

Quand les cadres du privé rejoignent le public...

Privé public : deux mondes à part ?

Article paru dans la revue « Rue St Guillaume » du mois de septembre 2006

Organisé par Sciences Po Carrières le 4 juillet dernier, un atelier débat permettait de faire le point sur les passerelles professionnelles entre les deux secteurs

Changer d'entreprise plusieurs fois au cours de sa carrière s'inscrit dans l'évolution normale de toute vie professionnelle.

Quitter le privé pour rejoindre le secteur public - et vice versa - n'est pas si simple et le parcours est parfois semé d'embûches. Deux voies s'offrent au cadre prêt à faire le grand saut : la première, la plus difficile, est celle du concours ; la seconde, la plus répandue, est la voie contractuelle. Si dans le premier cas, le chemin est bien balisé (le système du « pantouflage » en vigueur depuis longtemps a été assoupli), dans le second les passerelles professionnelles sont plus rares, voire périlleuses.

C'est pourtant un souhait de mobilité volontiers exprimé par de nombreux Sciences-Po que leur formation destine tout naturellement à côtoyer ces deux univers.

Une population mal appréhendée

Il existe peu de données permettant d'analyser précisément la population des cadres issus du privé dans les fonctions publiques, les systèmes d'informations n'ayant pas été généralement conçus pour générer des informations ordonnées sur la population des cadres issus du privé. Le ratio contractuel/privé est trompeur : certains titulaires sont issus du privé, certains contractuels n'ont jamais eu d'expérience dans le privé ! Seules les statistiques issues des troisièmes concours sont une source fiable car tous les admis sont bien issus du secteur privé. Cependant ces concours ne concernent que de petits effectifs.

D'après une étude sur l'apport de compétences des cadres issus du privé au secteur public réalisée en 2005 par le cabinet-conseil EUROGROUP, la répartition est approximativement la suivante :

Près d'un 1/3 des cadres A sont des contractuels de la fonction Publique Territoriale.

Ce chiffre est d'environ 12% dans la fonction Publique d'Etat et de près de 11% dans la fonction Publique Hospitalière.

Dans les entreprises publiques il n'existe pas de chiffres globaux. Les situations sont très diversifiées d'une entreprise à l'autre.

Quelles sont les motivations des cadres du privé à rejoindre le secteur public ?

« Pour les cadres qui ont fait ce choix, c'est l'intérêt des missions proposées qui a prévalu » souligne Cédric Etienne, manager dans ce cabinet et co-auteur de cette étude. Motivation partagée par l'ensemble des participants à l'atelier débat (voir encadré) pour qui contribuer à des missions d'intérêt général a été un élément clé de leur choix de mobilité. Vient ensuite, pour 80% des personnes interrogées dans le cadre de l'étude, la possibilité d'accompagner un projet de transformation. Les avantages sociaux, la sécurité de l'emploi concernent moins de 10% des opinions recueillies.

Un monde à part...

Conviction et motivation n'ont cependant pas suffi à faciliter leur intégration dans ce nouvel univers, même pour ceux ayant emprunté la voie du concours - l'effort d'adaptation nécessaire pour surmonter les inévitables « chocs culturels » a été bien réel.

« Le privé est porteur d'un système de valeurs totalement différent » comme le rappelle Hélène GERBET (PE 90) qui a rejoint la Mairie de Paris après avoir réussi le troisième concours de l'ENA. Les circuits décisionnels, les pratiques managériales sont très différents de ceux du privé, le poids du cadre réglementaire est lourd. Les cadres issus du privé doivent faire l'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, adopter de nouveaux codes. Ils sont décontenancés par l'image qu'ils véhiculent : leur arrivée suscite curiosité mais aussi indifférence voire méfiance. La reconnaissance par le secteur

