

Sociologie de la fonction publique européenne

Fonction publique européenne, deux sens :

- un sens large et très inclusif, qui inclue les autres bureaucratie conseil de l'Europe, bureaucraties des Etats membre. Ici élément très important dans le jeu UE aussi nombreux. Nous étudierons cela plus loin dans le cours.

Mais généralement quand fonction publique de l'UE, statut staff regulation.

S'agissant de ces fonctionnaires européens : Il y a deux thèses.

1^{ère} thèse : il existe une « caste » de fonctionnaires sur un même moule, nouvelle noblesse d'Etat, bourgeoisie transnationale, riche, très liée à une éthique multiculturelle et à des savoir-faire d'administrateurs. Une Elite militante et pro-intégrationniste qui constitue la cheville ouvrière d'une Europe qu'elle a tout intérêt à renforcer.

2^{ème} thèse, selon laquelle il existe une diversité culturelle très forte : « different people with different cultures », avec un focus sur les individus plutôt qu'un collectif.

Ces deux thèses comme leur opposition sont problématiques.

La thèse des fonctionnaires européens comme un monolithe n'est pas acceptable car il y a une diversité forte au sein de la fonction publique. La thèse de la diversité absolue ne marche pas plus ; En réalité, leur capital international les différencie d'autres et aide à les intégrer : 90% des fonctionnaires travaillent dans une autre langue, tous sont expatriés. « Different people with different cultures », focalise sur les individus plutôt que sur collectif. Négation de la sociologie réalisation dans une certaine science « sociale » de la prophétie de Thatcher « il y pas de société que des individus et des familles ».

En réalité, groupe qui fonctionne comme un collectif structuré par des positions inégales.

L'opposition entre ces deux notions est aussi problème, un groupe c'est toujours un processus une formation, passe à la fois une relative homologie de conditions et en même temps, un travail d'unification symbolique du groupe. En même temps, processus d'unification contesté depuis une quinzaine d'années, crise de reproduction de ce corps de la fonction publique européenne.

- I. La tension entre diversité et unité, forces centripète/fuge.
- II. La socialisation, à la fois commune et différentielle
- III. Ou conclusion les transformations sur le coup du management, de l'élargissement et de la crise politique

1. La tension entre diversité et unité, forces centripètes.

A. Une diversité importante.

La FPE peut difficilement renvoyer à un monolithe.

Diversité des nationalités : 30 nationalités et non 28 car dans une situation de pré-adhésion on peut adhérer en avance, donc les norvégiens sont entrés et sont restés même si la Norvège a ensuite annulé son adhésion.

Diversité des institutions : fonctionnaires européens au Conseil, à la Commission, au PE... pas la même position. C'est la même hiérarchie, salaire, code de conduite commun, mais les cultures organisationnelles des institutions sont différentes : la Commission est très influencée par le management, le PE est multiculturel, le Conseil est une antenne à part parfois axée sur des différences Apple/IBM... Nb : 8000 PE, 6000 Conseil...

Il y a aussi des différences liées à la localisation : tous les fonctionnaires ne sont pas à Bruxelles, les fonctionnaires des Cours et certains fonctionnaires de la Commission sont au Luxembourg. Le SG du PE se trouve également au Luxembourg. L'office des publications de l'UE est à Luxembourg -> le pôle luxembourgeois est important. Une série de fonctionnaires sont dans les EM : dans les représentations de l'UE, délégations du PE, délégations de l'UE (Commission) et agences d'exécution et de régulation partout en Europe. JRC (Joint Research Center) = laboratoires de recherches dont la plupart sont liés à Euratom. Une grande partie des chercheurs sont à Karlsruhe et en Italie. Donc le noyau dur est à Bruxelles mais pas que -> dispersion géographique. Effectif commission 65 % bruxelles, 11% luxembourg, 11 EI, 11 non EU.

