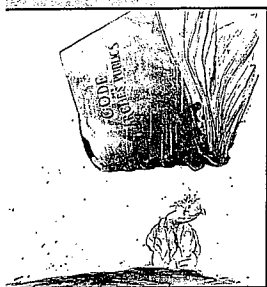
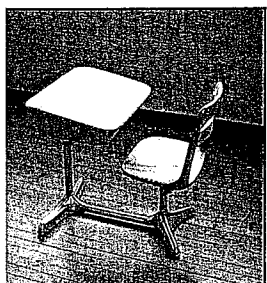


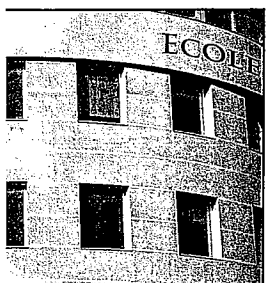
Marchés publics :  
peut-il supprimer  
le Code ?



gestion  
du personnel :  
autorisations  
d'absence



NACT :  
vis de chantier !



**MOBILITÉ**

Offres d'emploi :  
retrouvez votre cahier  
en page 74

## Public-privé rencontre du type

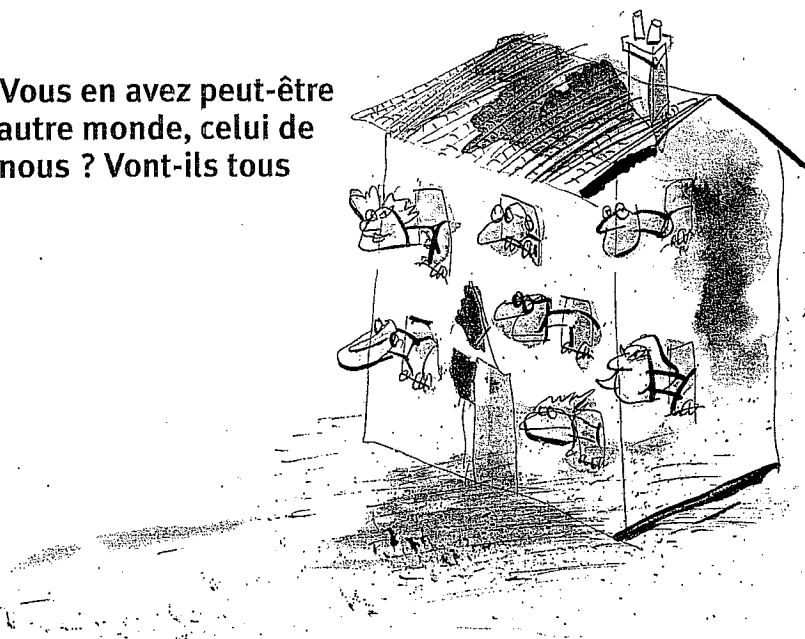


Page 13	Public - privé : rencontre du troisième type	Page 19	Repères	Page 20	Faut-il supprimer le Code ?	Page 22	Des bâtiments tropes des 2010-15 par impossible ?	Page 24	ENACT : avis de chantier ?	Page 27	libe(s)	Page 28	Interview
---------	--	---------	---------	---------	-----------------------------	---------	---	---------	----------------------------	---------	---------	---------	-----------

# Public - privé : rencontre du troisième type

Ce sont des agents pas comme les autres. Vous en avez peut-être croisé dans les couloirs : ils viennent de l'autre monde, celui de l'entreprise privée. Mais que font-ils chez nous ? Vont-ils tous nous envahir peu à peu ? Plongée dans le monde extraterritorial...

Christine Raphaël  
et Jean-Christophe Poirot  
christine.rafael@territorial.fr  
jean-christophe.poirot@libertysurf.fr



... L'ESSENTIEL ...

Avec l'émergence de nouveaux métiers, la territoriale a encouragé le passage des cadres de l'entreprise aux collectivités territoriales. Ce qui était auparavant une rareté est désormais presque rentré dans les mœurs.

Souvent, ce passage se décide sur les valeurs : à un moment de sa carrière, on sent qu'on pourra donner davantage de sens à son action dans le secteur public.

Si le monde du public et celui du privé semblent à beaucoup aux antipodes de l'univers professionnel, ils sont aussi nombreux à vanter les avantages d'une double culture pour s'épanouir professionnellement... et personnellement.

