficacité de cette recentralisation et des services envisagés pour les personnels de la Commission alors que plane la possibilité que cette nouvelle fonction centrale RH puisse se transformer en Office. Des clarifications sur les intentions et les modalités de mise en œuvre de ce plan sont donc urgentes.

Le document, préparé par 22 Directeurs Généraux réunis plusieurs fois (en présence de PMO, OIL et EPSO mais en l'absence de la DG HR), souhaite mettre en œuvre une nouvelle structure en trois piliers:

- 1) Les DG devraient avoir un personnel HR très réduit (de 2 à 6 personnes à temps plein), vraisemblablement réuni dans une unité plus large (communication, informatique ou autre) et dirigé par un chef "HR Business Correspondent" (peut-être aussi chef d'unité mais pas forcément).
- 2) La DG HR devrait hériter d'une nouvelle direction appelée "Account Management centre" (AMC), peuplée de certaines personnes HR en provenance des DG et qui serait structurée en 8 unités regroupant des "familles" de DG.
- 3) La DG HR devrait continuer à proposer les mêmes services en termes de définition de politique et de réglementation et de centralisation de certains services.

Avant de donner quelques appréciations sur le fond ce projet, il faut d'abord noter que le vocabulaire utilisé est particulièrement surprenant et semble issu d'obsessions managériales parfaitement étrangères au caractère humain de la gestion des personnels. Pourquoi appeler les nouvelles structures "business correspondent" et "Account Management Centre"? L'impression est que ces structures sont là pour compter et gérer des chiffres et non du personnel. Ce genre de vocabulaire en dit malheureusement long sur l'absence de sensibilité au caractère humain de la gestion du personnel qui préside à cette réforme.

Sur le fond, U4U estime qu'a priori une certaine centralisation des services n'est pas en soi une mauvaise approche. Certaines procédures, où l'égalité de traitement est symboliquement importante et plus efficace, méritent en effet d'être complètement centralisées: c'est notamment le cas, par exemple, de la gestion des aspects temps (congrés divers, temps partiel...), de la gestion des données personnelles ou des procédures disciplinaires, ce que le rapport recommande (page 14).

Pour le reste, il s'agit surtout d'un équilibre entre capacités centrales et capacités locales. Pour U4U, les pistes fournies par le document "*Efficiency and synergies Review. Modernising the HR function*" posent les problèmes suivants:

1) En s'avançant sans nuance dans la voie de l'économie des effectifs, le document échoue à faire un bilan de la décentralisation des RH en place depuis 2000. Il est clair qu'aucune évaluation de MAP 2000 n'est faite, ni d'ailleurs aucune analyse des impacts. Ceci montre une nouvelle fois le décalage entre ce que la Commission promet à l'extérieur et ce qu'elle applique à l'intérieur.

2) La même chose pourrait d'ailleurs être dite du dialogue social puisque les représentants du personnel n'ont pas été conviés aux discussions menant à ce rapport. La Commission continue de voir le dialogue social en son sein comme une simple information *a posteriori* alors que, dans sa politique de l'emploi, elle encourage le dialogue social *a priori* dans la co-définition des problèmes et des solutions (article 151 du Traité)<sup>1</sup>.

3) Le rapport fourmille d'exemples détaillés mais pas très convaincants de partage des fonctions entre les différents nouveaux acteurs de la politique RH. Les responsables locaux d'orientation professionnels par exemple seront... dans l'AMC: que connaîtront-ils des spécificités locales qui déterminent la demande de la personne qui leur demandera de l'aide? La formation est partagée entre des besoins décidés localement mais exécutés centralement selon une formule compliquée: ne risque-t-on pas de voir l'offre déterminer la demande? Comment sera géré le système des promotions? Le rapport estime aussi qu'un nouvel interface unique appelé eSEP sera la panacée pour traiter les demandes individuelles. Contrairement à ce que le rapport affirme à plusieurs reprises, il semble que le côté individuel tende à disparaître et ce qui se profile c'est un nouvel Office où, l'expérience l'a montré, le service à l'utilisateur est complètement secondaire par rapport aux exigences d'économie du système et où un interface informatique anonyme permet justement de déshumaniser le service. Il est d'ailleurs édifiant que

---

<sup>1</sup> Selon le rapport de 2016 "*A new start for social dialogue one year after*": "On the representativeness of the social partners (with implications in terms of membership and negotiation mandates) and the need for adequate capacities (including analytical and legal) to create sufficiently strong organisations, a suitable institutional framework for social partners to engage in bipartite and tripartite dialogue is essential" (page 3).

lorsqu'on a demandé aux 22 directeurs généraux auteurs de ce rapport quelles étaient leurs attentes par rapport à cette réforme, aucun n'a cité "devenir une organisation apprenante" ou "améliorer l'équilibre vie professionnelle-vie privée". Les premiers échanges avec le personnel montrent combien celui-ci ne se fait plus aucune illusion sur la soi-disante volonté de la hiérarchie de la Commission d'aider le personnel.

