



Industrie et Services

# EUROGROUP

APPORT DE COMPÉTENCES DES CADRES ISSUS DU PRIVÉ  
AU SECTEUR PUBLIC : RÉALITÉS ET PERSPECTIVES

Étude présentée lors d'une Conférence/débat - 30 Juin 2005



Member of Eurogroup Consulting Alliance



Industrie et Services

# EUROGROUP

APPORT DE COMPÉTENCES DES CADRES ISSUS DU PRIVÉ  
AU SECTEUR PUBLIC : RÉALITÉS ET PERSPECTIVES

Étude présentée lors d'une Conférence/débat - 30 Juin 2005

## Remerciements

Nous tenons à remercier tout particulièrement les intervenants au débat qui a suivi la présentation de cette étude :

- **Thierry CROP**  
Directeur des Ressources Humaines des Services Financiers, La Poste
- **Antoine GODBERT**  
Chargé de mission encadrement supérieur, DGAFF
- **Pierre LAMBLIN**  
Directeur du département études et recherches, APEC
- **André MANCIPOZ**  
Directeur du développement des services, EDF
- **Michel YAHIEL**  
Directeur des Ressources humaines, Ville de Paris

Nos remerciements vont également à l'APEC qui nous a aidé à réaliser cette étude.

Nous remercions aussi l'ensemble des cadres et des DRH qui ont bien voulu être interviewés et nous faire part de leur expérience et sans qui cette étude n'aurait pu être réalisée.

### Contacts :

#### **Anne-Laure NOAT,**

Associée du pôle Industrie et Services  
Portable : 06 11 48 51 94  
annelaure.noat@eurogroup.fr

#### **Cédric ETIENNE**

Manager du pôle Industrie et Services  
Portable : 06 60 26 30 56  
cedric.etienne@eurogroup.fr

#### **Caroline PERRIER**

Responsable communication clients et relations presse  
Téléphone : 01 47 96 42 75  
caroline.perrier@eurogroup.fr

#### **EUROGROUP**

Pôle Industrie et Services  
Tour Areva - 92084 Paris La Défense Cedex  
Tél. : +33 (0) 1 47 96 64 00  
Fax : +33 (0) 1 47 96 64 64  
www.eurogroup.fr

## Sommaire

POURQUOI CETTE ÉTUDE ?	page 3
MODALITÉS DE RÉALISATION	page 4
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	page 5
SYNTHÈSE DU DÉBAT	page 13
CONCLUSION ET PISTES DE RÉFLEXION	page 18

---

Acteur majeur du conseil en France (350 consultants et 60 millions d'Euros de chiffre d'affaires) EUROGROUP accompagne la mise en œuvre et l'accompagnement de grands projets de transformation des entreprises et des administrations. EUROGROUP est très impliqué dans des missions de modernisation au sein de plusieurs ministères, administrations locales et entreprises publiques.

Membre du réseau européen Eurogroup Consulting Alliance (110 millions d'Euros de chiffre d'affaires), Eurogroup offre à une clientèle multinationale ou internationale des prestations de conseil adaptées aux spécificités culturelles locales.

Pour plus d'informations :  
[www.eurogroup.fr](http://www.eurogroup.fr)  
[www.eurogroupalliance.com](http://www.eurogroupalliance.com)

## POURQUOI CETTE ÉTUDE ?

EUROGROUP est très impliqué dans des missions de modernisation au sein du secteur public, que ce soit auprès des entreprises publiques, des ministères, ou des administrations locales. Au travers de ces missions, nos équipes sont amenées tous les jours à faire le constat que le secteur public est en mouvement et se réforme sous l'impulsion de plusieurs facteurs d'évolution, subis ou souhaités :

**Les Ministères** évoluent sous l'impulsion notamment :

- de la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finance) qui va changer la logique budgétaire pour l'orienter vers la performance,
- des SMR (Stratégies Ministérielles de Réforme) qui incitent les administrations à réfléchir sur leurs missions et à gagner en efficacité,
- de la modernisation de la gestion des ressources humaines qui amènera des évolutions dans les principes d'évaluation des agents et des réformes dans les corps.

**L'administration territoriale** poursuit, quant à elle, son mouvement de décentralisation commencé il y a plus de 20 ans.

**Du côté des entreprises publiques**, la remise en cause des monopoles, l'ouverture des marchés à la concurrence et la privatisation de certaines entités changent le contexte économique dans lequel elles évoluent.

**De plus**, le départ à la retraite de la moitié des fonctionnaires dans les dix prochaines années et les attentes de plus en plus fortes des citoyens vis-à-vis de leurs administrations et du service public en général sont des données auxquelles l'ensemble du secteur public est confronté.

