

MANAGEMENT

DOSSIER Quitter la jungle du privé et donner du sens à sa vie professionnelle. Ou tout simplement rebondir après un accident de carrière. Ils sont de plus en plus nombreux, ces cadres qui abandonnent le monde de l'entreprise pour entamer une carrière dans le secteur public. Ça tombe bien : sous l'effet conjugué du papy-boom et des récentes réformes de la fonction publique, le secteur public a besoin de compétences venues du privé. Mais gare à l'atterrissage : le choc culturel peut être violent.

Ces cadres du privé qui rejoignent le secteur public

SABINE GERMAIN

Ce n'est certes pas un raz-de-marée. Plutôt une lame de fond qui ébranle la frontière, naguère étanche, entre secteurs public et privé. Les aspirations des uns et des autres se rejoignent. Il y a, d'un côté, des cadres déboussolés par les revirements stratégiques de leur entreprise, usés par la pression des objectifs trimestriels, lessivés par des plans sociaux à répétition, qui ont envie de donner un sens nouveau à leur carrière. « Ces dernières années, quatre des cadres que j'ai suivis ont voulu préparer le concours d'entrée à l'École nationale de la magistrature », relate Isabelle Mounier-Kuhn, coach en gestion de carrière au sein du cabinet EOS Conseil. Un changement d'orientation radical, qui traduit bien la quête de sens exprimée par de nombreux cadres : « J'ai voulu sortir d'une logique d'objectifs à court terme », explique Thibault Rufas, qui a plaqué son poste de chargé d'affaires grands comptes aux Caisses d'Épargne pour devenir directeur administratif et financier du Grand Dax, une communauté de communes de 54.000 habitants, qui « pèse » 35 millions d'euros de budget. Plus original, le major de la dernière promotion de l'École nationale supérieure de la police est un ex-consultant formé à Télécom INT : Sébastien Durand n'a pas eu peur de se replonger dans les manuels de droit pour préparer un concours de haut niveau afin d'assouvir son besoin d'action et son envie de se mettre au service de l'intérêt général.

besoin de doper ses services dans l'audit et la gestion, l'informatique et les télécoms, le management et la conduite de projets, avec des compétences aguerries dans le secteur privé. Mais, hormis les Epic (les établissements publics à caractère industriel ou commercial tels qu'EDF, Gaz de France, la SNCF ou encore La Poste), qui ont des procédures de recrutement semblables à celles des grandes entreprises, la fonction publique se heurte à un obstacle majeur : le système des concours a beau avoir été réformé (assouplissement de la limite d'âge, décentralisation et ouverture de « 3^e concours » à des profils différents), il reste très contraignant. Moyennant quoi, le nombre d'agents contractuels – recrutés hors concours – ne cesse de s'élever : selon une étude réalisée en 2005 par Eurogroup sur « L'apport de compétences des cadres issus du privé au secteur public », il est (parmi les cadres de catégorie A) de 12 % dans la fonction publique d'Etat, de 33 % dans la fonction publique territoriale, et de 5 à 15 % dans les grandes entreprises publiques.

n'est guère généreuse. En quittant son poste de consultant pour intégrer la Police nationale, Sébastien Durand a divisé son salaire par deux. Quant à Thierry Somma, en abandonnant la PME d'informatique qu'il dirigeait depuis quinze ans pour intégrer l'ENA, il a divisé ses revenus par sept ! « C'est un choix de vie, sourit-il. En tant que haut fonctionnaire (il est aujourd'hui adjoint fonctionnel du sous-directeur des systèmes d'information et de communication de la préfecture de police), j'ai le sentiment de mettre toute mon expérience au service de l'intérêt général. » Paradoxalement, il a surtout l'impression de bénéficier d'une grande liberté : « Le système des concours anéantit toute velléité de lutte de pouvoir. »

Des temps différents

Thierry Somma apprécie ces relations hiérarchiques pacifiées, dans une fonction publique « beaucoup plus ouverte aux idées nouvelles qu'on ne veut bien le dire, avec des perspectives de carrière infiniment plus diversifiées que dans n'importe quelle entreprise et un niveau culturel exceptionnel ».

