



# Le rapport Deloitte, fondamentalement critiquable.

## [Fundamental Review of EUROCONTROL Agency's Activities & Strategic Plan 2021-2030](#)

Le rapport contient beaucoup d'appréciations positives sur EUROCONTROL et son rôle, il faut le noter et s'en réjouir. Cependant, il contient aussi nombre de propositions contestables.

### **Séparation du MUAC**

Le rapport propose que l'Agence se sépare du centre en-route de Maastricht pour le confier aux quatre Etats qu'il sert. Cette proposition est probablement la plus absurde de toutes. Certes, elle est cohérente avec le mouvement de corporatisation voire de privatisation des ANSP qui a été impulsée par le programme Single European Sky. Or ce programme SES a lamentablement échoué. Les FAB et les autres gadgets n'ont pas réussi à faire baisser les coûts ni à améliorer réellement la qualité de service (l'épineuse question du *seamless service* de centre en centre reste ouverte).

Lors du lancement du SES une autre option avait été envisagée : faire d'Eurocontrol un prestataire de service sur le modèle de la FAA, réduire le nombre de centres ATC en-route à quatre ou cinq pour servir l'ensemble de l'espace européen et ainsi réduire les coûts de 50% environ. Cette option a été enterrée par les Etats pour toutes les meilleures raisons du monde (de leur point de vue), avec le support des usagers qui croyaient un peu naïvement aux bienfaits magiques de la corporatisation des ANSP.

Devant les promesses non tenues du projet SES, il serait plus que temps de profiter de la crise actuelle pour revenir au bon sens : il faut un prestataire unique pour servir un espace unique, à des coûts enfin maîtrisés, mettant en place des moyens techniques et des procédures enfin cohérents, sinon uniques, le tout sous la responsabilité des Etats membres d'EUROCONTROL.

C'est cette vision que Deloitte aurait dû proposer au lieu de soutenir l'application continue d'un concept dépassé. Voir notamment :

[Take advantage of the crisis to reinvent European air traffic control.](#) (Jan 2021)

[Creating a real SINGLE EUROPEAN SKY](#) (Avr 2007)

Le rapport prône que l'Agence soit '*a neutral honest broker*' ce qui est contradictoire avec le projet SES et SESAR3. Si EUROCONTROL, en liaison avec les autorités de régulation, dont la Commission Européenne et l'EASA, n'est pas acteur du changement nécessaire de l'ATM européen, alors une occasion sera manquée.

### **R&D et SESAR**

Ici encore, le rapport se contente de recommander la poursuite d'une politique de R&D contestable. Notons tout d'abord que SESAR s'est fondé sur les travaux de recherche antérieurs à sa création et parmi ceux-ci, sur les travaux du centre de Brétigny. La recherche est une activité qui échappe en grande partie aux recettes classiques du management. Il est absurde de dire, comme le fait le rapport, que la recherche doit se concentrer sur les solutions 'déployables'. Cela, c'est de la mise en œuvre par l'ingénierie. La recherche, elle, doit imaginer les solutions du lendemain et cette activité doit tolérer des essais et des erreurs, des temps de développement et de validation. Il suffit de s'informer sur les processus qui ont conduits au développement des vaccins COVID19 pour comprendre ce que 'recherche' veut réellement dire.

Le rapport propose comme une option la fermeture de Brétigny, l'essentiel des gains provenant du départ attendu d'employés. Les coûts de transition sont sous-estimés. La recherche est aussi une ambiance : les laboratoires de recherche ne se mélangent pas harmonieusement avec des services administratifs.

### **Formation et site de Luxembourg**

Le rapport entérine, ce qui est un peu paradoxal dans une optique de marché, l'interdiction faite à l'Agence de concurrencer les Etats et leurs ANSP dans son catalogue de formations, hors les strictes responsabilités de gestion de réseau d'EUROCONTROL. Il menace d'ailleurs de fermer toute activité de formation si l'Agence ne s'y pliait pas, sans du tout examiner si cela ne fait pas sens économique de centraliser des formations pointues destinées à un public restreint, au lieu de dupliquer les efforts au niveau national.

