



Middle management: la mobilité forcée et les nouvelles règles de nomination permettront-elles d'utiliser les talents et de garantir l'indépendance des chefs d'unité?

(Document pour le débat)

La Commission est actuellement en train de préparer une "décision sur le middle management" qui concerne ses 1126 chefs d'unité, tous grades confondus. Cette décision est cruciale car bien évidemment, au-delà de l'avenir même de ces chefs d'unité, **c'est aussi la vie quotidienne de milliers de collègues fonctionnaires, temporaires et agents contractuels qui va en être affectée.** De ce point de vue, l'on ne peut que regretter que cette décision devant être mise en œuvre le 1^{er} janvier 2016, elle soit une nouvelle fois trop rapidement négociée avec les DG et avec les représentants du personnel en quelques réunions et sans information sur l'analyse des « problèmes » à régler. **Il manque un dialogue social ouvert et équilibré permettant de bien comprendre les tenants et aboutissants de cette réforme!**

Ceci est d'autant plus important que ce qui est proposé par la Commission peut avoir de vastes effets sur la culture de l'organisation. Ce qu'il faut éviter c'est l'application mécanique et impersonnelle de systèmes de mobilité "préétablis" inspirés par des théories optimistes mais décalées par rapport aux nécessités. Ce qu'il faut c'est une mobilité qui mette en avant le potentiel des chefs d'unité ou des candidats à de tels postes plutôt qu'il les pénalise ou les fasse vivre dans l'angoisse de la mobilité. Il faut en effet privilégier une culture d'organisation basée sur la confiance, la reconnaissance qui vise à développer le potentiel de chacun.

Deux éléments importants de ce projet de décision méritent en effet plus ample réflexion.

LA MOBILITE FORCEE

Ce projet envisage une mobilité forcée pour les chefs d'unité qui ont déjà occupé deux postes dans la même DG pendant un minimum de 7 années et un maximum de 12 années. Cette mobilité serait encadrée par la DG HR qui fixera des objectifs par DG et organisera ces mobilités collectives deux fois par an. Les chefs d'unité appelés à devenir mobiles seront alors appelés à poser candidature dans d'autres DG puis à passer des entretiens, sur base de quoi chaque DG concernée proposera une short-list minimum de 3 candidats par postes. Ce qui frappe c'est que:

- **Cette mobilité forcée est à peine justifiée.** Certes la mobilité est généralement bonne mais la DG HR peine à expliquer pourquoi il faut une mobilité forcée et quels problèmes cette mobilité forcée est supposée régler. La DG HR n'a notamment fourni aucun diagnostic précis sur les problèmes que la non-mobilité engendre au niveau des chefs d'unité. **Quels problèmes cherche t-on à régler exactement par cette mobilité forcée? Rien n'est clair.**

- **Cette mobilité forcée devrait être importante dès 2016. La DG HR ne fait aucun mystère du fait que la VP Georgieva veut « bousculer la maison ».** Malheureusement, aucune information précise n'a été donnée par la DG HR lors du dialogue social mais il semblerait que 200 chefs d'unité sur 1126 pourraient être concernés par une mobilité forcée en 2016. **Une telle décision pourrait avoir des effets néfastes pour la Commission et son personnel si elle n'est pas strictement encadrée au bénéfice de tous, chefs d'unité et personnels des unités.** Comme l'ont demandé de nombreuses DGs, des objectifs pluri-annuels négociés devraient donc voir le jour et faire l'objet d'une flexibilité et d'une évaluation année par année. Il est même souhaitable de penser à une période de transition où le système est testé à moyenne échelle et fait l'objet d'une évaluation transparente par un comité paritaire ad hoc.

- Cette mobilité forcée risque d'impliquer un rythme soutenu de mobilité permanente dans chacune des DG. D'abord, la durée moyenne dans un poste de chef d'unité étant selon la DG HR de 3,4 ans et la nouvelle règle de mobilité imposant de changer de DG ou de postuler à nouveau à travers une procédure de nomination après ces deux postes dans une même DHG, il en ressort que les chefs d'unité resteraient en moyenne environ 7 ans dans une DG. Cette mobilité tous azimuts pourraient pousser à l'instabilité. Cette mobilité pose ensuite des problèmes de calcul très complexe : que signifie une « même DG » par exemple après les nombreuses réorganisations consécutives à la nouvelle Commission Juncker comme la DG GROX, NEAR, DEVCO?