Au fil de nos missions, il nous est apparu évident que l'évolution du secteur public passait aussi par un changement dans le management des hommes et l'acquisition de compétences nouvelles. Dans ce contexte, nous nous sommes posés la question de savoir si **les compétences des cadres expérimentés pourraient ou devraient être un des leviers de la modernisation du secteur public.**

**L'objectif de notre étude a ainsi été d'éclairer le débat sur ce sujet en répondant à trois questions majeures :**

- Qu'est ce qui motive les cadres du privé à envisager le secteur public pour y poursuivre leur carrière ?
- Qu'est ce qui motive le secteur public à recruter des cadres expérimentés du privé (nous ne nous sommes pas intéressés aux jeunes diplômés) ?
- Quel bilan peut-on tirer de la situation des cadres issus du privé qui travaillent dans le secteur public ?

**Trois questions pour évaluer et comprendre les bénéfices des échanges de compétences entre le monde public et le monde privé et faire avancer la réflexion sur la nécessité de favoriser ces échanges.**

## MODALITÉS DE RÉALISATION

Cette étude, réalisée en étroite collaboration avec l'APEC, de janvier à mai 2005, a été conçue de manière à confronter la vision des cadres issus du privé ayant fait le choix de travailler dans le secteur public avec celle des DRH des entreprises publiques et des Conseils Généraux et Régionaux.



Le volet « **vision des cadres** » a consisté en :

- des entretiens en face à face avec des cadres **expérimentés** issus du privé ayant fait le choix de poursuivre leur carrière dans le secteur public (20 interviews),
- l'organisation et l'animation de deux réunions de groupe, l'une avec des cadres en activité, l'autre avec des cadres en recherche d'emploi (au total, une vingtaine de participants),
- l'exploitation d'un sondage réalisé auprès du panel APEC de 3000 cadres.

Le volet « **vision des DRH** » a été obtenu par :

- des entretiens avec 3 DRH d'entreprises publiques,
- des entretiens et un sondage par le biais de l'envoi d'un questionnaire auprès de 24 DRH de Conseils Généraux et Régionaux.

Pour compléter l'analyse, plusieurs interviews complémentaires ont été menées auprès d'experts :

- de la DGAFP (Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique),
- du CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale),
- d'un cabinet de chasseur de tête actif dans le secteur public.

Les statistiques disponibles sur les 3<sup>èmes</sup> concours dans le rapport EYMERI ont aussi été utilisées.

**Nb :**

- Le périmètre de l'étude ne couvre pas la fonction publique hospitalière.
- En ce qui concerne la fonction publique territoriale, nous avons fait le choix de nous concentrer sur les Conseils Régionaux et Généraux. Aucun entretien n'a été mené auprès des autres composantes de la fonction publique territoriale, notamment les communes.

## PRÉSENTATION DES RÉSULTATS



### Qu'est ce qui motive les cadres du privé à rejoindre le secteur public ?

Le secteur public attire mais aussi rebute. Il jouit d'une bonne image mais manque de clarté sur les opportunités offertes aux cadres du privé. Les perceptions des cadres en activité dans le privé sont contrastées et entremêlées de points positifs et négatifs :

#### Pour eux, le secteur public, c'est...

#### Mais c'est aussi...



Source : APEC

Cette perception contrastée se traduit par un chiffre qui peut surprendre : **8% seulement des cadres en activité** envisagent de travailler dans le public (source APEC).

Une analyse fine des répondants fait apparaître qu'il s'agit :

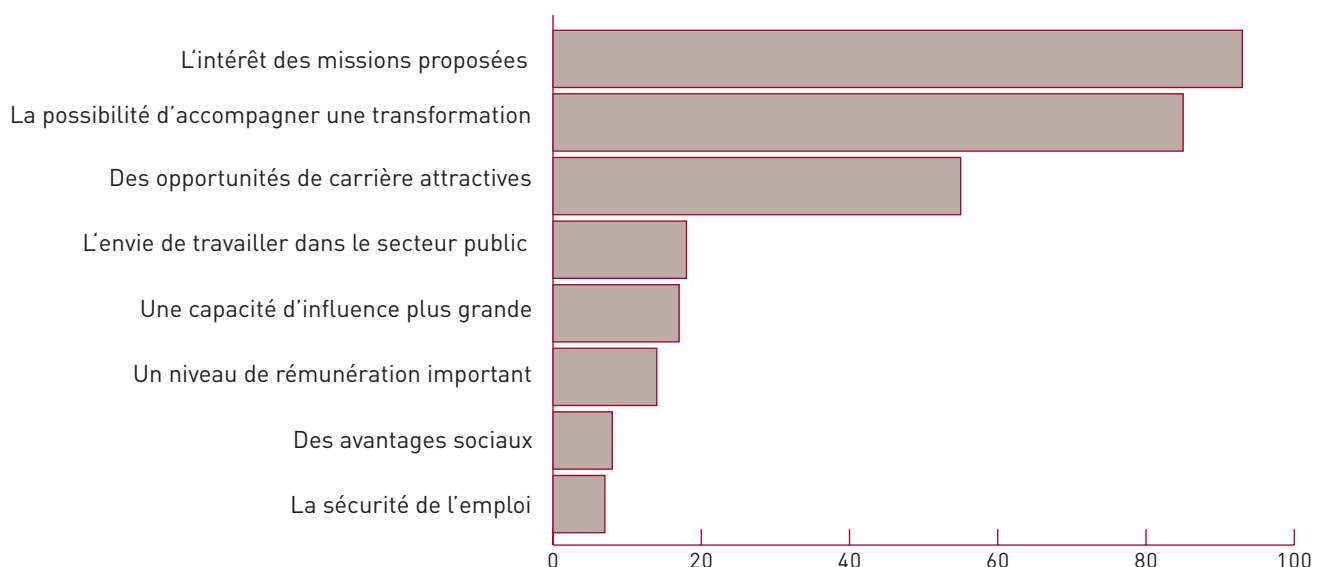
- plutôt des cadres âgés de 30 à 35 ans,
- plutôt des cadres de la fonction informatique,
- plutôt des cadres ayant un projet de mobilité professionnelle.