Dispersion en termes de grades et de salaires : il y a plusieurs statuts : un statut de fonctionnaire européen + statut d'assimilés fonctionnaires. Les agents temporaires = contrat de 4 ans + 2 ans renouvelables, pas de possibilité de rester sans concours. Les experts nationaux détachés = 4 ans (3+1), détachés par l'administration nationale (ex ministère de l'agriculture envoie des professionnels). Le pb de ces experts nationaux détachés est la question du retour pas évident : pas au courant des derniers jeux de pouvoirs + perçus comme n'ayant pas travaillé très dur à Bruxelles. Multiplication des postes de contractuels depuis 15 ans = postes à durée déterminée, deux fois 3 ans, mais pas renouvelables + grille à part avec 4 groupes d'agents contractuels : groupe 4 cadre supérieur 4500, groupe 1 secrétariat 1500 (ce n'est pas la grille de la fonction publique). Plusieurs statuts coexistent, ce qui crée de

grosses inégalités. Dans certaines agences, il peut exister des CDI. Mais depuis une trentaine d'années, on crée plus de postes de contractuels que de fonctionnaires.

Différences de salaires, de statut. L'administration présente une grande variété de métiers. Pour prendre chiffre donnés à la Commission (à compléter par doc HR Commission 2019)

Law Monitoring (10%)

Policy Making (16.2%)

Programme Management and implementation (24.3%)

Finance controle and anti-fraud (12.9%)

Net service to the other EU institutions and agencies (3.5%) je ne sai spas ce que ça veut dire

Linguistics (7.3%)

Coordination (5.9%)

Administrative support 16.6 %

Evaluation : 0.8 %

Top oparationnal coordintaion : 2.6 %

_ On a sorti du statut les postes du bas de l'échelle qui sont devenus des contractuels, et aujourd'hui la menace pèse sur les secrétaires. Il y a une sorte de détricotage en cours, mais les secrétaires sont souvent trilingues et gèrent des documents confidentiels, d'où le pb de les passer sous contrats privés.

Le travail est organisé non pas autour du métier mais de la fonction. Malgré la diversité des métiers de fonctionnaires, tendance vers la création d'un groupe. 2 conditions : la proximité objective + le travail social d'unification du groupe par des porte-paroles, du droit. Ce processus d'unification du groupe a toujours existé et on a assisté dans une certaine mesure à la création d'un groupe.

B. Le processus de formation d'un groupe

Deux grands types de conditions.

Conditions historiques et juridiques

Au départ, au moment de la création de la CECA, il y a eu des tentatives compliquées d'unification, on ne savait pas vraiment à quoi elle allait ressembler. Au Luxembourg dans les années 50, personne ne voulait aller à Luxembourg dans des institutions dont on ignorait si elles seraient pérennes ou pas. Certains étaient des résistants qui étaient hors système, population diverses avec des gens souvent seconds ou troisièmes. D'où l'initiative de Jean

Monnet pour recruter des fonctionnaires. Il a d'ailleurs demandé à Duverger de venir. Jean Monnet réalise que pour avoir de bons professionnels, il faudrait bien les payer : il met en place une administration de mission, relativement temporaire –groupe d'acteurs mobiles, actifs, assurant l'intégration, mais sans statut de fonctionnaires. On pense souvent à tort que les français ont inventé la fonction publique européenne, mais c'est faux : Jean Monnet est un vendeur de cognac et n'a pas fait l'ENA. Ce sont les belges qui inventent le statut qui devint la pierre angulaire. L'avocat à la Cour Maurice Lagrange crée ce statut de fonction publique européenne. Il est un entrepreneur d'Etat qui a fait partie des protagonistes qui ont inventé le statut. De plus, les conditions sociales à Luxembourg un peu instables créent des liens de solidarité qui s'incarnent dans l'existence d'associations, puis de syndicats pour les protéger : ex question des enfants (invention des écoles européennes, des crèches).

Avec la CEE la morphologie du groupe s'étend de qqes dizaines en 51, à 7000 en 68 à la fusion : on assiste à un réel accroissement du groupe. Comment ce groupe continue-t-il à exister ? Il s'est mis en place une culture de groupe autour de valeurs portées par les syndicats, les DG. Dans les années 70, les Directeurs généraux font grève avec le personnel.