public des compétences acquises dans le privé est à parfaire, même pour les fonctionnaires qui sont sortis de leur administration pendant quelque temps. L'attachement au système des concours et au principe d'égalité fait partie intégrante de la culture du secteur public. « Il y a peu de lien entre l'évaluation, la mobilité et la rémunération d'un cadre » souligne Michel DENNEULIN, DRH de l'ONERA (PE 89). Mais ce « choc culturel » né de la confrontation entre deux systèmes de valeurs différents existe aussi dans le privé. « Il y a plus de proximité entre une entreprise française privée et une entreprise publique qu'entre une entreprise française et une entreprise anglo-saxonne » assure Arnaud FRANQUINET (EF 92), qui a rejoint la direction des RH d'un cabinet conseil international après avoir occupé les mêmes fonctions au sein de l'OFPPA. Autre difficulté : le niveau des rémunérations. La baisse de rémunération peut être très sensible pour ceux qui ont choisi de passer les concours après plusieurs années d'expérience dans le privé. C'est beaucoup moins vrai pour les contractuels amenés à exercer des fonctions à hautes responsabilités ou recrutés pour des expertises pointues (informatiques ou techniques notamment). La rémunération - qui restera certes bloquée pendant la durée du contrat - n'est pas considérée comme un obstacle insurmontable et les marges de négociation existent.

Le véritable point noir, c'est bien pour les non titulaires la question de leur avenir et de leur perspectives professionnelles. « Les contractuels sont recrutés par défaut, pour des compétences spécifiques non disponibles dans le public. Aucune gestion de carrière n'est envisagée pour eux » note Anne GRILLON du cabinet LIGHT CONSULTANTS. « Sans titularisation ni appartenance à un Corps, les perspectives d'évolutions professionnelles proposées sont faibles » confirme Cédric Etienne.

Se pose alors pour un certain nombre d'entre eux la question du retour vers le secteur privé et le chemin inverse est tout aussi difficile. Les compétences acquises dans le public ne sont pas reconnues. Question d'image. Les métiers du public sont mal connus. Est-ce pour cette raison que seuls 8% des cadres du privé envisageaient de travailler dans le public selon une étude de APEC réalisée en 2004 ?

Veiller à son employabilité, mettre en valeur ses compétences, entretenir soigneusement son réseau dans le secteur privé et ne pas rester trop longtemps en poste dans le public : tels sont les principaux conseils donnés par les participants à cet atelier débat. « Se poser aussi les bonnes questions avant de rejoindre le secteur public » ajoute Nicolas COSTES (EF 92), manager chez ACCENTURE, « Est-ce les problématiques du secteur public qui m'intéressent ou la structure elle-même ? » Il est possible de travailler sur les projets et les enjeux de transformation du secteur public en travaillant dans le privé, tout en bénéficiant de bonnes perspectives d'évolution de carrière et de rémunération. Le Conseil offre notamment cette possibilité.

Pourtant le secteur public a tout à gagner d'un brassage des cultures privée ou publique, souligne l'étude réalisée par EUROGROUP. Les cadres du privé sont appréciés par les DRH du secteur public, ils sont perçus comme un levier de modernisation important. Cet échange de compétences et de culture serait bénéfique pour les deux secteurs, et le moment n'a jamais été aussi bien choisi pour mettre en place les passerelles.

Le secteur public poursuit et intensifie aujourd'hui sa modernisation sous l'impulsion de plusieurs facteurs qui ont un impact sur la gestion des ressources et des compétences dont il devra disposer dans les années à venir : mise en place de La LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances), réforme de la fonction publique territoriale, transposition des directives européennes...

De plus le départ à la retraite de près de 50% des fonctionnaires dans les dix prochaines années, malgré la diminution probable des effectifs globaux, se traduira par des volumes de recrutement importants que, malgré la réforme des concours, l'on ne pourra probablement combler qu'en ouvrant les fonctions publiques à des profils diversifiés dont les cadres issus du privé.

Françoise BENOIT
Responsable de Sciences Po Carrières