« **F**onctionnaire moi ? Jamais ! ». Il y a quelques années encore, on entendait souvent ce discours chez quelques ayatollahs de l'entreprise privée. Deux mondes très distincts s'opposaient : celui des salariés qui prennent des risques, travaillent plus, gagnent plus (le privé donc) et celui des fonctionnaires pantouflards, qui gagnent moins, travaillent moins, mais sont assurés d'un emploi à vie... Et puis, certaines idées reçues sont tombées : non, on ne gagne pas forcément plus dans le privé ; non, on ne travaille pas forcément moins dans le public, à poste de direction équivalent. Dans le même temps, les passerelles entre public et privé se sont multipliées, avec l'arrivée de

fonctions nouvelles dans nos collectivités. Et ces drôles d'individus du troisième type, issus de l'entreprise privée, ont mis le pied dans le monde des territoriaux grâce à des métiers nouveaux.

Comment ont-ils su travailler ensemble ? Quels a priori sont tombés (ou pas !) ? Que pensent apporter de plus les extraterrestres de la FPT, ceux qui ne sont pas forcément passés par les concours, ou les ont passés tardivement, après une carrière dans l'autre univers ? Et que pensent leurs managers ? Et parmi les managers, d'ailleurs, certains n'ont-ils pas été tentés de faire un petit aller-retour dans le secteur privé pour voir si la pression est la même ou si on y gagne plus ?



## Des gens dynamiques et efficaces

La ville de Lyon a recruté des acheteurs venant du privé. Elle ne trouvait pas en interne les compétences dans ces métiers nouveaux. Ils sont aujourd'hui une dizaine, dans une nouvelle direction des achats mise en place en 2002. Un seul de ces acheteurs, issu du privé, a passé le concours d'attaché.

## « LE SECTEUR PUBLIC A BOUGÉ POUR RECRUTER DANS LE PRIVÉ »

Interview de Tony Lorenço, directeur de Territoires RH, société d'outplacement de cadres du privé vers le secteur public.

Pourquoi les cadres du privé font-ils le chemin vers le public ?

Pour trois raisons : la première est que, même en CDI, on sait qu'un jour on sera exposé à une fusion, une cession... et qu'on sera sacrifié.

La deuxième : les personnes qui atteignent la quarantaine ont une quête de sens : ils travaillent comme des forcenés, ils subissent des pressions, souvent un divorce... Bref c'est la crise et ils se disent : le public, pourquoi pas ? La troisième : les candidats ont un lien avec l'intérêt général. Ils ont souvent un ami, un membre de la famille qui est fonctionnaire et qu'ils admirent, qui leur inspire du respect. Et ils sont souvent impliqués dans leur vie personnelle.

Quel frein, ou au contraire, levée des blocages pour cette mobilité ?

Le secteur public bouge, le CNFPT a bien communiqué sur les 300 métiers. La ville de Lille a fait une campagne de com' pour attirer les cadres du privé. Je ne crois pas à la recherche de sécurité, car le plus souvent, les cadres occupent des emplois fonctionnels, mais trois ans en CDD, c'est une visibilité meilleure que celle du privé. Avec une action utile durant ces trois ans. Il faudrait que la mobilité s'exerce aussi dans l'autre sens, du public vers le privé. J'imagine un DGS de commune dirigeant une PME : à mon avis, ça donnerait quelque chose de bien...

*« Nous l'avons vite embauché, ses compétences sont rares dans la FPT, explique le DGA, Olivier Nys. Il ne faut surtout pas tomber dans les a priori, catégoriser les « glan-deurs et les bosseurs ». La culture du privé donne des gens dynamiques, qui arrivent en collectivité avec des méthodes et nous enrichissent. Comme il s'agit de contractuels, nous avons en plus des leviers en terme de salaire. Mais un territorial qui arrive dans le secteur privé amènera lui aussi ses qualités : un manager territorial sait gérer les conflits, se révèle bon dans les gouvernances compliquées, en situation de crise ; car il y a des petites crises au quotidien dans une collectivité. Et puis la pression peut être politique ou venir des habitants. N'ayons pas de complexes ».*

## Tester les deux sphères : un enrichissement

Olivier Nys a lui-même cette double expérience du privé et du public : *« J'ai travaillé dans une société privée. Lorsque je l'ai quittée, j'ai recruté dans une collectivité celle qui m'a succédé ! Cette étape a été enrichissante pour elle puisque, après cette expérience privée, elle est revenue en collectivité, mais à un poste de DGA, après avoir passé le concours d'administrateur. En collectivité, le statut fait que nous progressons tous, en dehors des concours, de la même manière. Le secteur privé reconnaît quant à lui une seule chose : les compétences. »* Quant à la direction des achats de Lyon, elle est tenue par Philippe Poulain, ancien directeur des achats d'une grande entreprise française... !