Conditions sociologiques et socio politiques

Dès le départ, les fonctionnaires européens sont montrés du doigt : la dénonciation des salaires européens arrive très vite avec la CECA. On parle des fonctionnaires européens comme apatrides. Constamment ce sont des gens qui ont toujours été dénoncés. Paranoïa collective : menace et exclusion, sentiment d'être brocardé... Tout cela renforce les liens internes. Le groupe se constitue dans sa capacité à s'exclure des autres : le concours crée cette rupture. Etre considérés comme des eurocrates apatrides renforce aussi les liens. L'identité stigmatisée produit du collectif.

Le troisième facteur clé est le travail de communication interne. Un journal est devenu mensuel, la Commission indirecte. Dans la communication interne : promotion de valeurs, de ce qu'est la fonction publique européenne + rubrique people présentant les fonctionnaires dont on donne à voir le parcours mais aussi la richesse culturelle, des personnes qui ne sont pas seulement des bureaucrates. Ces valeurs sont rendues visibles. Fabrication du collectif.

Les groupes sont toujours le produit de porte-paroles : ils les mettent en forme symboliquement, les font exister dans le droit, les statuts, l'économie. Pendant longtemps cette éthique de la fonction publique européenne a été incarnée par les fonctionnaires mais aussi les syndicats avec des couleurs politiques : souche S&D, sociale-chrétienne et corpo. Sorte de compromis entre le modèle belgo-franco-italien + FP allemande. Les élections sont des occasions de batailles entre les syndicats et de définir les valeurs de base. Dans les dispositifs du statut, on prévoit que les élections ne sont valides que s'il y a 70% d'électeurs donc les gens vont voter : définition des valeurs du groupe, en termes d'élite, etc. Lutte syndicale.

La grande réforme de la fonction publique européenne entre 2000 et 2004, est la réforme Kinnock. Cette réforme a introduit des éléments de management et a clivé à l'intérieur de la Commission. Un clivage est né entre le syndicat S&D et le syndicat provenant d'une scission fondé par un membre du PC italien : c'est le syndicat le plus opposé à la Commission, à gauche de la gauche, qui a remporté les élections. Syndicat Génération : qui lutte contre la césure interne. C'est ce syndicat contestataire qui a gagné les élections. Les syndicats participent à la fabrication du groupe mais il existe des luttes internes qui ne vont pas toujours dans la dynamique de la Commission. Fabrication symbolique + fabrication matérielle : lutte pour les salaires, la fonction... Malgré la diversité nationale, de statut, de grades, il existe un groupe unifié.

L'Union Syndicale a été dépassée par une de ses scissions, Renouveau et démocratie, complétée par une autre scission, U4U, et enfin par le syndicat Génération 2004. Les sites des syndicats proposent une vue de l'intérieur assez complète.

Originellement les fonctionnaires européens constituaient un « grand corps de commis de l'Europe », puis il y a eu un passage de ces professionnels du supranational à du personnel différencié d'une administration internationale. Cette tension est à l'œuvre depuis la fin des années 1990 et a été accélérée par la réforme Kinnock, les élargissements qui ont introduit une nouvelle conjoncture, et une sorte de changement de braquet de l'UE : on passe d'une conjoncture sous Delors visant à faire de l'UE une Europe plus intégrée et plus élargie, aux Commissions Santer puis Juncker qui ont opéré un rétrécissement des marges de manœuvres politiques de l'UE.

2. La socialisation, commune et différentielle.

Comment s'opère la relation des agents au groupe ? A la fois les institutions sont un puissant moteur d'intégration. Pas seulement parce qu'elle socialise en termes qu'organisation, mais parce qu'elle consacre l'entrée dans un stand (un groupe à statut dont la position sociale est garantie par un statut). En même temps il y a des trajectoires d'intégration dans les institutions différentes.

A. Les principes communs de la socialisation

Comment les institutions modifient-elles les personnes qui travaillent en leur sein ? Le travail extrêmement normé au sein des institutions efface les particularités nationales. Il existe pourtant encore des habitus nationaux, il y a notamment beaucoup de francophones dans les institutions, de latinos dont la première langue est le français. Les français sont plus privilégiés car beaucoup de réseaux sont francophones. Leur francophonie, leur habitus national n'est pas mis à mal dans les institutions. Mais ce groupe est en voie de rétrécissement, tout comme la francophonie. 90% des textes sont en anglais. Des DG traditionnellement de langue française basculent les uns après les autres (ex Régio). Les professionnels des petites nationalités se fondent beaucoup plus facilement dans la masse et leur réseau est plus

transnational. Il existe un compromis culturel dans les institutions. Et d'un autre côté chaque DG a son organisation propre.