4) Le rapport reste assez flou sur le personnel qui sera transféré à l'AMC (page 18), basant son analyse sur des variables strictement mathématiques (un rapport de 1 à 40 ou de 1 à 95?). Dans ces conditions, l'AMC aura-t-il les moyens de sa politique? Ses 8 unités auront-elles des particularités justifiant des différences de dotation? Faudra-t-il, par exemple, que la DG HR sacrifie une partie de ses effectifs déjà beaucoup sollicités pour renforcer l'AMC, affaiblissant finalement ainsi la DG HR? Quel sera le rôle du Secrétariat Général et n'existe-t-il pas un danger que l'affaiblissement de la DG HR laisse la gestion du personnel partagée entre celle-ci et le SG mais avec quelles conséquences négatives? Il est essentiel de fournir des bases chiffrées sérieuses concernant le personnel qui ira à l'AMC et quelles seraient ses fonctions exactes.

5) Par ailleurs, le plus grand flou règne sur le comment de cette mobilité des personnels RH des DGs locales. 380 personnels temps plein devront être transférés, certains resteront sur place mais selon quels critères (certains dans les RH mais d'autres pour que faire?), d'autres iront à l'AMC à la DG HR (mais par exemple il n'y aurait que 8 places de chefs d'unité) et d'autres enfin dans d'autres DG en fonctions d'appels à manifestation d'intérêt. Le rapport reste flou sur l'organisation de ces mobilités. Or il est évident que la grande majorité des personnes concernées seront des AST pour lesquels la Commission a jusqu'ici montré beaucoup d'indifférence. Cette mobilité annoncée est l'occasion de prendre au sérieux les déclarations sur l'utilisation des talents en donnant à tous les personnels HR des DGs l'occasion de faire un choix avisé de carrière: cela implique de mettre en place une véritable Chambre d'Ecoute qui permette aux collègues concernés d'exprimer des choix, d'être entendus et conseillés, puis appuyés dans leur mobilité.

6) Le rapport insiste à de très nombreuses reprises et à juste titre sur le fait que ce nouveau système ne doit pas signifier moins d'humanité et un service moins individualisé. La répétition de ce thème montre en fait que les auteurs du rapport sont eux-mêmes peu convaincus de cette éventualité. Les suggestions apportées, comme par exemple des "heures de proximité" des collègues de l'AMC auprès des DG chaque semaine, sont-elles à la hauteur des enjeux? Peut-on espérer que quelques heures de présence sur le terrain par des collègues qui ne sont pas au fait des réalités locales suffiront? Peut-on espérer qu'eSep fournira des réponses à toutes les questions grâce à ses banques de données et ses FAQs? Le rapport est particulièrement maigre sur les outils qui permettront d'évaluer l'efficacité du nouveau système. Tout au plus est-il déclaré que "l'établissement d'un système de feedback systématique et si possible automatisé sur la satisfaction des clients (*sic*) devrait être considéré afin de vérifier la qualité et la rapidité des réponses et la satisfaction des clients avec les différents services HR" (page 20). En d'autres termes, on fera éventuellement une évaluation basée sur les déclarations des "clients", ce dernier terme en disant long sur la manière dont la gestion du personnel est désormais envisagée.

7) Il existe une perspective réelle mais non déclarée, dans cette proposition de réforme, que la fonction RH, en se centralisant, devienne finalement un Office (de type EPSO, OIB, OIL ou PMO) mal défini et

ayant trop peu de personnels. Ce serait là rendre un très mauvais service au personnel de la Commission si on tentait de gérer au rabais la gestion du personnel dans des Offices automatisés. Les économies à la Commission auront une fois de plus été mal pensées et il n'est pas exclu que cette mesure d'économie serve une fois de plus à équilibrer l'éventuelle adaptation des salaires en 2016.

Dans ce panorama inquiétant, il est heureux qu'une phase-pilote ait été définie. Encore faut-il que les représentants des syndicats y soient pleinement associés, en toute confiance, afin de définir un équilibre optimal entre les fonctions et les personnels RH qui devraient rester au niveau local et celles et ceux qui devraient renforcer la DG HR. U4U pense que la politique du personnel à la Commission ne peut pas fonctionner sans un suffisant ancrage local de la fonction HR dans chaque DG. De même, elle ne peut pas être organisée au rabais au niveau central avec le risque de déshumaniser encore plus une Commission qui est déjà allée beaucoup trop loin dans cette direction.

06/04/2016