Rien que du bonheur ? Pas si vite ! Le passage du privé au public ne se fait en effet jamais sans heurt. « C'est même un changement culturel majeur, commente Etienne Daugny, directeur associé du cabinet de conseil Transition Carrières. D'abord parce que la notion du temps n'est pas la même dans le public et dans le privé. » « Compte tenu des rythmes électoraux et de la lourdeur des montages administratifs, ce qui prend neuf mois dans le privé peut prendre plus de deux ans dans le public, commente Thibault Rufas. Il faut être prêt à accepter ! »

De plus – et malgré la LOLF, qui doit insuffler progressivement une culture du résultat – « les notions d'efficacité et de mesure des résultats sont encore très récentes dans la fonction publique », poursuit Etienne Daugny. Sans compter que « les techniques de management sont radicalement différentes puisque les managers ne peuvent utiliser les leviers habituels pour motiver ou sanctionner leurs collaborateurs ». Dans un univers où les mots « sanctions » ou « salaire au mérite » restent tabous, il est en effet difficile de mobiliser ses troupes. Thierry Somma le reconnaît bien volontiers : « L'enveloppe budg-



taire qui m'est allouée ne me permet pas de récompenser les collaborateurs qui le méritent comme je le souhaiterais. J'ai toutefois le sentiment qu'il est possible de mobiliser les équipes et de susciter de l'enthousiasme autour de vrais projets. Parce que, dans le public autant que dans le privé, les salariés ont envie de faire des choses qui leur plaisent. »

Patience et humilité

Pour s'adapter à cette culture, qui reste foncièrement différente, les cadres issus du privé doivent avant tout faire preuve d'humilité. « S'ils se réfèrent perpétuellement à leur réussite dans telle ou telle entreprise pour justifier les changements qu'ils réclament, ils n'ont aucune chance de s'intégrer », prévient Tony Lorenzo, fondateur de Territoires RH, un cabinet spécialisé dans la formation et l'accompagnement de cadres passant du public au privé. « Oui, le décalage culturel est important, ajoute Etienne Daugny. Mais au lieu de l'exprimer de façon brutale, je conseille aux cadres de consigner toutes leurs surprises, leurs frustrations et leurs envies de changement dans un rapport d'étonnement ». Après avoir laissé mûrir cette réflexion quelques semaines, puis élagué tous les éléments personnels, « ils peuvent proposer des mesures correctives progressives et ponctuelles. Inutile de chercher à faire la révolution : vous risqueriez de vous faire rejeter. » Car il ne faut pas oublier une chose : « Vos nouveaux collègues ne vous ont pas attendus pour gérer un budget de 30 ou 50 millions d'euros, sourit Tony Lorenzo. D'accord, un bon directeur financier peut assez rapidement générer 10 à 15 % d'économies. Mais ce n'est pas une raison pour considérer que les fonctionnaires ne connaissent pas leur métier ! »

Perspectives de carrière

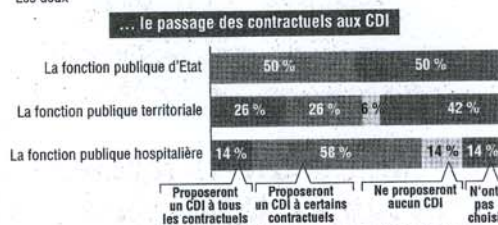
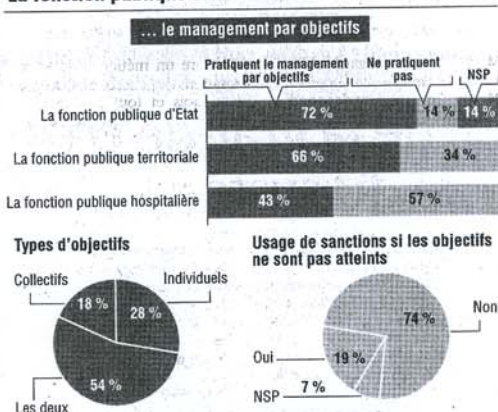
Malgré la directive européenne de 1999 qui impose aux Etats membres de prendre des mesures contre une utilisation abusive des CDD, les contrats de trois ans renouvelables restent la norme. « Dans les conseils généraux et régionaux, moins de 5 % des cadres de catégorie A issus du privé sont en CDI », explique-t-on chez Eurogroup. Sans même parler de sécurité de l'emploi, les contractuels ne bénéficient pas des mêmes possibilités d'avancement et de mobilité que les fonctionnaires.

Autre obstacle que doit surmonter le secteur public pour attirer les cadres : sa grille des salaires

La contrainte des concours

Face à eux, un secteur public en pleine mutation fait tout pour attirer les cadres du privé. Sous les effets conjugués du papy-boom et des différentes réformes de la fonction publique, LOLF en tête, il a

La fonction publique et...



« Les Echos » / Source : Eurogroup, étude du 30 juin 2005 sur « L'apport de compétences des cadres issus du privé au secteur public : réalités et perspectives »

Par manque de patience et d'humilité, ce consultant considère qu'à peine 20 à 30 % des cadres issus du privé peuvent réellement s'intégrer dans le secteur public. Mais si la greffe ne prend pas, c'est aussi parce que les fonctions publiques n'ont pas encore prévu de parcours d'intégration spécifique pour les cadres issus du privé. Ou parce que les managers opérationnels ont encore souvent tendance, quand ils lancent un recrutement, à gonfler le profil du poste à pourvoir. Désenchantement garanti pour les néophytes du secteur public, même pour les plus motivés.