Ce chiffre est surprenant si on le rapporte à celui du sondage IFOP d'avril dernier qui indiquait que **70% des jeunes de 15 à 30 ans** déclaraient souhaiter travailler dans la fonction publique si ils en avaient la possibilité.

Pour les cadres qui ont fait le choix du secteur public (ceux qui y travaillent actuellement), c'est l'intérêt des missions proposées qui a prévalu.

- À plus de 90%, ils citent l'intérêt de la mission proposée comme critère de motivation.
- D'autre part, à plus de 80%, ils citent la «possibilité d'accompagner un projet de transformation».
- Dans une moindre mesure mais, à quand même plus de 50%, ils mentionnent des «opportunités de carrières attractives».
- Point intéressant, les avantages sociaux et la sécurité de l'emploi arrivent en dernières positions avec moins de 10% des opinions recueillies.

Ils ont été motivés par :



## Les cadres du privé sont-ils présents dans le secteur public ?

### Une population peu étudiée.

Il n'existe pas ou peu de données quantitatives et qualitatives sur ce que les cadres du privé peuvent apporter au secteur public :

- Les organismes de la fonction publique (DGAFP et CNFPT notamment) s'attachent à distinguer les contractuels des titulaires. Cette distinction est trompeuse car certains titulaires sont issus du privé et certains contractuels n'ont jamais eu d'expérience dans le privé !
- Les statistiques issues des troisièmes concours sont une source de données fiables car tous les admis sont bien issus du secteur privé. Cependant, ces concours ne concernent que moins de 10% de la promotion annuelle totale :
  - environ cinquante cadres ENA + IRA admis par an,
  - 5 à 6 Administrateurs Territoriaux par an et environ 200 Attachés Territoriaux admis par an.
- De même, dans la fonction publique et les entreprises publiques, les systèmes d'information RH, quand ils existent, ne distinguent que les contractuels des titulaires. Pour répondre à nos questionnaires, les DRH interviewés ont dû procéder à des recherches spécifiques car leur système d'informations n'était pas conçu pour générer des informations automatisées sur la population des cadres issus du privé.
- Excepté dans certaines entreprises publiques, il n'existe pas ou peu de stratégie ni de politique RH pour attirer les cadres expérimentés issus du privé ni de dispositif pour faciliter leur intégration ou accompagner leurs évolutions de carrière.

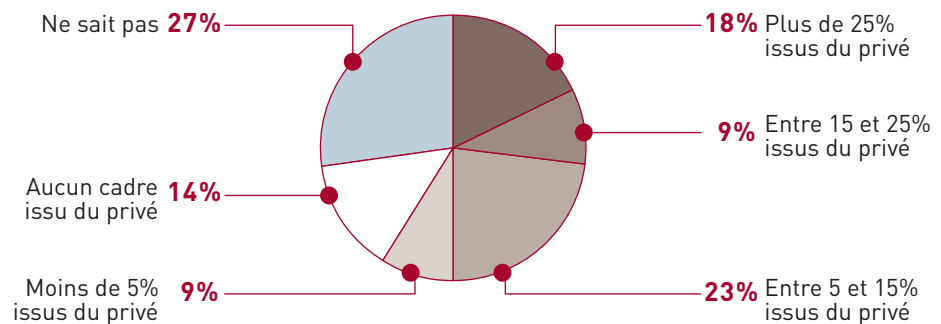
Les chiffres que nous avons à notre disposition ne quantifient donc qu'approximativement la population des cadres issus du privé dans la fonction publique :

- près d'un tiers des cadres A sont des contractuels dans la fonction publique territoriale,
- près de 12% des cadres A sont des contractuels dans la fonction publique d'Etat,
- en ce qui concerne les entreprises publiques, il n'existe pas de chiffres globaux. Le ratio contractuel/titulaire est très diversifié d'une entreprise à l'autre :
  - environ un tiers à La Poste, 14% à la RATP,
  - moins de 10% à la SNCF,
  - moins de 5% à EDF.

L'interview des DRH des Conseils Généraux et Régionaux permet d'estimer la population de cadres issus du privé dans ces entités :

- près de 20% des Conseils Généraux et Régionaux ont plus de 25% de leurs cadres issus du privé,
- il est à noter que 27% ne peuvent quantifier cette population faute d'information ordonnée sur le sujet.

