



Bruxelles, le 12 janvier 2016
PK/G.V/CS/PPB

Note à l'attention de Mme Irène Souka
Directeur général - DG HR

Objet : Demande d'une concertation technique "Middle management staff and Advisers"

Les OSP signataires considèrent que la question de la mobilité de l'encadrement intermédiaire de la Commission constitue une dimension fondamentale de la politique du personnel et de ce fait mérite une concertation approfondie. C'est la raison pour laquelle nous demandons l'ouverture d'une concertation technique.

En effet, le projet tel qu'il a été présenté à la concertation administrative suscite des commentaires, qui ont d'ailleurs été formulés lors des rencontres de dialogue social au stade administratif, et qui n'ont pas reçu de réponse satisfaisante à ce stade.

Les points principaux qui nous préoccupent sont pour l'essentiel:

- le **caractère forcé**, voire mécanique de la mobilité pour les chefs d'unité;
- la **dimension précipitée** de ce qui est envisagé: nous accordons une importance particulière à une **phase pilote** donnant lieu à une évaluation voire des corrections avant toute mise en œuvre générale;
- le caractère opaque des décisions de "**réversibilité**" des chefs d'unité;
- l'absence de mécanismes / structures de **support** et de **suivi**;
- la non articulation de la politique "talent management" des chefs d'unité avec celle nécessaire (et prévue?) pour le reste du personnel. Il faut assurer une cohérence globale.

Nous demandons donc l'ouverture d'une concertation technique pour les raisons suivantes:

- 1) Le projet de décision sur le middle management devrait contenir un considérant supplémentaire sur la finalité politique et pratique de la mobilité pour les chefs d'unité**, notamment en vue d'améliorer leurs compétences tant

dans le domaine de la gestion du personnel que de celui des politiques de la Commission en lien avec ses pouvoirs conférés par le Traité. Il est en effet important de définir clairement les objectifs escomptés en termes de mobilité de l'encadrement intermédiaire ainsi que l'impact global en termes de qualité et de performance de l'institution et de son personnel.

U4U/USHU/RS, l'Alliance et la FFPE soutiennent l'objectif de faciliter la mobilité, mais sans perdre de vue la priorité des priorités : les services de la Commission doivent être mis dans les meilleures conditions possibles pour être efficaces et pour que le personnel soit motivé.

La place des Chefs d'unité dans le dispositif administratif de la Commission est cruciale. Faciliter leur mobilité est un instrument utile de gestion des ressources. Mais une mobilité obligatoire, sur un calendrier forcé et sur une base permanente, risque fort de mettre en péril l'objectif central: "La bonne personne à la bonne place au bon moment".

2) Le projet de décision sur le middle management a été présenté sans étude précise des populations de chefs d'unité et de conseillers concernés par la décision. Les différents chiffres mentionnés (de 120 à 200 personnes lors de la première année) ne sont basés sur aucun scénario partagé lors du dialogue social. Nous vous serions donc reconnaissants de produire les études et chiffres nécessaires sur les mobilités envisagées au cours des prochaines années et spécialement en 2016, avant la prochaine réunion de concertation du 15 janvier prochain. Il est notamment important de connaître le nombre de chefs d'unité et de conseillers par DG, par nationalité et par sexe, ceci afin d'évaluer la mise en application des articles relatifs à une distribution géographique équilibrée, et qui tienne compte de l'égalité des chances.

3) Le projet de décision sur le middle management reste imprécis sur de nombreux points de la procédure, ce qui aurait pour risque que des mobilités affectent gravement l'efficacité des services et donc l'intérêt de l'Institution, contrairement aux missions confiées par le Traité à la Commission. De même, les structures administratives d'accompagnement ne sont pas précisées, ce qui laisse planer un doute sur la faisabilité de la mutation envisagée.

Nous vous serions donc reconnaissants de fournir une analyse des impacts (risques et avantages) possibles des mobilités notamment dans les DG les plus concernées selon les données statistiques disponibles.

4) Le projet de décision devrait favoriser une mobilité volontaire et progressive basée sur une phase-pilote à l'issue de laquelle un bilan pourrait être tiré afin de permettre à l'institution de bien gérer la mobilité de l'encadrement et d'en contrôler les impacts. Cette phase-pilote devrait favoriser le volontariat pour des chefs d'unité ayant passé au moins 10 ans dans une même DG (indépendamment du nombre de postes), à partir de diagnostics de mobilité établis entre les chefs d'unité concernés, les DG concernées et la

DG HR. A ce titre, un suivi a posteriori et paritaire des exercices de mobilité doit être inclus dans la décision.