Même son de cloche pour Philippe Petit, qui a passé dix ans de FPT comme DGA et DG et qui est aujourd'hui avocat : *« Voir les deux est un enrichissement. Le fonctionnaire n'est pas forcément préparé à ce changement. Je pense que l'assouplissement récent des règles du « pantouflage » est une bonne*

*chose. Dans le respect des finalités différentes du public et de l'entreprise, parce que je ne crois pas qu'une collectivité soit une entreprise, comme on le dit trop souvent, je pense que l'on devrait trouver des passerelles, des rapprochements méthodologiques. »*

## LA CULTURE DU PRIVÉ DONNE DES GENS DYNAMIQUES, QUI ARRIVENT AVEC DES MÉTHODES ET NOUS ENRICHISSENT

Bruno Nascarin est contractuel, après avoir été ingénieur financier dans la banque. Il est directeur de l'Association Bordeaux Montequieu, qui anime une pépinière d'entreprises. Il souligne l'avantage de parler différents langages : *« Venant de l'entreprise, je comprends immédiatement les problématiques des chefs d'entreprises, je peux traduire leurs besoins et ensuite rechercher des solutions... »*

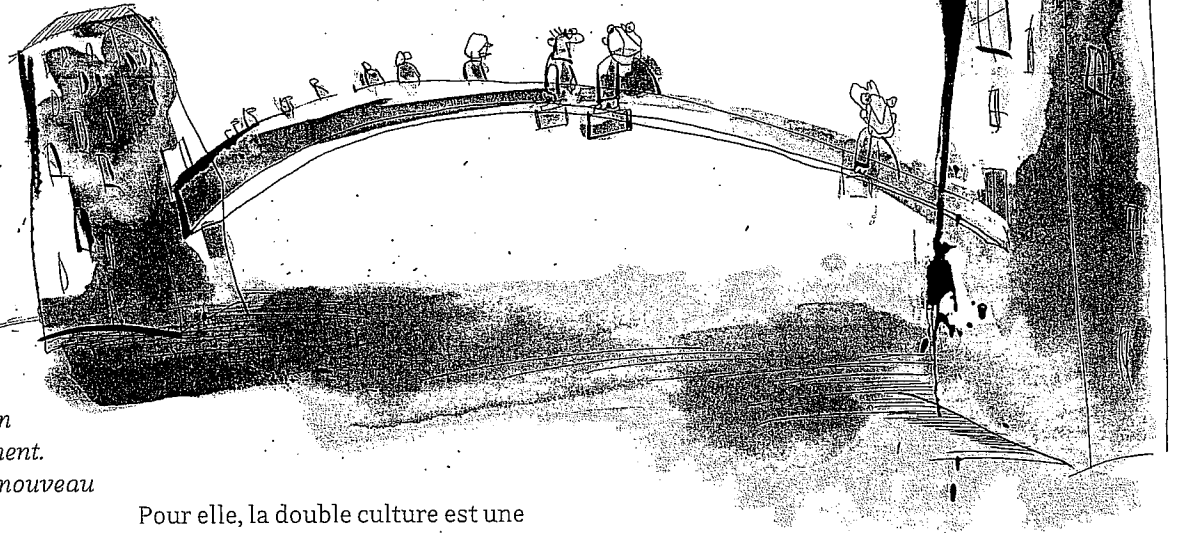
## Le choc des cultures !

Le choc peut cependant être rude lors d'un passage public-privé ! C'est la différence entre les échelles de temps qui a plus choqué Bruno Nascarin : *« Dans le public, les process sont très lourds, les protocoles de contrôle nombreux, ce que je comprends puisqu'il s'agit d'argent public. Mais, avec les échéances électorales, ce n'est pas toujours facile d'avoir une visibilité à moyen et long terme. »*

Stéphanie Cubero, qui travaillait dans la grande distribution avant d'intégrer la FPT, souligne elle aussi *« les lenteurs administratives qui vont de pair avec cette douceur de vivre... »*

À l'inverse, Marie-Brigitte Choisy, DGS de Bordères (65), avait pris une disponibilité pour devenir cadre supérieur dans une grosse société : il lui a fallu moins de trois mois pour

décider de revenir dans la territoriale ! Elle dit n'avoir pas supporté le mépris permanent du personnel affiché ouvertement par la direction, générant la sensation « d'être du bétail ou une denrée périssable soumise aux lubies des mystérieux « actionnaires » exigeant des licenciements à chaque courbe en baisse du gain de retour sur investissement. Quitte à embaucher de nouveau trois mois plus tard ».