Part des cadres du privé dans les effectifs cadres des Gonseils Généraux et Régionaux :

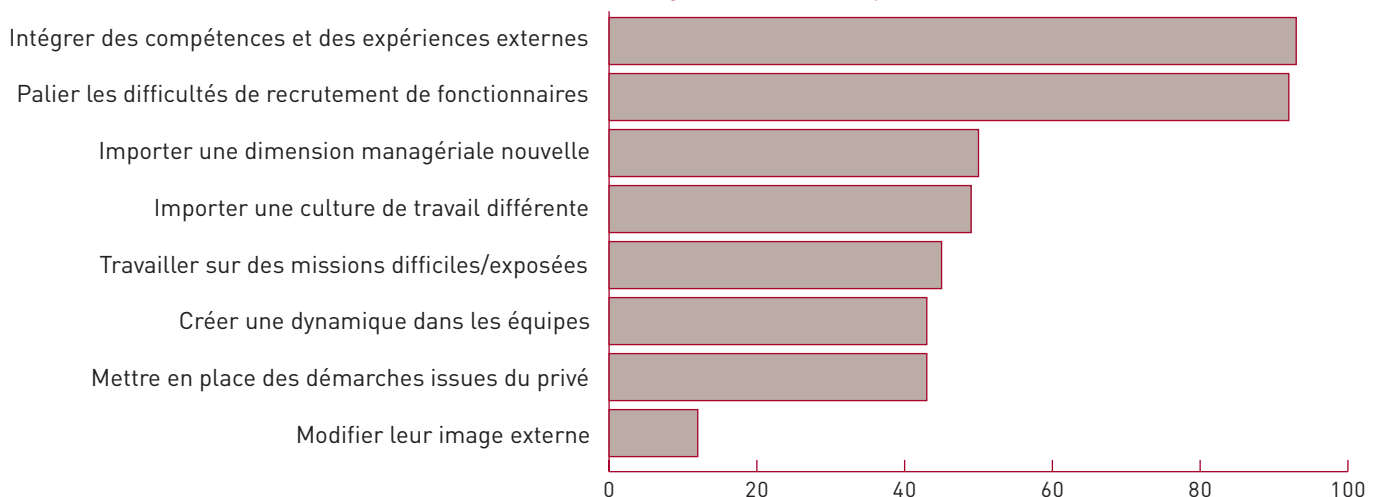


Une population bien présente qui répond à des besoins réels.

Pour les DRH interviewés, la présence des cadres issus du privé répond à des besoins en expérience et en compétences non disponibles au sein du secteur public.

Un zoom illustratif sur les conseils généraux et régionaux montre que les motifs de recrutement des cadres issus du privé sont à plus de 90% pour «intégrer des compétences et des expériences externes» et pour «palier les difficultés de recrutement de fonctionnaires». D'autre part, près de la moitié des DRH répondants invoquent leur souhait «d'importer une dimension managériale nouvelle» ou «d'importer une culture de travail différente» ou «de créer une dynamique dans les équipes en place» ou encore «de mettre en place des démarches déjà éprouvées dans le privé».

Les Gonseils Généraux et Régionaux recrutent pour :



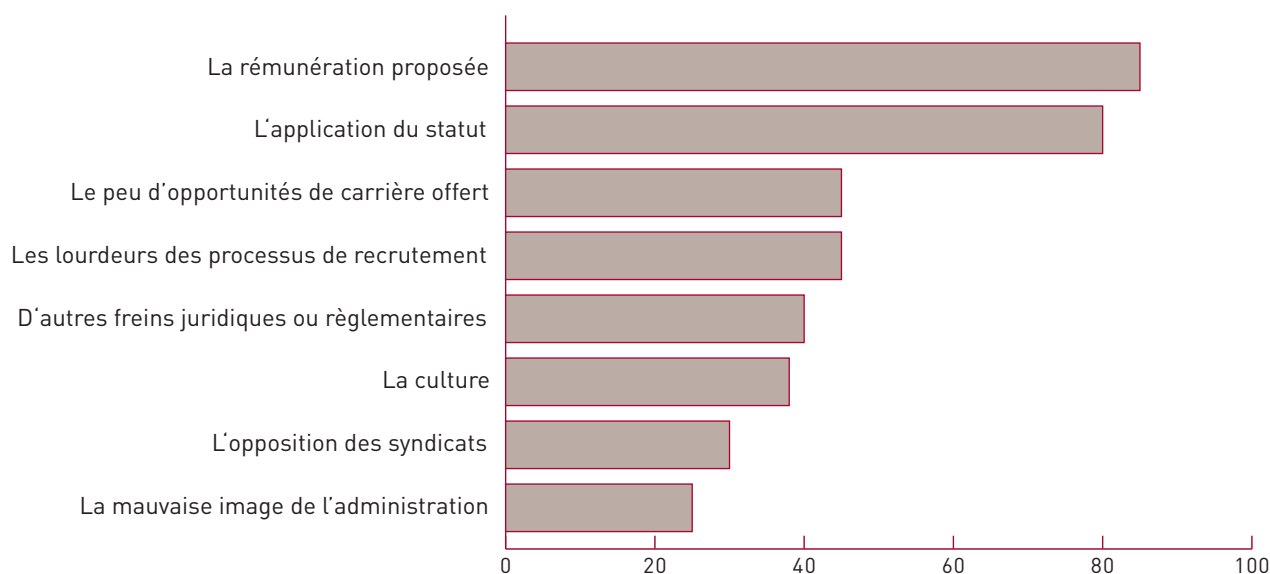
## Une population dont l'embauche se heurte à des freins.