L'approche anthropologique des institutions est intéressante : la socialisation est double, d'un côté elle est liée à la nationalité avec un compromis culturel dans les relations des uns avec les autres (ne pas blesser, ne pas stigmatiser sur le plan de la nationalité, certaines histoires nationales sont à fleur de peau), d'où une socialisation commune autour de ça. Ensuite, ce compromis culturel est retraduit dans le compromis culturel qu'est la DG.

La mise au carré des institutions après la crise Santer a mis un moule néo-managérialiste à l'intérieur de la Commission (reporting, timing...), ce qui a écrasé l'hétérogénéité des cultures qui existaient auparavant, en créant un moule nordique ou anglo-saxon. La mode culturelle a aussi changé : 1/2h de pause, bio, thé vert... Côté horaires : ce n'est pas nécessairement bien vu de terminer tard et d'être débordé : il existe une relation plus détendue à l'institution et aux horaires. La notion de « Flexitime » est apparue : c'est l'aménagement des horaires pour conjuguer vie de famille et vie professionnelle. D'un autre côté c'est aussi une démonétisation des institutions perçues comme un lieu de pouvoir : c'est un job comme un autre. Deux effets : d'un côté, il y a une symbolique plus égalitaire, plus ouverte sur la vie personnelle ; de l'autre, c'est une normalisation de l'institution et une démonétisation du capital symbolique, on s'éloigne des enjeux.

Les institutions produisent un effet de socialisation car les agents intériorisent des règles administratives, mais aussi parce qu'ils intériorisent une position sociale. La force des institutions vient du fait qu'elle transforme la position sociale des agents. C'est l'effet oblat. Principe général. Reconnaissance par l'institution de catégorie plus seconde dans. Plus dans le détail, transformation des capitaux. Elles transforment leur capital économique : élite en voie de formation, processus d'élitisation, comme moyen de s'imposer par rapport à d'autres élites déjà constituées notamment les élites d'Etat. Le statut crée les conditions d'un changement du capital économique. Grille de salaire : DG 15 000 net / contractuels, attachés temporaires 4500. En moyenne une belle carrière termine à 10 000. Cela permet à une série de gens d'acquérir du patrimoine (crédit possible). L'entrée dans les institutions européennes est une accélération sociale pour la petite bourgeoisie culturelle sans héritage. Acquisition d'une position économique et sociale qui transforme les gens. Il faut oublier le débat dramatique souvent tenu sur les élites. En plus, grosse différence du coût de la vie entre Paris et Bruxelles, donc propulsion des fonctionnaires européens d'origine française (surtout pour l'accès à l'immobilier).

Les institutions transforment aussi leur capital culturel : les fonctionnaires ont souvent deux masters dans des spécialités différentes (droit et études euro, science po et management, sciences dures et sciences humaines/euro). Le capital culturel est d'entrée plutôt haut + études à l'étranger : ce qui est valorisé est le diplôme aux USA (MBA). Il y a aussi beaucoup de docteurs (40% DG), notamment en droit et économique, parfois science politique ou sciences. Le capital culturel est haut mais il se transforme en capital multiculturel. Ce capital

est différent de celui des diplomates qui eux représentent leur pays, conservent leur nationalité –parfois ils ont une spécialisation sur une autre culture, mais cela reste une autre culture. Ici, c'est différent : les eurocrates apprennent et connaissent les cultures européennes car ils y ont voyagé, côtoient des collègues européens, lisent de la littérature... Glanent des éléments multiculturels et constituent un capital culturel européen. Dans les relations interpersonnelles cela sert la connivence, c'est une manière d'entrer en relation. Il n'est pas évident de rentrer dans ce monde là, il faut rentrer dans quelque chose de fin sur la culture des autres. C'est la spécificité de la culture européenne. Toutefois, à 10 ou 12 pays il était possible de maîtriser une forme de connaissance de la culture des autres de manière jouable, mais ce n'est plus le cas. De plus, avec la mondialisation de la culture, les ponts communs se situent plus du côté des séries. La culture commune devient aussi mondialisée.