En tant que manager dans le public depuis des années, Marie-Briquette Choisy n'a pas supporté d'être le témoin ou l'acteur de ces situations et elle a eu peur de ce qu'elle « pouvait devenir ». « Cela fait des années que je me soucie des agents, que j'accompagne leur carrière ou leur formation, que je m'interpose quand c'est nécessaire pour leur éviter l'arbitraire des élus, notamment. Que je me soucie de leur motivation, de leur santé, de leur sécurité. Je n'avais pas réalisé à quel point c'était différent dans le privé aujourd'hui... » Stéphanie Cubero note aussi la pression psychologique faible ou inexistante dans la FPT, les chefs de service « plus humains »...

Pour elle, la double culture est une richesse. « Je ne crois pas à l'opposition public/privé : parfois le privé, dans les grandes entreprises notamment, est aussi statique que les administrations. Leurs règles sont imposées par une direction. Nous, nous avons une liberté. On ne s'en rend compte que si on est passé du privé au public, si on peut comparer les différentes contraintes. »

Hervé Gaudin est le directeur de la communication de l'INET. Avant d'intégrer ce poste, il avoue qu'il ne « connaissait rien à l'univers de la FPT et des collectivités ». Ce qui l'a motivé ? « Le défi, le goût de l'inconnu, celui de découvrir un nouvel univers, le challenge. J'ai eu le sentiment de me lancer dans ma propre entreprise ».

« Pour s'intégrer dans la FPT, il est préférable d'avoir un sas, mais personne n'a une pancarte dans le dos avec écrit « vilain petit canard du monde libéral ». Ce qu'il faut avoir, c'est une posture d'écoute, prendre la nouvelle mesure de la culture territoriale, explique Thibault Rufas, directeur administratif et financier de la CA de Dax, ancien de la Caisse d'épargne. Dans un groupe privé, on doit attendre son tour, attendre la cooptation, quel que soit le potentiel de compétences, et avoir la culture maison. Dans la FPT, quand je suis passé attaché

**PERSONNE N'A UNE PANCARTE DANS LE DOS AVEC ECRIT « VILAIN PETIT CANARD DU MONDE LIBERAL »**

## Derrière les a priori, un nouvel univers

Comme bon nombre de personnes, Catherine Barckzi-Issakidis, DGA Ressources humaines à Drancy, avait une image négative du public, un secteur où la gestion des ressources humaines ne devait pas être moderne, où elle devait être bureaucratique : « Or, le poste qu'on m'a offert était une petite merveille. Une commune de 30 000 habitants, dix personnes à gérer dans le service RH dont je prenais la direction, un super-challenge. Ce poste a été une formidable opportunité. On ne m'aurait jamais proposé un tel poste dans une PME. »

## MOBILITÉ PUBLIC-PRIVÉ : DES RÈGLES CLARIFIÉES

Une circulaire <sup>1</sup> précise les conditions du contrôle déontologique des fonctionnaires partant dans le secteur privé, comme prévu par la loi de modernisation de la fonction publique du 2 février 2007. Lorsqu'un agent public quitte la fonction publique pour travailler dans le secteur privé, un contrôle était nécessaire pour vérifier :

- qu'il n'a pas, en tant qu'agent public, contrôlé ou passé des contrats avec l'entreprise dans laquelle il part, ce qui serait constitutif du délit de prise illégale d'intérêt ;
- que ses nouvelles fonctions n'affectent pas la dignité de ses fonctions antérieures.

Le gouvernement a voulu réformer ce système de contrôle : il s'exerce désormais quels que soient la situation statutaire de l'agent et le caractère temporaire ou définitif du départ dans le secteur privé. Le contrôle portera désormais sur les fonctions que l'agent a effectivement exercées, au cours des trois années précédant son départ et peut donner lieu à une interdiction ou à des restrictions pour les trois années suivant les fonctions en cause. Enfin, l'administration ne pourra passer outre un avis défavorable de la commission de déontologie, même si elle peut solliciter une seconde délibération. Afin d'alléger les démarches de l'agent, la commission est saisie en général par l'administration.



principal au bout de deux ans, c'est parce qu'ils étaient satisfaits de mon travail !»