Le niveau de rémunération proposé est sans conteste le frein le plus important. Mais il n'est pas le seul, le respect des règles statutaires pèse aussi lourdement sur l'embauche des cadres du privé.

Ces freins sont particulièrement puissants à l'embauche en ce qui concerne les administrations, mais jouent aussi un rôle important, y compris dans les entreprises publiques, dans le développement de la carrière des cadres issus du privé.

En d'autres termes, sans titularisation ni appartenance à un Corps, les perspectives d'évolutions professionnelles proposées vers les postes de direction sont faibles. Ces freins existent dans les Conseils Régionaux et Généraux. Les chiffres ci-dessous recueillis dans le cadre de notre étude en témoignent.

### Les freins pour pouvoir recruter sont :



## Quel est l'apport des cadres du privé au secteur public ?

### La vision des DRH

Les réponses sont unanimes, aucun des DRH interviewés dans les Conseils Régionaux, les Conseils Généraux ou les entreprises publiques ne remet en cause l'apport des cadres issus du privé.

Des interviews que nous avons menées, il ressort indéniablement que les cadres issus du privé sont perçus comme un levier de modernisation important du secteur public.

Les DRH louent leurs qualités et leurs apports aussi bien sur le plan «professionnel» que «culturel».

Au niveau «professionnel» tout d'abord, les termes les plus fréquemment employés pour les qualifier sont : «opérationnels», «très réactifs», «apport de compétences».

Quand à leurs apports «culturels», les termes les plus fréquemment employés pour les qualifier sont : «dynamiques», «culture du résultat», «mode de management».

De même, les DRH, quelle que soit la structure, s'accordent à dire que les cadres issus du privé s'adaptent bien.

Cependant la phase d'intégration peut être assez longue et parfois difficile car elle implique de la part du cadre un effort pour comprendre :

- la structure, les modes de fonctionnements et les circuits décisionnels différents de ceux du privé,
- le cadre réglementaire dans lequel évolue l'administration ou l'entreprise publique qu'il vient de rejoindre.

Il est à noter que, en dehors de certaines entreprises publiques, cette phase d'intégration ne fait l'objet d'aucun dispositif d'accompagnement spécifique aux cadres issus du privé. Des initiatives sporadiques existent cependant mais elles sont rares.

### La vision des cadres

La vision et le discours des cadres sur leur apport de compétences et sur leur facilité d'intégration sont plus nuancés que ceux des DRH. Certes, les cadres ont l'impression d'avoir apporté de la valeur et d'avoir contribué au changement. Cet apport est, selon eux, reconnu en terme de compétences et d'efficacité. Leur regard neuf, leurs prises de risques et les méthodes de travail qu'ils ont apportés avec eux sont appréciés.

En revanche, ils sont nombreux à insister sur leurs difficultés à s'intégrer. Certains n'hésitent pas à parler de choc culturel et évoquent non seulement leur difficile apprentissage des modes de fonctionnement et des processus décisionnels, mais aussi de leurs difficultés à comprendre la culture de l'entreprise ou de l'administration publique.

Ils insistent aussi sur l'image qu'ils ont le sentiment de véhiculer en tant que «cadres venant du privé». Ils ont le sentiment d'être souvent perçus comme des «mercenaires», des «cadres de passage» ne faisant pas vraiment partie de la «maison».

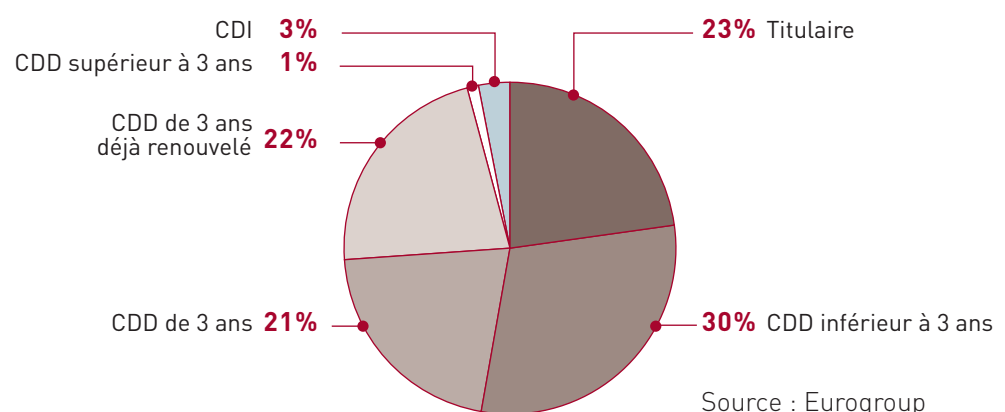
Plus préoccupant, tous s'interrogent, avec inquiétude parfois, sur leur avenir et sur leurs perspectives professionnelles :