Le rapport affirme, sans apporter la moindre preuve, que la localisation à Luxembourg n'est pas rentable. Pas un mot, bien sûr, sur le processus d'accompagnement du personnel dans l'hypothèse d'un déménagement vers Haren.

Notons d'ailleurs que le rapport mentionne quand même certains coûts de transition en cas de fermeture de Brétigny et de Luxembourg qui obèreraient probablement les maigres avantages qui en résulteraient.

## **Bla-bla managérial**

Le rapport ne nous épargne pas les éléments de langage qui vont bien dans tout rapport de ce type : *lean thinking, diversity, agility, customer-centric, omnichannel internet strategy, ecosystem...*

Les processus internes seraient hors de contrôle (après toutes les dépenses déjà effectuées dans les projets *qualité* et d'élimination des silos). Le personnel s'engagerait dans des tâches auto-attribuées, malgré le renforcement des contrôles tatillons de la hiérarchie. Pire, il n'y aurait pas de réels contrôles des ressources affectées aux objectifs. On se demande à quoi servent les évaluations annuelles dans ce contexte... n'y aurait-il pas plutôt un manque de compétences du haut encadrement ?

Le rapport lance la tarte à la crème du 'personnel comme ressource principale, capital le plus précieux' pour immédiatement regretter que l'année dernière seuls dix (ou huit) rapports d'évaluations négatifs aient été produits et pour se lamenter sur les carrières longues qui empêcheraient de licencier pour embaucher. Le rapport se félicite de l'accroissement de la précarité par l'embauche de contractuels sans se poser la question des conséquences sur '*retaining and developing the skillset of the future.*' Ce serait drôle si ce n'était pas tragique.

Egalement, le rapport accuse le personnel d'être déconnecté des besoins des partenaires et de ne pas adhérer à la nouvelle vision de son DG. Après tant de campagnes destinées à rétablir cette connexion, il faudrait se demander, si l'accusation est réellement fondée, si la responsabilité n'en incombe pas à la Direction plutôt qu'à ses employés. Notons cependant que le rapport se contredit quelque peu en disant que '*connectedness with stakeholders has improved.*'

Enfin, notons une constante dans tous ces rapports managériaux successifs : la méfiance, voire le mépris, envers le personnel statutaire de l'Agence. Rien ne le symbolise plus que cette proposition : « Enable supervision of EUROCONTROL staff by contract staff ». :

Cependant, le rôle du dialogue social est réaffirmé. Qu'il s'agisse d'un vrai dialogue social reste à prouver...

## **Refonte du Statut du personnel d'Eurocontrol**

Sans surprise, le rapport propose de réformer un Statut jugé trop rigide. Attaquer le personnel est toujours une bonne recette dans un rapport de consultants.

Mais s'il y a rigidité, d'où provient-elle ? Non pas du Statut lui-même mais de la pratique du 'Job Management' ('career brackets') qui enserme chaque personne dans un poste qui lui interdit toute évolution. Le rapport dénonce un effet direct de cette pratique, qui oblige les excellents techniciens à évoluer vers leur prétendu niveau d'incompétence managérial. D'ailleurs, le *Talent Development Programme* suggéré par Deloitte est incompatible avec le concept de career brackets.

Notons que l'Administration a toute liberté pour jouer avec l'organigramme et qu'elle ne s'en prive pas. La rigidité du Statut est un mythe commode pour expliquer les défaillances du haut encadrement.

L'Agence ne recrute d'ailleurs plus depuis longtemps sur les contrats dits 'permanents' mais sur des contrats à durée indéterminée et de contractuels.

Le rapport dénonce aussi la 'change fatigue' dans une Agence où le Statut serait un carcan empêchant le changement. D'ailleurs, aussitôt, le rapport propose un nouveau changement.