La monopolisation tendancielle par la langue anglaise change aussi les choses. Le capital linguistique était très important auparavant. Il l'est toujours : il faut 2 langues pour entrer dans les institutions et pour avoir une promotion il faut une 3^e langue. Rétrécissement de ce capital linguistique. Il y a 20-30 ans, il y avait beaucoup de littéraires dans l'UE au-delà des juristes, mais aujourd'hui il y a d'autres profils, des économistes... Les ressources humaines peuvent aussi devenir des ressources politiques. Si le capital linguistique est grand, il est plus facile de nouer des contacts avec les personnes clés : l'approche et l'acquisition d'info devient plus spontanée et naturelle.

Le capital social change : l'entrée dans les institutions modifie les réseaux, d'abord au travail et puis dans la vie à travers des rencontres, les enfants qui ont des chances d'aller dans les écoles européennes. Le capital social est lié à l'environnement humain et social de Bruxelles. Au bout de 20 ans de carrière, le fonctionnaire connaît les réseaux. Les réseaux varient en fonction du capital linguistique : les écoles de différentes langues qui créent des nœuds culturels, des cœurs de réseaux, autour desquelles se construisent les communautés nationales. (Les écoles européennes sont destinées aux enfants de fonctionnaires sur Bruxelles, qui peuvent suivre des cours en plusieurs langues. C'est un lieu de reproduction de la culture internationale mais pas de reproduction automatique des fonctionnaires en raison du filtre des concours.)

Au bout d'une vingtaine d'années à Bruxelles, le capital économique, culturel et social s'est transformé, et permet de concurrencer les élites nationales installées.

Enfin, Bruxelles permet aussi l'acquisition de capital symbolique, qui permet d'être reconnu au sein des institutions. C'est le fait d'être connu pour avoir résolu des pb, pour incarner l'institution ou une forme d'esprit européen. Aujourd'hui il y a une tension entre ce parcours idéal du fonctionnaire européen et le modèle du bon manager. Les mauvais managers ont créé un glissement du capital symbolique vers la ressource du management.

B. Des trajectoires de socialisation différentes.

Cela dit, en fonction de la trajectoire dans les institutions, on peut épouser cette position sociale de manière différente. Deux différences par rapport à 2 critères. Premier critère : la place de l'Europe dans le pays (le prestige accordé à l'Europe) + l'image de l'administration et des fonctions administratives dans le pays. En France, la fonction administrative est valorisée dans les classes moyennes, et l'Europe est plutôt valorisée. C'est une consécration qui offre un mode alternatif aux chemins de la noblesse d'Etat en France. La montée en puissance des grandes écoles et de l'ENA a relégué les juristes dans l'espace de la haute fonction publique (fonctions subalternes) ce qui les a poussés vers les institutions européennes : revanche relative et consécration décuplée. Ex un Sciences Po Paris à la DG Concurrence a plus de responsabilité qu'au niveau national. Consécration ++. Ce modèle vaut pour les italiens, les espagnols, les grecs. Il joue aussi pour les allemands, la fonction publique est plutôt valorisée, les allemands ont apporté avec eux le modèle de l'excellence allemande fondée sur la recherche et l'expertise. Walter Hallstein a mis en place une administration semblable à l'administration allemande. L'intérêt de l'Allemagne pour l'Europe n'est pas à démontrer.

En revanche, dans les pays scandinaves, le modèle de l'administration est différente : c'est une administration de métier et non de carrière. L'administration est peu valorisée, comme la politique. Différence nord-sud dans le sens où le prestige associé à l'administration est moindre. Réussir comme administrateur européen n'est pas nécessairement le top : le métier n'est pas une source de consécration sociale. La relation à l'institution est plus distante. L'Europe est vécue différemment dans les pays scandinaves, qui n'ont pas vécu la guerre de la même façon. Le prestige de l'administration et de l'Europe n'est pas très grand.