- **Cette mobilité forcée pose un problème sérieux d'utilisation des compétences pourtant au cœur de l'approche de la VP Georgieva.** Aura-t-on nécessairement dans le pool des chefs d'unité en mobilité forcée des compétences interchangeables? Du moins, la DG HR s'est-elle engagée à utiliser abondamment des "dérogations" pour empêcher de perdre des compétences spécialisées à des moments cruciaux. Néanmoins, il n'est pas certain que le « match-making » sera parfait et que se passera-t-il lorsque des DG n'auront pas de candidats compétents pour certains postes? **Que se passera-t-il si des chefs d'unité en mobilité forcée ne sont jugés compétents pour aucun des postes auxquels ils postulent?** Que se passera-t-il si des DGs doivent prendre des chefs d'unité « moyennement » compétents? Seront-elles soutenues par des moyens supplémentaires en formation par exemple? **C'est donc bien l'efficacité de la Commission qui est en jeu.**

- **Cette mobilité forcée devient l'occasion pour la DG HR de jouer un rôle prééminent dans la nomination des chefs d'unité.** En d'autres termes, c'est la DG HR qui procède aux nominations des chefs d'unité en mobilité forcée, retirant ainsi des mains des Directeurs

Généralux leur pouvoir traditionnel d'AIPN. On peut certes espérer ainsi que la DG HR joue un rôle de "police" de la mobilité a priori positif : **encore faut-il que ce changement d'AIPN soit clair et permette en toutes circonstances une consultation entière des Directrices Générales/Directeurs Généraux concernés.**

- **Cette mobilité forcée laisse la porte grande ouverte à une nouveauté fondamentale qui est la « nomination » dans des postes de non-management pour les candidats échouant à trouver un poste lors des exercices de mobilité forcée.** Certes, ces candidats bénéficieront d'une année de sursis pour repostuler à d'autres postes de chefs d'unité, soit lors de la mobilité forcée, soit à l'occasion de la publication de postes de chefs d'unité. **Toutefois, l'encadrement de ces chefs d'unité en sursis paraît pour le moins flou.** Or il importe d'éviter que la mobilité forcée se transforme en une sélection de « mauvais » chefs d'unité sur des bases particulièrement contestables. **Ce qui est en jeu ni plus ni moins, c'est l'indépendance des chefs d'unité et de la fonction publique européenne en général.**

- **Cette mobilité forcée ne concerne que les chefs d'unité de la Commission sur ses sites principaux et pas les chefs de représentation et de délégation, ni les chefs d'unité détachés en agence.** Pour autant le projet reconnaît que la question des sites est importante : il n'est pas évident de trouver des candidats pour Luxembourg ou Ispra ni des candidats de Luxembourg ou Ispra souhaitant postuler à Bruxelles : il semblerait que le réalisme l'emporte. **De manière intéressante, les chefs d'unité en détachement ne sont pas concernés, ce qui signifie que les chefs d'unité dans les agences exécutives, de plus en plus nombreux (et les différents chefs adjoints ou de secteur en agence et candidats à des postes dans leur agences) sont destinés à rester en agence.** Voilà qui ne correspond pas à l'approche pourtant souvent revendiquée, notamment dans les 9 DGs de la famille recherche, de faire passer les chefs d'unité de poste « politiques » à des postes « opérationnels » et vice-versa.

NOMINATION DES CHEFS D'UNITE

Le principe général du projet de décision sur le middle management reste traditionnel en ce sens qu'il consacre la compétence quasi-exclusive des Directeurs Généraux comme AIPN pour les chefs d'unité. Néanmoins, un certain nombre d'évolutions ou de silences méritent d'être notés.

- **Le projet sur les nominations des chefs d'unité ne dit rien sur leur formation préalable.** Il est intéressant de constater que les chefs d'unité en poste doivent faire une mobilité hors DG après deux postes et au moins 7 ans dans la même DG alors que les candidats à des postes de chefs d'unité ne sont astreints à aucune obligation équivalente de mobilité. **On obligerait donc à la mobilité des gens qui n'ont aucune expérience de mobilité au sein de la Commission...**Il convient de commencer par le commencement et d'organiser une mobilité inter-DG pour les candidats jugés compétents pour poser candidature à des postes de chefs d'unité, ce qui implique détection et accompagnement des talents. Tout candidat

devrait avoir une expérience d'au moins deux fois trois ans dans deux DG différentes (hors réorganisation « factice »). **Par ailleurs, il paraît hasardeux de nommer comme chefs d'unité des candidats qui n'ont aucune expérience avérée de chefs d'équipe** (comme par exemple les assistants de Directeurs Généraux et les membres de cabinet) alors que le projet de décision de la Commission insiste à juste titre sur les responsabilités et compétences des chefs d'unité comme « chefs d'un collectif ». L'on attend donc de la Commission que les faits suivent les déclarations d'intention sur les capacités requises pour le middle management.