- faut-il qu'ils deviennent titulaires ou intégrer un corps pour envisager une vraie évolution de carrière ?
- comment gérer un éventuel retour vers le privé ?
- quelles sont les intentions du secteur public à leur égard à l'horizon de l'application de la directive européenne sur les CDI (pour la fonction publique) ?

Ces inquiétudes ne sont pas infondées, le statut des cadres issus du privé peut être précaire.

À titre illustratif, notre étude montre que, dans les Conseils Généraux et Régionaux, moins de 5% des cadres A issus du privé sont en CDI. Les CDD de trois ans sont la norme et dans plus de 20% des cas, les cadres cumulent plusieurs contrats de trois ans. On notera aussi que moins d'un quart est devenu titulaire.

Type de contrats des cadres issus du privé dans les Conseils Généraux et Régionaux



## En synthèse

L'apport de compétences des cadres issus du privé au secteur public est réel et reconnu tant par le secteur public que par les cadres eux-mêmes.

Ce bilan positif est néanmoins porteur de paradoxes :

- les cadres du privé sont bien présents dans le secteur public mais ils sont peu ou pas étudiés ou quantifiés en tant que tels,
- leur présence répond à des besoins réels, pourtant il existe des freins importants à leur embauche,
- ils sont appréciés mais leur statut est souvent précaire et ils ne sont pas toujours parfaitement intégrés.

Le recours aux cadres issus du privé relève davantage d'une recherche « opportuniste » de compétences spécifiques non disponibles dans le public que d'une volonté de croiser les cultures privées et publiques.

Les « intentions » du secteur public vis-à-vis des cadres issus du privé ne sont pas clairement exprimées.

On constate qu'il y a pas ou peu :

- de stratégie et de politique RH pour attirer les cadres expérimentés issus du privé,
- de dispositif pour faciliter leur intégration ou accompagner leurs évolutions de carrière,
- d'études spécifiques sur ce que les cadres du privé peuvent apporter au secteur public.

## SYNTHÈSE DU DÉBAT



### Thème 1 – Quels sont les facteurs de blocage à une bonne fluidité des croisements de compétences entre le public et le privé ?:

Les métiers du secteur public et l'évolution de ces métiers sont méconnus.

- Les cadres du privé sont attirés par le secteur public, mais ne connaissent pas ou mal les opportunités qui leurs sont ouvertes.

«Il est juste de dire que les cadres du privé ont un appétit pour le secteur public, ils y voient un moyen d'atteindre un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée». «Il existe un certain déficit d'informations sur l'évolution des métiers dans le public. Il faut informer sur les possibilités de carrière». – **Pierre Lamblin, Directeur des Etudes de l'APEC**

«Il y a un manque d'information pour les cadres issus du privé susceptibles de nous rejoindre notamment sur le fait que c'est dans l'administration que ça bouge». – **Antoine Godbert, Chargé de Mission à l'encadrement Supérieur à la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique**

- Il est à noter que ce déficit d'information existe d'ailleurs en sens inverse, les fonctionnaires connaissent mal les opportunités qui leurs sont offertes dans le privé.

Ouvrir la fonction publique aux cadres du privé n'est pas la priorité. Une recherche pragmatique des compétences manquantes dans le vivier interne est privilégiée.

- Le brassage des cultures est davantage envisagé par le biais d'une plus grande mobilité des fonctionnaires vers le privé que par l'intégration, par le public, de plus de cadres du privé.

- La priorité est de limiter l'embauche des cadres du privé aux seuls besoins en compétences qui ne sont pas pourvus par les filières classiques de recrutement par concours.



«La fonction publique territoriale a plusieurs cœurs de métier, il arrive donc parfois que pour certains d'entre eux les compétences ne soient pas disponibles car les concours ne produisent pas suffisamment de cadres correspondants. C'est ainsi qu'à la Mairie de Paris, sur 3000 cadres et 300 cadres supérieurs, on compte sans doute une petite centaine ayant une expérience plus ou moins longue du secteur du privé. Ils apportent leurs compétences dans des métiers qui ne sont pas très répandues au programme des écoles fournisseuses de la Fonction Publique, comme l'informatique, les télécoms ou la communication ». – **Michel Yahiel, Directeur des Ressources Humaines de la Ville de Paris**