5) Le projet de décision sur le middle management risque de porter atteinte à l'indépendance et à la dignité des chefs d'unité présents et à venir en les soumettant à des réversibilités arbitraires soit lors des exercices de mobilité, soit lors des procédures de nomination. Les mesures liées aux nominations dans les postes de non-encadrement doivent être entièrement revues, favoriser un opt-out qui ne soit pas punitif et inclure des procédures d'accompagnement précises des personnes concernées sur base volontaire, notamment en incluant une assistance active aux personnes concernées en collaboration avec les DG concernées et la DG HR. Des postes adaptés de "senior expert" auprès de directeurs, de chefs de task force inter DG, par exemple, devraient être créés pour faciliter l'opt-out par l'encouragement de l'utilisation des talents. A ce titre, il conviendrait aussi de considérer la possibilité pour les chefs d'unité de 60 ans et plus, et qui ont ce titre depuis au moins 10 ans, de continuer à bénéficier pour un temps limité, mais supérieur à ce qui est prévu, des dispositions de l'article 44 second paragraphe du Statut.

6) Le projet de décision sur le middle management ignore complètement la formation en amont des potentiels chefs d'unité. Un article complémentaire concernant la mobilité dans deux DGs différentes avant de pouvoir être nommé chef d'unité devait être inclus dans les articles concernant l'éligibilité. Cette mesure est de nature à favoriser les mobilités ultérieures des chefs d'unité une fois nommés. A tout le moins, dans une phase initiale, ce genre de mobilité devrait constituer un plus lors des nominations. Par ailleurs, nous demandons que l'expérience d'encadrement et de gestion financière soient un élément déterminant et que l'expérience antérieure dans ce domaine au sein et en-dehors de la Commission soit valorisée.

7) Le projet de décision sur les conseillers devrait comprendre un article sur leur mobilité. Ceci fait tout à fait sens dans le cadre de la décision étant donné que la carrière de conseiller devrait permettre l'ouverture à une mobilité à travers la Commission. Ce projet devrait également clarifier le rôle du "Conseiller" comparé à celui du "Senior expert".

Le projet de décision sur les conseillers, dans son article 3, prévoit un nombre maximum de deux personnes sous la responsabilité d'un conseiller. Cette limitation semble être en contradiction avec l'article 2 qui décrit le rôle de coordination des conseillers permettant d'exercer une responsabilité qui concerne un nombre plus élevé de personnes.

S'agissant de la coordination de groupes inter service ou "task force" par exemple, la limitation à deux devrait être revue, voire supprimée.

8) Dans le processus de sélection pour middle management et conseillers une phase "d'assessment center" est prévue. Nous demandons que les

représentants du personnel soient associés afin de formuler un avis sur les questionnaires. Nous demandons également une analyse "coût – bénéfice" de cette procédure externalisée, en particulier le coût par chef d'unité.

A l'absence d'une évaluation des conséquences structurelles de la nouvelle politique évoquée précédemment s'ajoute l'absence d'évaluation des conséquences humaines si une telle politique était, comme actuellement envisagé, conduite sur un mode automatique. Plus précisément:

- 1) Penser que les Chefs d'unité seront davantage motivés si elles/ils peuvent (en fait, doivent) changer, tous les 12 ans de Direction Générale, reste à démontrer. Pour la majorité d'entre eux, savoir qu'ils doivent, au terme de 12 ans, trouver un poste de manager dans une autre DG engendrera une pression supplémentaire et les forcera à investir beaucoup de leur temps pour réaliser cet objectif, au lieu de se concentrer à 100% à leur DG.
- 2) Dans un nombre significatif de cas, une mise en œuvre faite d'un coup, sans transition, risque de poser des problèmes s'il s'avère que dans par exemple une DG la mobilité pourrait concerner des dizaines de chefs d'unité.
- 3) Le reclassement éventuel comme conseiller, senior expert, voire comme administrateur principal devra également être soigneusement accompagné pour éviter de créer des dégâts humains aux conséquences potentiellement incalculables...

Nous nous réservons la possibilité de compléter ces positions de manière plus détaillée sur chaque article lors de la concertation technique.

Recevez, Madame le Directeur général, l'expression de notre haute considération.

Georges Vlandas / Helen Conefrey & Cristiano Sebastiani & Pierre-Philippe Bacri

RS/U4U/USHU & Alliance & FFPE

Copie: MM H. Post, C. Roques