En GB, position ambiguë. L'Europe n'est pas une thématique prise en GB. La relation à l'administration est ambiguë : avec le thatchérisme, une réforme radicale de l'administration a perturbé un service public de bonne qualité fondé sur l'intérêt général et l'indépendance : la vague de néo-managérialisation a subverti cette règle avec l'embauche de gens de moins haut niveau, moins qualifiés, ce qui les a rendus dépendants du modèle de néo-management. Ils ont donc reproduit ce modèle dans les institutions européennes. Ex DG EPSO. Vision de l'administration européenne comme de management au service du politique, mais pas de défense de l'intérêt général par des grands commis de l'Etat. Autre mode que celui du juriste.

En fonction de l'habitus national, il y a des positions différentes vis-à-vis de la fonction publique européenne. Situations complexes, par ex en Grèce où il est difficile de concevoir qu'un national aille travailler à la Commission. Dans les nouveaux pays membres, les jeunes recrutés ont fait des études internationales, au Collège d'Europe... Les classes moyenne en voie d'ascension passent par l'international (ex Grèce : études en France), et ces jeunes ont bien réussi les concours. En fonction de la nationalité, la relation à l'Europe et au métier est différente.

Deuxième critère : la formation. Les fonctionnaires ont aussi d'autres parcours que droit, sciences po ou études européennes (25% sciences 25% droit, 25% éco, 25% science po & études euro). Le Collège d'Europe a une position spécifique : ce n'est pas l'ENA de l'Europe, il

ne donne droit à rien, c'est un master. Mais le prestige est fort car il a été le premier sur la place pendant très longtemps. Fondé en 47, un des seuls lieux où l'on formait des européens, quasi-monopole. A partir des années 60, Paris 1 a été un nouveau lieu avec une antenne de droit européen. Pour le Collège, le premier recteur a su créer un réseau de solidarité très fort (anciens étudiants). Le Collège s'est ouvert et a de plus en plus d'étudiants (plus qu'à l'ENA) donc le réseau s'est transformé, avec des liens plus faibles mais plus larges. Seuls 20% des étudiants rentrent dans les institutions, mais beaucoup travaillent dans les cabinets bruxellois. Mais une fois que l'on est rentré dans ce Collège, la pédagogie est très différente : les 50 nationalités rendent la formation multiculturelle nuit et jour. On s'acclimate aux autres cultures, la socialisation à l'Europe est radicalement différente. Gestion du travail en groupe et multiculturel. Une fois réussis les concours, ces étudiants rentrent dans le modèle de « grand commis de l'Europe ». Les nouveaux concours ont été construits contre le modèle de l'université ou du Collège d'Europe, les connaissances européennes s'effacent derrière de la logique, du calcul...

Les concours ont complètement changé. Par le passé, c'était un rite d'initiation, on parlait de concours à la française, mais plutôt à la continentale. Ils étaient fondés sur 3 épreuves : politiques euro, dissertation, et grand oral devant un jury de fonctionnaires européens = lieu de recrutement des pairs par les pairs. En droit, les pairs doivent être recrutés par leurs pairs, au nom de l'indépendance par rapport au politique (idem dans les universités). Ce concours valorisait la culture générale européenne. Mais aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Avec la réforme des institutions, cela a été délégitimé : les concours sont devenus plus larges et plus managériaux. Contexte de la guerre des talents, et pour les attirer il faut redorer l'image des institutions pour être attractifs aux yeux des gens brillants attirés par le privé. Avec la réforme des concours en 2011, on a changé les règles du concours. Trois exercices :

Test de raisonnement verbal et numérique (éliminatoire). C'est un test de QI qui pose un pb philosophique, car il était utilisé aux USA 1920s pour favoriser les WASPS, discrimination raciale, mais re-légitimé par le modèle du management. Ne pas se faire piéger par le discours du Directeur d'EPSO, qui affirme que toute personne intelligente réussira. En réalité cela favorise un type d'intelligence, et ne mesure que la capacité à s'adapter au système. D'où l'intérêt de bosser le concours.

