

ÉPISODE 5 : EXPERTISE ET ENCADREMENT

Suite de l'analyse du projet de service filière technique. Le sujet porte sur l'expertise et l'encadrement. C'est un vaste sujet, toujours effleuré par une administration incohérente qui préfère suivre les sirènes du corporatisme pour le traiter.

L'ENCADREMENT

Depuis de nombreuses années, la DGAC, à l'initiative de la DSNA, met son encadrement intermédiaire dans une situation difficile voire intenable. Protocole après protocole, elle s'enferme dans une gestion corporatiste de l'encadrement et dans une annihilation de toute contestation de l'encadrement intermédiaire. **Un cadre se doit-il d'obéir en toutes circonstances ? Ce n'est pas l'avis de l'USAC-CGT.** Les cadres intermédiaires locaux devraient pouvoir faire valoir leurs connaissances du terrain et les spécificités de leurs services avant que les directions nationales ne prennent des décisions. Il en va de la légitimité des cadres de proximité. Dans l'état actuel du recrutement des cadres, de leur marge de gestion proche du néant et de la formation insuffisante, l'encadrement connaît une crise des vocations. Le passage dans l'encadrement restait encore trop souvent le seul moyen nécessaire pour bénéficier de l'accès aux emplois fonctionnels (HEA). Même si ces postes incluent une part plus importante d'expertise technique, n'est pas manager qui veut et un bon expert ne fera pas forcément un bon cadre.

Ainsi, depuis plusieurs années, **l'USAC-CGT revendique la mise en œuvre de deux filières distinctes, expertise et encadrement, donnant toutes deux accès aux mêmes mesures sociales.** L'administration a commencé à mettre en œuvre nos propositions, mais bien timidement. Une filière expertise commence à prendre corps, et logiquement en complément ou en remplacement des postes d'encadrement.

Dans son projet de service pour la filière technique, la DSNA veut clarifier les rôles des cadres et des experts mais elle tarde à définir clairement ce qu'elle attendra désormais des uns et des autres.

En réduisant au minimum le nombre de postes de cadre par site, la DSNA impose de facto que ces postes aient comme principale (seule?) activité l'encadrement. Les agents qui prendront ces postes n'en ont pas forcément conscience et risquent fort d'être déçus. Deuxième écueil, sans changement radical du rôle des cadres, les postes uniquement d'encadrement resteront peu attractifs, la crise des vocations risquant de se poursuivre, voire de s'amplifier. La DSNA doit mettre en application les belles phrases qu'elle évoque sur le rôle et la place des cadres. Elle doit arrêter de vouloir des cadres dociles préférant l'accompagnement coûte que coûte des directives

Les difficultés pour les cadres sont nombreuses : directives inapplicables (comme imposer des organisations), faiblesse de la formation à l'encadrement, isolement des cadres intermédiaires face aux évolutions, niveaux de management hermétiques entre eux, attractivité en berne...

à l'apport d'éléments contradictoires.

La DSNA doit se donner les moyens de ses ambitions. Positionner des cadres intermédiaires signifie reconnaître le métier d'encadrement comme un métier à part entière, qui nécessite une formation initiale et continue. On est bien loin des pratiques actuelles où dans le meilleur des cas, un agent prenant ce type de poste peut prétendre au mieux à suivre un stage d'une semaine.

Le projet de service veut réduire le nombre de cadres au strict minimum. Déjà soumis à rude épreuve, les cadres se retrouveront esseulés dans des situations de plus en plus difficiles.

L'EXPERTISE

La filière expertise commence à se matérialiser. Les premiers pas ont débuté formellement à la DTI, lors de sa réorganisation de 2007. Cette réorganisation a bouleversé le fonctionnement de la DTI et introduit des postes d'experts. Un équilibre est né. Instable quand l'ex manager d'équipe a dû se transformer en manager de projet, intéressant quand cela a permis de clarifier les rôles entre experts et cadres. En revanche, cette réorganisation a introduit un biais combattu par l'USAC-CGT. Selon la DSNA, un expert ne pouvait progresser de poste qu'en changeant de domaine d'expertise. De plus, au-delà d'un certain niveau d'expertise, aucun déroulement de carrière n'était possible sans être obligé de passer du côté des cadres. Une aberration en terme de gestion des compétences. Le combat n'est pas fini même s'il y a eu quelques progrès. Ces dérives pourraient se perpétuer dans les services de la DO.

Le projet de service prévoit pour les services de la DO la « mise en place d'experts seniors ou d'experts confirmés par réduction du nombre d'agents tournant dans le cycle de supervision ou réduction du nombre d'encadrants. » Le nombre de cadres au stade final du projet serait presque divisé par deux au profit d'un nombre équivalent d'experts. Le nombre « d'agents tournant dans le cycle de supervision » serait lui aussi très largement réduit (jusqu'à la moitié dans certains services). Mais là, par contre, pas d'équivalence en terme de nombre de postes d'experts... Passons sur la confusion entre supervision et maintenance opérationnelle (MO) faite par la DSNA, qui signe une fois de plus son ignorance. La MO est purement et simplement sacrifiée sur l'autel de la modernisation. Ainsi, en plus d'être totalement déconsidérée par la DSNA, et par mimétisme par une partie de l'encadrement, **l'activité de MO ainsi que les agents l'assurant sont méprisés par la DSNA, le**

tout validé par les signataires du protocole.

Selon la DSNA, et donc les signataires, les réorganisations envisagées par les services pendant la phase de transition doivent « répondre aux objectifs de disposer d'experts en maintenance spécialisée pour accompagner la mise en œuvre de la modernisation des systèmes (...) ». Le maintien en conditions opérationnelles est anecdotique, presque absent. Certes les modernisations sont importantes et il est évident que des agents devront s'en charger. Mais la DSNA fait abstraction de la gestion du quotidien pour se concentrer sur un objectif régulièrement repoussé en termes calendaires. Cet objectif de modernisation est utilisé à toutes les sauces pour satisfaire tous ses objectifs inavoués.

La DSNA fait également abstraction du fait que les modernisations sont déjà gérées par les services. Ces nouvelles organisations autour des experts risquent d'être difficiles à mettre en œuvre et longues à trouver leur équilibre. **Les experts, ainsi mis en avant, ne seront pas dans des situations faciles.** Équivalents aux postes de cadres mais sans avoir la responsabilité hiérarchique, ils risquent fort de se retrouver dans la même situation. La DSNA attendra probablement d'eux une docilité à toute épreuve dans la mise en œuvre, voulue (très) rapide, des systèmes. Si ces systèmes ne répondent pas aux besoins ou conditions d'exploitation ou technique, leur voix aura-t-elle de l'importance ? Au vu de la gestion qui se fait de plus en plus autoritaire, l'USAC-CGT doute de leur réelle marge de manœuvre.

L'USAC-CGT est satisfaite de voir qu'une filière expertise commence à se mettre en œuvre. En revanche, le principe de cannibalisme des autres postes ou fonctions et la place mal définie des experts sont très dangereux pour eux. La DSNA a déjà réussi à mettre au pas une partie de son encadrement intermédiaire. Fera-t-elle de même avec les experts ?

Même s'il y a quelques progrès, l'USAC-CGT considère le projet de service comme dangereux pour nos métiers. Le projet de service met les cadres et les experts sur une corde raide, sans assistance.

Demande de bulletin d'adhésion

Nom Prénom
Corps	Service
Email	Tél