

Ressources humaines et expertise technique

par Fabien SCHILZ*

En passant du faire au faire-faire, l'Etat a perdu (et continue à perdre) une partie de sa compétence technique. De plus, il n'arrive pas à gérer les carrières de spécialistes dont il a (et dont il aura) besoin (sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est en effet défailante). Il est nécessaire de regrouper les experts dans des organisations spécifiques et de procéder à un recrutement diversifié des *managers*. Ainsi, par exemple, il faudrait ne pas laisser aux spécialistes de l'ordre public et du temps réel que sont les préfets le monopole de l'interface entre le politique et la technique. Or, pour le moment, la haute fonction publique technique est confinée à la seule expertise technique.

Le récent rapport Folz-Canepa sur les ingénieurs dans la fonction publique, a abondé dans ce sens en pointant le besoin, pour l'Etat, d'avoir ses propres ingénieurs spécialisés.

Mais l'Etat a des difficultés à pourvoir des postes de spécialistes, comme ceux (notamment) de l'avion civile (à la sortie de l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées) ou des TIC (à la sortie des Ecoles des Mines). Il faut cependant opérer un distinguo entre deux notions : celle de l'ingénieur spécialisé pendant quelque temps (auquel son premier poste donne une compétence propre) et l'ingénieur spécialiste durant toute sa carrière. Pour le second, il faut gérer la progression de sa rémunération et la très forte sélectivité de ce type de parcours professionnel (par exemple, chez Air Liquide, il n'y a pas plus d'une vingtaine de *Fellows*). Mentionnons que, par ailleurs, la seule profession qui reconnaisse véritablement les spécialistes, c'est la finance, comme le montrent les salaires des *traders*, comparés à ceux des cadres exécutifs.

Au Royaume-Uni, le nombre de hauts fonctionnaires est de l'ordre de celui que l'on relève en France (4 200, contre 5 000), mais la haute fonction publique britannique fonctionne selon une logique de marché (avec des recrutements sur annonces publiées dans la presse), l'Etat achetant la compétence ou la technicité (ce qui a posé problème au

moment de la « bulle Internet », les salaires des experts concernés s'étant envolés).

Fondamentalement l'ingénieur de l'Etat reste un technicien dont la carrière n'évolue pas vers le management

Cette question devient cruciale du fait que les associations et les ONG ont fortement monté en compétence ces dernières années (grâce à la vulgarisation permise par un accès à l'information technique qu'Internet a facilité) et aussi du fait que des circuits courts d'information, dans lesquels la réactivité médiatique (qui n'est pas toujours le point fort de l'Etat...) est essentielle, se sont développés. A cela, il faut ajouter un manque de confiance dans la parole des experts de l'Etat (« La parole de l'ingénieur, ça n'est qu'une parole, parmi d'autres », dit le citoyen ; « On n'est plus cru, quand on dit qu'il n'y a aucun risque », disent les experts) : par conséquent, il faut expliquer les choses et bien répéter que l'on ne maîtrisera jamais les risques industriels à 100 %. Mais pour cela, il faut investir dans la recherche de la confiance en amont, une confiance que nous devons reconquérir auprès des citoyens afin d'éviter qu'un public soumis à une avalanche d'informations contradictoires ne finisse par perdre tout repère.

Nous avons besoin d'ingénieurs qui soient capables de comprendre à la fois la spécificité de l'expertise (qui se résume dans le fait que deux experts ne disent pratiquement jamais la même « Vérité » : il faut avoir un niveau scientifique minimum pour éviter de se « faire avoir ») et son versant opérationnel, c'est-à-dire sa dimension décisionnelle, et donc politique.

Note

* Ingénieur-élève du corps des Mines.