Test de behaviour, de comportement. C'est une mise en situation qui se déroule à l'Assessment center à Bruxelles (plus humain, voyage payé, certificat). Réalisation d'une note de synthèse écrite et présentée à l'oral, exercice de dynamique de groupe, exercice d'entretien dirigé sur les compétences (communiquer, travail en équipe, résilience, capacité d'apprentissage, leadership). Idée = 2-4 questions par compétence posées par 2 membres du jury, à aucun moment l'intégralité du jury ne vous rencontre, le jury tournant par pair. Il y a un exercice de présentation de soi très rapide (2-3 min). Puis test des compétences : apprendre d'un échec (nourri, connaissances) –cf. livres Droz. Pas d'examen de culture générale, rapporter une situation où l'on a fait quelque chose qui a produit un effet. Cela se

travaille : préparer une trentaine de cas (en anglais). Tout est très segmenté (bon à savoir pour éviter de se détruire) : il y a des notes par compétence, si on rate un test, on passe au suivant. Ne pas mépriser le concours et le préparer.

Entretien d'embauche. Le concours ne donne aucune position, il donne le droit d'être inscrit sur une liste de compétences. Il faut ensuite faire du lobbying, créer des contacts, rencontrer des gens. Quand on est recruté par une direction, on repasse un entretien de motivation et de connaissances cette fois UE. Bon à savoir, compense le concours EPSO.

En fonction du background, tout cela sert plus tard, les connaissances de fond acquises dans les études européennes servent. Les professionnels qui montent sont ceux qui ont fait des études européennes, même s'ils peinent un peu au début. On retrouve les Collège d'Europe, Sciences Po... Plusieurs types de concours : généralistes ou de spécialité (concours audit, thématiques : recrutement de spécialistes). Attention aux postes d'assistants qui bloquent dans la position d'assistantat –frustrant après de hautes études.

Concours = acte de socialisation et de consécration. Aujourd'hui, le concours sélectionne les gens qui ont la motivation d'être bien payé et non de participer à l'Europe. L'intériorisation du rôle ne se fait pas de la même façon : aujourd'hui, l'important est d'être capable d'être un bon manager. Ancien concours : grand commis de l'Europe tourné vers l'Europe. Aujourd'hui la consécration est d'être efficace et ponctuel. Mais sur 20 ans cela peut changer. Consacre un autre modèle d'administration : le concours est un concours qui fait être ce que vous êtes. Donc si ce qui est consacré change, cela a des effets sur le modèle de fonctionnement. Après, les réformes sont fréquentes, et le directeur d'EPSO va changer : réforme de la réforme ?

La « carrière » dans la fonction publique européenne

La carrière est un moment de sociabilisation. Carrières longues, à vie. Aujourd'hui on encourage la mobilité interinstitutionnelle mais surtout intersectorielle : mobilité tous les 5 ans pour éviter la corruption notamment (pas dans tous les secteurs). Accumulation de points pendant la carrière pour l'avancement. Le chef dispose d'un certain nombre de points à distribuer dans son service : donne des points à ceux qui sont bons ou à ceux qu'il veut voir partir. Il est possible d'être noté par un chef d'une autre nationalité -> dénationalisation des habitus. Pour accumuler des points : être visible auprès des chefs, sur des sujets saillants, en position de médiateur. Donc si lobbying : voir qui est où dans sa carrière, si la personne est là pour longtemps ou pas etc.

Les « bons fonctionnaires » sont ceux qui parviennent à se positionner sur des dossiers non routiniers : résoudre une tension sur un dossier délicat, déjouer les pièges des EM sur une question... L'enjeu est d'être visible auprès des directeurs et directeurs généraux sur un sujet à la mode. Qu'est-ce qui fait qu'un chef d'unité va s'investir dans sa politique, cela répond parfois à des stratégies de visibilité et permet de cerner le personnage concerné. L'administration n'est pas seulement faire son devoir, mais c'est aussi des personnes prises dans des questions de carrières avec une recherche de visibilité.

L'accumulation de ressources politiques

1^{ère} filière : filière politique

Cela ne concerne pas tous les postes, mais certains font monter plus vite que les autres. Pas question d'avoir une affiliation D-G mais d'accumuler des liens avec des personnalités les plus politiques, c'est à dire les plus horizontales. Ex assistant de directeur ou assistant de directeur général, à environ 35 ans après 5 ans de carrière. Certes il y a un rapport étroit à la personne en plus de la fonction, mais cela donne une vision générale de tout le service et de la Commission : on est placé dans un nœud de réseau (agenda, carnet d'adresse). Cela permet de monter vite. Ici le mode politique donne une vue d'ensemble. Assistant de Directeur général, idem encore plus haut.