Le rapport recommande un nouveau plan de départ, qualifié d'urgent, en profitant de l'opportunité du vieillissement du personnel en place. Le risque lié à ce plan, la destruction de compétences, n'est pas discuté, même si un *Strategic Workforce Plan* devrait être achevé, qui devrait amener à un gain de 30% sur les coûts, donc en fait induire un nouveau bouleversement majeur.

Sur le plan purement économique, ces plans de départ ont pour premier effet de diminuer la masse salariale mais en ramenant à zéro la contrepartie du salaire ainsi réduit, le travail fourni. Il n'est pas sûr que ce soit un bon calcul : la rentabilité nulle de cette nouvelle dépense pèse sur les capacités d'action de l'Agence. On peut se demander s'il ne vaudrait mieux pas au contraire profiter de l'expérience et des compétences du personnel jusqu'au départ normal en pension.

Le rapport se félicite de la politique de remplacement (2 recrutements pour 3 départs) et prône la rupture des contrats temporaires, sans compter d'autres mesures (Early retirement, art 41.4...) qui sans nul doute contribueront négativement au moral et à l'implication du personnel. La suppression de la prime d'expatriation au bout de 5 ans aura un effet négatif pour attirer de nouveaux talents et accroître la diversité du personnel.

Le rapport liste page 52 une palette impressionnante des talents que doit posséder le personnel pour qu'EUROCONTROL puisse remplir ses fonctions. Ces talents sont presque tous des compétences rares, pointues, difficiles à acquérir et à conserver. Considérer leurs détenteurs comme du personnel jetable témoigne d'une singulière myopie.

Le personnel administratif devrait être recruté comme Agent local, selon la proposition de Deloitte, créant ainsi une nouvelle catégorie qui sera grosse de frustrations, de malaise et de revendications futures.

## **Pensions**

Le rapport propose de revoir le système de pensions au détriment du personnel. Une autre manière sans doute de rémunérer le capital le plus précieux. Les pensions, rappelons-le, sont un salaire différé, c'est à dire un droit acquis du personnel. Ces droits acquis sont à comprendre au sens actuariel du terme, c'est-à-dire que les cotisations accumulées donnent effectivement droit aux pensions telles que calculées selon les règles en vigueur à ce moment.

## Alors que faire ?

L'Europe (l'UE et les autres Etats européens) a besoin de services ATM de qualité, rendus à un coût acceptable. Aujourd'hui, les coûts ATC européen sont significativement supérieurs à la moyenne des autres continents, ce qui a un impact négatif sur l'économie européenne. Certes; l'espace européen a ses complexités, mais d'autres espaces en ont également. La vérité est que l'Europe a hérité d'une fragmentation politique, mais désormais techniquement absurde dans le domaine de l'aviation. La fragmentation est aussi un risque de sécurité : matériels et logiciels divers, procédures dissemblables, passage d'informations de centre en centres...

EUROCONTROL a développé des outils pour pallier les effets de cette situation. Il est temps de la supprimer, en proposant aux Etats une politique audacieuse : faire d'EUROCONTROL la FAA européenne. Ce projet va se heurter à de nombreux obstacles politiques, mais c'est la bataille à mener pour enfin moderniser l'ATM européen.

EUROCONTROL devrait aussi faire confiance au personnel. Les points forts de l'Agence, cités par le rapport, sont le produit d'un personnel compétent, motivé et même parfois passionné. Au lieu de mettre au point des stratégies pour rogner les droits du personnel et pour accroître sa précarité, l'Administration devrait chercher à développer ses compétences et sa motivation. Elle devrait partager sa vision en recherchant l'adhésion. Le dialogue social est un instrument à sa disposition mais, plus largement, il faut insuffler un esprit d'équipe et partager les objectifs. Renversons l'approche managériale délétère qui traverse le rapport Deloitte. Les structures performantes sont celles qui savent mobiliser les forces, pas celles qui vont de plans sociaux en plans de réorganisation.

07/02/2021