

## DOSSIER MANAGEMENT



Ces cadres du privé  
qui rejoignent  
le secteur public

### LES OFFRES D'EMPLOI

Lire pages 8 à 12

#### INTERVIEW

**ISABELLE DELON**

RESPONSABLE DU RECRUTEMENT DES CADRES À LA SNCF

## « Ne pas chercher à appliquer des recettes toutes faites »

Sur les 600 cadres que vous recrutez chaque année, la part de transfuges du privé augmente-t-elle ?  
Disons que le recrutement de cadres issus du privé s'accélère et se démocratise : il ne concerne plus seulement les cadres dirigeants, mais touche toutes les strates de l'entreprise. Surtout dans des métiers tels que les finances et l'audit, l'informatique et les télécoms et, dans une moindre mesure, la maintenance du matériel roulant, la fonction commerciale, les achats...

#### Quel est leur profil ?

Ils sont, le plus souvent, issus de grandes entreprises. Surtout pour les fonctions comptables et financières : entre le comptable unique d'une PME de 50 salariés et un contrôleur de gestion dans une entreprise telle que la SNCF, qui compte 200.000 salariés, il y a tout un monde ! Sur le plan psychologique, nous recherchons avant

tout des personnalités ayant suffisamment d'écoute, de capacité d'adaptation et de goût du management pour ne pas chercher à appliquer des recettes toutes faites. Chaque candidat passe une journée de tests et d'entretiens psychologiques.

#### Car la SNCF ne recrute plus sur concours.

Oui, depuis plus de vingt ans. Cela fait partie de ces idées reçues qui nous collent à la peau. De même que, contrairement à ce que pensent beaucoup de candidats, nous ne sommes pas une entreprise qui ne recrute que des ingénieurs : nous avons ainsi embauché cette année une centaine de contrôleurs de gestion. Sur les 400 cadres embauchés en 2005, à peine 40 % sont des ingénieurs. Nous avons également intégré 40 % d'universitaires et 20 % de diplômés d'écoles de commerce.

PROPOS RECUEILLIS PAR S. G.

Mairies, communautés de communes, conseils généraux et régionaux : pour faire face au papy-boom et aux lois de décentralisation, les collectivités territoriales recrutent massivement. Elles proposent de belles carrières aux cadres prêts à faire leur ego pour se mettre au service des élus.

Dans les dixans qui viennent, 38 % des 1.500.000 agents territoriaux devraient partir à la retraite. Anticipant ce papy-boom, les collectivités territoriales recrutent massivement depuis 2004. Leurs effectifs ont crû de 1 à 2 % en 2005 et 25.000 recrutements sont envisagés pour 2006 (-25 % par rapport à 2005). Elles sont en outre confrontées à un second défi : les lois de décentralisation ont considérablement élargi leurs prérogatives et ont occasionné des transferts de personnel importants : au total, plus de 3.000 agents ont été transférés en 2005 dans les régions et les départements dans le cadre de l'Acte II de la décentralisation, et 54.400 personnes supplémentaires devraient venir grossir les rangs en 2006. Face à ce changement d'échelle, le besoin de nouvelles compétences et la pénurie de candidats pour encadrer ces effectifs grandissants les poussent à aller chercher des cadres du côté du secteur privé.

« Une collectivité locale fonctionne grosso modo comme une PME... mais à une échelle différente. Le maire d'une commune de 15.000 habitants, par exemple, tourne avec 300 salariés et 20 millions d'euros de budget. C'est beaucoup plus que ce qu'un cadre

lambda aura l'occasion de gérer au cours d'une carrière, en entreprise, explique Tony Lourenço, fondateur du cabinet Territoires RH. La fonction publique territoriale domine de très jeunes cadres l'occasion d'avoir des responsabilités plus vastes et de façon plus rapide qu'en entreprise. »

« Décision politique »  
Mais attention : si la définition des postes proposés correspond à peu de choses près à ce qu'on peut trouver en entreprise, les missions ne sont pas forcément identiques.

« Un contrôleur de gestion doit, par exemple, s'adapter au système de comptabilité publique, pour suivre l'activité de la commune. Tony Lourenço, il doit, surtout, faire preuve de beaucoup d'humilité, d'abnégation, de discrétion et de sens du compromis pour se

## L'attrait de la fonction publique territoriale

mettre au service de l'intérêt général et accepter l'idée que la meilleure solution technique n'est pas forcément la meilleure solution politique. » C'est précisément ce qu'a découvert Thibault Rufas, ex-chargé d'affaires grands comptes dans la banque devenu directeur administratif et financier du Grand Dax : « Toute décision est d'abord politique. Elle ne devient technique que quand elle est actée par les élus, qui gardent toujours le dernier mot. Il n'est pas toujours facile de trouver la bonne limite... mais il est aussi gratifiant d'apporter ses conseils et son expertise à des élus - pas forcément gestionnaires de formation - plongés dans un contexte juridique et financier de plus en plus complexe. »

« Un contrôleur de gestion doit, par exemple, s'adapter au système de comptabilité publique, pour suivre l'activité de la commune. Tony Lourenço, il doit, surtout, faire preuve de beaucoup d'humilité, d'abnégation, de discrétion et de sens du compromis pour se

de sens du compromis pour se