«Il existe un vivier interne de compétences important que l'État a su développer par le biais des concours et du développement des carrières. Cependant, pour répondre à certains besoins manquants de compétences, l'État fait preuve de pragmatisme et non d'opportunisme et a alors recours aux cadres issus du privé». «L'inclusion d'un stage dans le privé dans la formation à l'ENA permet un brassage de cultures et notamment l'introduction d'une logique de performance dans le secteur public». – **Antoine Godbert, Chargé de Mission à l'encadrement Supérieur à la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique**

«Les 40 000 cadres seniors demandeurs d'emploi représentent un vivier de compétences pour le secteur public, comme pour le secteur privé. À l'heure actuelle rien n'est organisé pour exploiter ce vivier par le secteur public ». – **Pierre Lamblin, Directeur des Etudes de l'APEC**

La reconnaissance par le secteur public des compétences acquises dans le privé est à parfaire, y compris pour les fonctionnaires qui sont sortis de l'administration pendant quelques temps.

«Les allers-retours sont encore difficiles dans les Corps et à l'extérieur des Corps». – Michel Yahiel, Directeur des Ressources Humaines de la Ville de Paris

«Quand un fonctionnaire est détaché dans une filiale et décide de revenir, c'est difficile. Il faut faire évoluer les conditions de départ et de retour». – Thierry Crop, Directeur des Ressources Humaines des Services Financiers de la Poste



La rémunération n'est plus un facteur de blocage déterminant.

- Son importance tend à s'amenuiser surtout pour les postes à haute responsabilité mais reste impactant et limitatif pour les postes d'encadrement intermédiaire.

«Les hauts fonctionnaires sont bien payés. Le gap de rémunération est moins important qu'on ne le pense, sauf pour les emplois les plus élevés.». «Dans l'encadrement intermédiaire, on a en revanche des soucis de recrutement liés à la rémunération ». – Michel Yahiel, Directeur des Ressources Humaines de la Ville de Paris

«Des différences dans les rémunérations existent encore mais elles jouent relativement peu dans le choix des cadres du privé pour le secteur public ». – Pierre Lamblin, Directeur des Etudes de l'APEC

«Les différences entre le secteur public et le secteur privé résident moins dans la rémunération, finalement assez proche, que dans le changement radical d'ambiance et la culture». – André Mancipoz, Directeur du développement des services, EDF

## Thème 2 – Quelles sont les conditions de succès pour que les cadres issus du privé soient des facteurs de transformation du secteur public ?

**La gouvernance doit être claire.** Les objectifs et le périmètre d'intervention des cadres issus du privé dans le secteur public doivent être explicites.

- Les cadres issus du privé peuvent être des «accélérateurs» de la transformation du secteur public. Cependant, sans volonté de changement décidé par les plus hautes instances, rien n'est possible quelles que soient les compétences des cadres.

«Pour que les cadres du privé puissent contribuer au changement, il est impératif que la gouvernance soit impliquée et déterminée. Si tel est le cas, alors tout est possible. Ajouté au sentiment d'effectuer une activité profondément utile, on peut y vivre des parcours très enthousiasmants ». – **André Mancipoz, Directeur du développement des services, EDF**

- Pour bien s'intégrer, les cadres issus du privé ont besoin d'être accompagnés. Les différences culturelles entre le privé et le public sont indéniables et se traduisent dans des modes de travail et des comportements différents. Comprendre ces différences et adapter son comportement est un gage de réussite et une clé pour éviter des erreurs de management très démotivantes.

«Pour réussir dans le secteur public, on a véritablement besoin du mode d'emploi : critères à respecter, codes...Ces codes doivent être expliqués le plus tôt possible». «Il est nécessaire de donner aux managers tous les codes qui permettent de comprendre comment on doit se comporter avec ses collaborateurs». – **André Mancipoz, Directeur du développement des services, EDF**

**Le vrai enjeu est celui du management des compétences ;** le statut du cadre devrait être secondaire.

- Il n'est pas bon d'opposer le privé avec le public. La distinction titulaire/contractuel est bien réelle mais elle ne devrait pas être l'élément primordial de gestion des cadres.

«Tous les cadres doivent être des acteurs du changement. Plus que le secteur d'origine, privé ou public, ou que le statut, contractuel ou titulaire, il faut raisonner en terme de sphère professionnelle caractérisée par une formation et une compétence». – **Michel Yahiel, Directeur des Ressources Humaines de la Ville de Paris**

«Nous sommes dans une logique de compétences et non de match public/privé ». – **Antoine Godbert, Chargé de Mission à l'encadrement Supérieur à la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique**

- Le management des compétences d'origines diverses est particulièrement développé dans les entreprises publiques dont les activités sont fortement exposées à la concurrence. La Poste en est un exemple. Dans ses métiers qui se sont ouverts à la concurrence (Colis et services financiers), La Poste a depuis longtemps fait appel à un grand nombre de contractuels (parfois + de 40%). Par exemple, plus de 60% des informaticiens de la future banque postale proviennent de la banque.

