

**R&D** demande de recentrer l'

« **HUMAIN** »

*au cœur de la gestion des Ressources Humaines de notre Institution!*



*3ème Partie*

**La Bienveillance professionnelle  
centrée sur un management  
HUMAIN**

# Sommaire

<b>L'Union européenne en tant qu'employeur</b>	<b><u>3</u></b>
<b>Implémenter le sens du travail</b>	<b><u>4</u></b>
<b>Développer la reconnaissance au travail</b>	<b><u>5</u></b>
<b>Mise en place d'une justice organisationnelle</b>	<b><u>6</u></b>
<b>Favoriser l'empathie organisationnelle</b>	<b><u>6</u></b>
<b>Mise en place d'une politique d'égalité et de diversité</b>	<b><u>7</u></b>
<b>Conclusion</b>	<b><u>8</u></b>

### ***L'Union européenne en tant qu'employeur***

est un modèle unique qui n'a pas encore trouvé sa place en tant que tel et qui patauge encore avec les modèles d'organisation bureaucratique et/ou taylorienne. Or, les Institutions européennes et en particulier la Commission se doivent de réfléchir à créer un mode organisationnel s'inspirant des valeurs de l'Union européenne d'universalisme et de bienveillance. Il est nécessaire, avant tout, de garantir la bienveillance par la préservation et l'amélioration du bien-être du personnel et d'assurer un fonctionnement harmonieux au sein des services incluant la compréhension, l'estime, la tolérance et la protection du personnel.

Mais comment faire lorsque depuis des décennies et en particulier avec les dégâts occasionnés par les deux réformes, le management est basé sur les anciennes écoles de GRH sans jamais se remettre en question ?

**R&D** a déjà effectué une analyse sur les facteurs de risques psychosociaux au sein de nos services (lien [Renard Déchaîné](#)). Sur cette base, **R&D** a invité les meil-

leurs experts en sociologie du travail, en prévention des facteurs de risques psychosociaux et en management humain.



Le Management Humain—  
Laurent TASKIN

[REPLAY](#)



Hot-desking et Open Space, quels espaces de travail à la Commission européenne? - Danièle LINHART

[REPLAY](#)



The right to disconnect: a fundamental right to protect workers— Alex AGIUS SALIBA

[REPLAY](#)



Les lundis de la prévention des Risques Psychosociaux—Marie PEZE

Pourquoi le travail nous rend-il malade?  
[REPLAY](#)

Institutional psychological harassment, when work organisation and pathogenic management push the victim to extremes!  
[REPLAY](#)

Le management pathogène, de quoi parlons-nous? [REPLAY](#)

Les RPS et la QVT, de quoi parlons-nous? [REPLAY](#)

# Aujourd'hui, R&D propose le mise en place d'un management centré sur l'HUMAIN, basé sur la bienveillance professionnelle favorisant le « Sens au travail » et la « Reconnaissance »!

## Implémenter le sens du travail

Pour que le travail ait un sens, il doit procurer de la satisfaction à la personne qui l'effectue, correspondre à ses intérêts, faire appel à ses compétences, stimuler le développement de son potentiel et lui permettre d'atteindre ses objectifs (donner un sens au travail - irsst). Il permet donc un bien-être psychologique. Son contraire est facteur de risques psychosociaux.

Deux conditions de travail montrent un lien notable entre le sens du travail : le manque de moyens matériels et le manque de développement personnel ( Arnoux-Nicolas, 2015).

**Afin d'implémenter le sens du travail et de favoriser le bien-être du personnel, R&D demande que soit mis en place une politique « sens du travail » basée sur :**

- L'utilisation des ressources et compétences des salariés
- De meilleures perspectives de carrière
- Une politique de formation adaptée aux besoins du personnel afin qu'il puisse évoluer dans son service ou en vue d'une mobilité
- La reconnaissance des talents au sein des services
- Un *feed back* régulier du travail fourni par le supérieur hiérarchique direct
- Une bonne autonomie

- Une bonne qualité des relations
- Une absence de conflits de valeurs
- La mise en place d'une identité collective
- Un bon équilibre vie privée/vie professionnelle
- Un épanouissement professionnel et personnel



## Développer la reconnaissance au travail

Il existe 4 formes de reconnaissance :

- La reconnaissance existentielle: reconnaître le salarié pour ce qu'il est
- La reconnaissance de la pratique du travail : reconnaître le salarié pour ses qualités professionnelles
- La reconnaissance de l'investissement dans le travail : reconnaître la motivation et l'énergie investie dans le travail
- La reconnaissance des résultats : les objectifs sont atteints.

La reconnaissance peut être individuelle ou collective, se manifester à travers des mesures officielles et non

officielles et, dans tous les cas, elle doit être sincère et authentique.

La reconnaissance au travail se fait par le manager par rétroaction spontanée (remerciements...), considération, félicitations pour un succès particulier et autonomie.

**Afin que la reconnaissance au travail soit d'application dans tous les services de l'institution, R&D demande une formation spécifique pour les managers.**

## Mise en place d'une justice organisationnelle

La justice organisationnelle est la « *perception individuelle et globale de ce qui est juste ou non dans l'organisation* » (Dictionnaire des Risques Psychosociaux – Botte, S.). Les principes permettent d'orienter un style managérial de façon à favoriser la perception de justice et les interactions entre le supérieur et le personnel. Un manque de justice organisationnelle est un facteur de risques psychosociaux.