2^e filière : les cabinets

Membre de cabinet = accélérateur de carrière. On y rentre vers 40 ans. La gratification est que l'on est au cœur de l'autorité politique, au tempo politique, au courant des secrets, au cœur d'un nœud de réseau avec les DG. L'enjeu est d'accorder les volontés entre les directeurs, les DG, les chefs de cabinet. Au-delà de simplement réaliser leur tâche, les politiques veillent aussi à se faire bien voir... donc ils laissent à l'administration la gestion du travail de politique.

Les parcours sont en « zigzag », on ne monte pas à la verticale. Au début on travaille avec un commissaire de sa nationalité puis on passe à une autre nationalité. Cela permet de faire ses preuves et de se faire recommander, d'accumuler des points de confiance. C'est un monde divisé et compliqué à comprendre, le capital symbolique est un capital de confiance : peut-on miser sur vous ? Si l'on vous connaît cela aide beaucoup. Dans la confiance rentrent des paramètres irrationnels, dont les stéréotypes culturels... Un membre de cabinet pense toujours à où il va aller ensuite, ce qui fait aussi sa fragilité : il n'en a pas la maîtrise alors que le DG en a la maîtrise. Les membres du cabinet sont plus dépendants du DG que du commissaire.

3^e filière : la filière gestion

Etre un bon gestionnaire est devenu un atout cardinal depuis la réforme Kinnock de 2004. Les directions « moyens » sont celles qui s'occupent des RH, fournitures, etc. Ces DG sont un moyen de tester les fonctionnaires, avant de les faire monter à un poste supérieur où l'on demande d'être un bon gestionnaire et moins un politique. Intéressant de faire une formation complémentaire de management/gestion de préférence en anglais. L'idéologie actuelle est celle du « bon manager ». Ces postes autrefois relégués permettent aujourd'hui de montrer que l'on est efficace et de basculer vers un poste plus intéressant.

4^e filière : la filière expertise

Cas des ingénieurs + études européennes... = une compétence technique, en plus de la connaissance de l'UE. Il faut cibler un secteur d'activité : commencer à la RP puis dans une DG

sur le même sujet, puis passer un concours dans ce domaine. Mais cela est moins valorisé qu'auparavant et pour accéder au poste de DG c'est moins fondamental que les autres ressources citées.

Pour arriver au poste supérieur, il y a des choses de l'arbitrage politique. Arbitrages en termes de nationalités. Au moment d'arriver au poste de chef d'unité ou de directeur, le combat est compliqué. Traditionnellement pour la nomination des DG, il y a un jeu entre le commissaire, le SG et la RP (on n'envoie pas qqun aux marges de son pays). Ce qui compte aujourd'hui c'est le chef de cabinet qui a la main sur la nomination des DG. Dans les années 2000, discours afin de rouvrir la haute administration et annonce de recrutements pour entrer directement en tant que directeur ou directeur général, mais ce n'est en réalité que très marginal. Ces nominations parallèles sont assez peu nombreuses.

Ce qui compte est que les directeurs dégagent ce sentiment de sérénité de gardien du temple, de fermeté sur ce qui a été décidé, de ne pas avoir d'intérêt personnel et d'incarner l'institution pour après organiser le rite. En off, on perçoit la différence de culture entre commissaires, directeurs, directeurs généraux, et les politiques, les premiers ont la dent dure sur les autorités politiques qui remettent en cause des décisions prises plusieurs années auparavant. Habitus constitué dans l'exercice de la fonction vs. opinion versatile et imprévisible.

3. QUID AUJOURD'HUI ? CRISE ET TRANSFORMATION.

LA SEMAINE PROCHAINE....

Lire :

- impérativement : https://cours.univ-paris1.fr/pluginfile.php/917462/mod_resource/content/0/What%20is%20happening%20to%20the%20EU%20staff.pdf

Chiffre : <https://cours.univ-paris1.fr/mod/folder/view.php?id=346394>, voir Commission 2019

En accompagnement tout le reste de l'EPI.

Le dernier texte peut être consulté pour prévoir le cours de la semaine prochaine.