«La Poste a développé une gestion globale des ressources humaines, s'attachant à supprimer le clivage titulaire/non titulaire et à considérer les acteurs comme des salariés responsables de l'efficacité de l'entreprise ». «On gère un métier, on gère une activité, on gère des ressources et non un statut». «Quand on fait rentrer des conseillers financiers du Crédit Agricole et de la Caisse d'Epargne, cela modifie en profondeur la conception du service public que peuvent avoir les personnels en poste depuis 30 ans. Il y a un enrichissement réciproque». «Aujourd'hui le clivage titulaire/contractuel est en train de disparaître, même s'il est vrai que les managers du privé ont du mal à comprendre l'évolution de carrière et le système de rémunération des fonctionnaires ». – **Thierry Crop, Directeur des Ressources Humaines des Services Financiers de la Poste**



## CONCLUSION ET PISTES DE RÉFLEXION

**Les cadres expérimentés issus du privé sont incontestablement un levier de modernisation du secteur public mais ce levier est sous utilisé** faute d'une politique d'intégration explicite centrée sur une mise en valeur optimale des compétences des cadres issu du privé.

La distinction de statut titulaire/contractuel occulte dans la plupart des cas une réflexion sur les compétences. Par ailleurs, il existe peu de données qualitatives et quantitatives sur cette population permettant de la qualifier avec précision.

**Le départ à la retraite de près de 50% des fonctionnaires dans les dix prochaines années rend prégnant une réflexion stratégique sur les compétences requises par le secteur public pour poursuivre et intensifier sa modernisation.**

Malgré la volonté affichée du gouvernement de diminuer les effectifs globaux, les recrutements vont être massifs d'ici à 2010. «Nous sommes à l'aube d'une grande période de recrutement. Même si on diminue les effectifs globaux de l'Etat, il va falloir embaucher des milliers de fonctionnaires» (Déclaration de Renaud Dutreil en janvier 2005).

**Le secteur public a tout à gagner d'un brassage des cultures privée/publique.**

Ce brassage doit s'effectuer dans les deux sens, du privé vers le public et du public vers le privé. Non seulement par le biais d'une mobilité facilitée pour les fonctionnaires qui décident d'aller dans le privé puis de revenir au secteur public (la réforme du « pantouflage » proposée par le gouvernement va dans ce sens). Mais aussi par une plus grande ouverture du secteur public aux cadres issus du privé, au-delà de la stricte recherche de compétences non disponibles dans le vivier interne du secteur public et non fournies par la voie classique des concours. Ce brassage doit permettre aux cadres issus du privé de poursuivre leur carrière dans le secteur public et d'avoir l'opportunité d'y développer un véritable parcours professionnel sans pour autant devenir fonctionnaire.

**Plusieurs actions permettraient d'organiser et de faciliter la mobilité des cadres expérimentés du privé vers le secteur public :**

**1 Communiquer sur les métiers du secteur public, l'évolution de ces métiers et les opportunités de carrière offertes aux cadres du privé.**

Le vrai défi sera d'attirer les cadres expérimentés. Notre étude le montre, la population des cadres expérimentés, contrairement aux jeunes diplômés, n'est pas spontanément attirée par le secteur public. Sans parler de « guerre du recrutement » entre secteurs privé et public, ce dernier doit mettre en avant ses atouts et définir ses cibles après avoir qualifié ses besoins (plutôt des jeunes diplômés ? plutôt des cadres expérimentés ? plutôt des seniors... ?)

2 Identifier et gérer précisément la population des cadres issus du privé travaillant dans le secteur public pour mieux optimiser leur valeur ajoutée. Plusieurs actions peuvent être menées en ce sens :

- aller au delà de la distinction titulaire / contractuel, trop réductrice,
- modifier (ou créer) les systèmes d'information RH pour y intégrer l'expérience passée, la formation et la compétence des cadres quel que soit leur statut,
- rendre possible une véritable gestion de carrière pour les non titulaires.

3 Faciliter l'intégration des cadres du privé au moyen de dispositifs d'accompagnement tels que :

- un parcours d'intégration permettant d'acquérir les clés de fonctionnement,
- la formation au cadre réglementaire,
- l'accompagnement et le coaching,
- la clarification de leurs missions et de leur positionnement auprès des équipes.

4 Prendre en compte la situation des cadres issus du privé dans la réflexion en cours sur la gestion des compétences de l'encadrement supérieur de la fonction publique (d'Etat ou Territoriale) :

- valoriser leurs acquis et leurs expériences,
- concevoir des parcours professionnels adaptés aux cadres issus du privé.

Les autres mesures possibles sont plus « révolutionnaires » et relèvent de décisions politiques controversées portant sur le statut et les recrutements sans concours.

À ce titre, la création d'un CDI pour les contractuels de la fonction publique aura un impact majeur. Au-delà de deux CDD de trois ans, le contrat de travail ne pourra être renouvelé que sous forme de CDI. Transposition de la directive européenne de 1999 dans la fonction publique française, ce projet de loi va obliger les différents employeurs publics à se poser la question de la gestion des carrières de cette population soudainement devenue pérenne et de sa « coexistence » avec celle des fonctionnaires.