- **Le projet sur les nominations des chefs d'unité soumet les chefs d'unité (y compris ceux en poste) aux tests en « assessment center » alors même que la Directrice Générale/le Directeur Général peut ignorer les résultats de ces tests.** Alors qu'il paraît souhaitable que les Directeurs Généraux retiennent le pouvoir d'AIPN, il convient de clarifier les procédures de nomination des chefs d'unité et de limiter les possibilités d'arbitraire. L'utilisation des tests des « assessment centers » pourrait être systématisée et faire partie intégrante de l'évaluation de tous les chefs d'unité, à condition que la Directrice Générale/le Directeur Général justifie son appréciation comparée des résultats de l'"assessment center" parmi d'autres critères. **Toute nomination de chef d'unité devrait donc être pleinement justifiée par la Directrice Générale/le Directeur Général au regard des mérites de tous les candidats repris dans la short-list et passant par l'"assessment center". Les décisions négatives sur les candidatures devraient être explicitées afin que les candidats non retenus connaissent les raisons de leur échec et puissent améliorer leurs compétences.** En d'autres termes il convient de transformer les nominations en une occasion de développement des compétences plutôt qu'en un système de sanction et de déchéance professionnelle.

- **Le projet sur les nominations des chefs d'unité prévoit qu'avant la décision finale, la Directrice générale/le Directeur Général consulte la/le Commissaire responsable.** L'utilité de cette mesure ne paraît pas évidente. Est-il possible que la/le Commissaire puisse s'opposer à un processus de recrutement suffisamment transparent pour des raisons politiques? **Il va de soi qu'il faut éviter une politisation des recrutements des chefs d'unité qui amènerait à ignorer la politique de détection des talents et d'utilisation des compétences prônée par la Commission même.**

- **Le projet sur les nominations des chefs d'unité prévoit que les chefs d'unité pourront être candidats à des postes AD9 à partir du grade AD8 + 2 ans d'expérience.** On peut donc prévoir que des candidats AD8 recrutés en moyenne à 34 ans en AD5 avec 2 à 3 ans d'ancienneté par grade puissent devenir chef d'unité après une expérience suffisante du contexte de travail de la Commission européenne. Contrairement aux propositions de Génération 2004, il ne paraît pas souhaitable d'ouvrir la carrière de chef d'unité à des fonctionnaires AD5 même s'ils ont une expérience avérée d'encadrement mais aucune expérience suffisante du cadre et du contexte organisationnels et politiques de la Commission.

- **Le projet sur les nominations des chefs d'unité prévoit également que les chefs d'unité peuvent perdre leur poste et leur titre de chef d'unité lors d'une réorganisation** (en plus des cas de mobilité obligatoire si le chef d'unité a déjà occupé deux postes dans une DG pour au moins 10 ans ou est resté dans le même poste pour un maximum de 7 ans). La Directrice Générale/Le Directeur Général n'est pas obligé(e) de trouver un poste aux chefs d'unité en place et en plus, désormais, les postes de conseillers ne pourront plus être utilisés pour "parachuter" les chefs d'unité devenus "indésirables" ou "encombrants". Le projet est particulièrement flou et prévoit seulement que les chefs d'unités concernés seront nommés dans un poste de non-management avec pendant un an le bénéfice des dispositions de l'article 44, paragraphe 2 du Statut. **Ce qui est remis en cause une fois de plus c'est l'indépendance des chefs d'unité. Malheur à ceux qui ne seront pas les "yes men" et "yes women" dans leurs DGs.** Il est donc essentiel d'encadrer très clairement le pouvoir des Directrices Générales/Directeurs Généraux lors des réorganisations afin que les décisions graves amenant à ne pas confirmer les chefs d'unité dans leurs fonctions soient prises en toute transparence et avec les justifications nécessaires.

CONCLUSIONS

U4U est d'accord sur le principe qu'une mobilité accrue et bien encadrée devrait permettre une meilleure utilisation des talents et une satisfaction accrue pour les chefs d'unité et donc pour le personnel en place dans les unités.

Néanmoins, U4U exprime de très fortes réserves sur l'état actuel du projet sur le middle management. D'une part, ce projet échoue à donner des analyses sérieuses sur les raisons de la mobilité forcée et, dans la pratique, des garanties sur l'utilisation des compétences. D'autre part, il compromet gravement l'indépendance des chefs d'unité, en faisant de la mobilité forcée l'antichambre de décisions de retirer leurs fonctions aux chefs d'unité qui subitement ne seraient plus jugés "compétents", et en donnant l'occasion aux Directrices Générales/directeurs Généraux de dégrader des chefs d'unité en administrateurs ou administrateurs principaux.

U4U concède que les chefs d'unité puissent perdre leurs fonctions mais cette perte de fonctions doit se faire à l'issue d'une analyse objective et complète de leurs compétences. La philosophie de la politique de mobilité ne doit pas être de sanctionner ou de maintenir dans la peur les chefs d'unité au risque de leur faire perdre leur indépendance et leur stature morale dans l'institution. Elle doit être fondée sur l'utilisation des talents et se donner les moyens de cette ambition. **Dans l'état actuel, le projet échoue à donner de telles garanties et fait de la mobilité forcée et des réorganisations des expériences stressantes, voire potentiellement punitives, qui risquent d'affecter grandement l'efficacité et l'indépendance du middle management.**