Afin de mettre en place une justice organisationnelle, il est nécessaire de favoriser la justice distributive (décisions qui ont un impact direct sur les salariés), la justice procédurale (procédures de prise de décisions), la justice interactionnelle (interactions entre la hiérarchie et les subordonnés).

### **R&D demande impérativement :**

- Une équité envers le personnel
- Un système d'évaluation et de promotion prenant en compte le travail réel
- Une participation active du personnel au cours d'un processus décisionnel de la DG
- Une transparence et une communi-

cation quant aux décisions qui affectent le personnel et ses conditions de travail

- Aucun aménagement de l'espace de travail ou de déménagement ne peut être effectué sans la consultation et l'implication du personnel concerné (cf. [dossier hotdesking et openspace](#))
- Une amélioration de la communication entre le Senior management et le personnel qui doit être exacte et impartiale
- Une prise de décision respectant les règles d'éthique, cohérente et pouvant s'adapter selon l'évolution des dossiers
- Une politique de prévention de risques psychosociaux incluant la prévention du harcèlement moral et sexuel ainsi que les comportements inappropriés

## Favoriser l'empathie organisationnelle

L'empathie organisationnelle est la capacité pour un gestionnaire à se mettre à la place de son personnel afin de comprendre ses perspectives. Il est alors établi une relation sur l'écoute et le dialogue et non sur un management basé sur le contrôle ou donneur d'ordre.

### **R&D demande la mise en place de :**

- L'empathie au centre des conversations stratégiques et managériales
- Un environnement sécurisant en permettant au personnel d'échanger et de s'exprimer librement sans être remis en cause
- La collaboration par l'entraide et les actions collectives
- Une politique éthique respectée par tous

## Mise en place d'une politique d'égalité et de diversité

La [directive sur l'égalité en matière d'emploi](#) et la [directive sur l'égalité entre les races](#), toutes deux adoptées en l'an 2000, ont été conçues pour combattre les discriminations. L'article 21 de la charte des droits fondamentaux stipule qu'il « 1. est interdit interdite toute discrimination fondée notamment sur le sexe, la race, la couleur, les origines ethniques ou sociales, les caractéristiques génétiques, la langue, la religion ou les convictions, les opinions politiques ou toute autre opinion, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle. 2. Dans le domaine d'application des traités et sans préjudice de leurs dispositions particulières, toute discrimination exercée en raison de la nationalité est interdite. »

On entend par égalité : l'égalité de traitement et l'égalité des chances. Quant à la diversité, nous retenons la définition

qui correspondrait à « toute différence significative qui permet de distinguer un individu d'un autre » (Kreitz, 2008)

### R&D demande :

- Une politique de recrutement avec des procédures permettant une meilleure justice organisationnelle
- De meilleures conditions de travail par l'aménagement de postes pour les personnes en situation de handicap ou de maladies nécessitant une attention particulière
- Une politique de prévention et de gestion des conflits
- Une politique de communication axée sur la sensibilisation à la non-discrimination
- Une formation spécifique pour les managers
- Une représentativité de la diversité du personnel sur MYINTRACOMM, sur le site internet de la commission ainsi que sur les publications de l'UE
- Le respect de la diversité culturelle



Cristiano SEBASTIANI  
Dhikra CHAOUCH Hawa TOURE Marc RIBIS  
Damien VEYRET Achilleas KEMOS Florence HERTSENS Sylvie FRERE  
Michael JHEK Karin DIEHL Thierry BAUDOUX Raquel RUIZ ARANDA  
Mindaugas SKARAITIS Dennis FUHRMANN Maria GLOWACZ-DE CHEVILLY  
Béatrice EMSELLEM Deyan DIMITROV Dieter SCHEUER Andrea MESZAROS Alessia GHEZZI  
Lucia RADU Thierry STIEVENART Marius LAZDINIS Alexis MATHIOUDAKIS  
Nicola WEARMOUTH Michal SPIECHOWICZ Inita BLEKTE Christos KOULOUTERIS  
Marco PINO Monique DE FAYS Luis VILLANUEVA FERNANDEZ Malgorzata PITURA

# HUMANAIN

Karin VERMINCK Jean-François BRAKELAND Dana-Adriana PUIA MOREL  
Josefine BLESSUM Eleni MARKOU Claudio AQUILINO  
Mario FASANO Blandine PELLISTRANDI Anastassios ANAGNOSTIS  
Ales MUSIL Rachida GHALOUCI Ildiko CSUZDI  
Leonardo CALAMERA Svetozara PETKOVA  
Aleksander KEDRA Katarina MLCUCHOVA  
Michael DOCHERTY Astrid LEBORGNE  
Mireille MASSART Bruno CORTESE  
Agliska SABEVA TZVETANOVA  
Luis SAMANIEGO MOFFRE  
Domenico ROSATI

Afin de rendre notre lieu de travail plus attractif et qui donne l'envie d'y faire carrière, il est plus qu'urgent que la Commission change son approche de Gestion des ressources humaines en mettant l'**HUMAIN** au centre de toutes ses décisions et ne plus mettre en avant exclusivement le côté budgétaire.

Le personnel a su résister jusqu'à présent.

**La santé mentale du personnel et de l'organisation ne peuvent être tirées indéfiniment comme un élastique car tôt ou tard, l'élastique se brisera !**

**Adoptons une bonne politique de prévention aujourd'hui au lieu de guérir demain !**