## Le public pour « donner un sens à son travail »

Si tant de cadres du privé se dirigent vers la territoriale, ce n'est pas seulement pour la sécurité de l'emploi ou pour trouver un emploi tout court. C'est aussi, et souvent, pour donner plus de sens à leur carrière. Comme le note Tony Lorenço, directeur de Territoires RH, c'est souvent à la quarantaine,

l'âge de la crise, que certains cadres se tournent vers le public, pour essayer de donner davantage de sens à leur vie... et leur emploi. C'est le cas de Maryvonne Arrouet, élève administrateur issue du

troisième concours. Elle a passé huit ans en cabinets d'audit financiers. Puis elle a souhaité exercer une activité « plus utile à la société et qui puisse améliorer la vie des autres ».

Philippe Chucho, directeur financier au SMICVAL de Libourne s'est lui aussi la question du « pourquoi » à un moment de sa carrière : « Pourquoi se battre ? C'est une question de valeurs, de philosophie, d'éthique au quotidien et je ne parvenais plus à partager les objectifs de mon entreprise, où il s'agissait avant tout de gagner de l'argent. Je voulais avoir un engagement différent. Il y a une perte de salaire, mais c'est acceptable face à l'enjeu ». De même pour Thibault

Rufas, qui, un jour, arrive à la conclusion que sa progression professionnelle ne pourra pas se faire dans un contexte purement commercial et se demande alors « comment évoluer, faire coïncider mes valeurs, mes objectifs, m'épanouir professionnellement... ».

## Encourager cette double culture !

Pour Maryvonne Arrouet, la fameuse « double culture » présente trois avantages : « une connaissance des modes de fonctionnements et de perceptions des entreprises avec lesquelles les collectivités territoriales sont en contact au travers de certaines politiques publiques : insertion, développement économique, habitat etc... Une perception des horizons temporels de court et de long termes : dans le secteur public, les horizons sont à beaucoup plus long terme que dans le secteur de l'audit. Avoir appris à travailler avec des délais très courts permet d'aller directement à l'essentiel lorsque c'est nécessaire ».

Nombreux sont ceux qui souhaitent que cette mobilité du privé vers le public soit encouragée. Comme Olivier Nys, qui conseille à ses cadres et ses agents de « bouger ». L'aller-retour est intéressant pour s'enrichir, ou progresser plus vite si l'on est fonctionnaire. Philippe Petit voit cette mobilité comme un « enrichissement » et pense que c'est une expérience qu'il faudrait proposer, généraliser. Tony Lorenço, souhaite même que la mobilité s'exerce aussi dans l'autre sens, du public vers le privé.

« Je pense que les mouvements du privé vers le public vont se développer, note Hervé Gaudin. Il n'existe pas de concours et de cadres d'emplois dans les fonctions stratégiques : com' et marketing, informatique, développement économique et DRH. Le passage public-privé est aussi intéressant. Des passerelles doivent être créées avec les chambres de commerce, le parapublic... ». Question de culture... ou simplement de temps. ■

1. Voir notre interview en encadré.

## LE POSTE OFFERT ÉTAIT UNE PETITE MERVEILLE QU'ON NE M'AUROIT JAMAIS PROPOSÉE DANS UNE PME

## REPRISE D'ANCIENNETÉ DU PRIVÉ : POSSIBLE, SOUS CONDITIONS

Les anciens salariés du privé peuvent, pour certaines professions fixées par un arrêté du 10 avril 2007<sup>2</sup>, faire valoir une partie de leur ancienneté dans la FPT. C'est à l'administration d'apprécier la correspondance entre l'emploi tenu et l'une de ces professions. Les agents doivent fournir pour toutes les périodes dont ils demandent la prise en compte, un descriptif détaillé des emplois occupés dans le secteur privé.

### DOC DOC



#### À télécharger

Sur [www.territorial.fr](http://www.territorial.fr), rubrique « presse en ligne » puis complément rédactionnel n° 780 :

« Situation des personnels et changement de mode de gestion d'un service public », rapport du groupe d'études de l'Institut de la gestion déléguée présidé par Gilles le Chatellier.

Sur [www.territorial.fr](http://www.territorial.fr), rubrique « base de données » puis « textes juridiques » :

1. Circulaire du 31 octobre 2007.
2. Arrêté du 10 avril 2007.



#### À lire

À télécharger sur [www.territorial.fr](http://www.territorial.fr), rubrique « presse en ligne » :

- « Transfert de contrat public/privé : quelle rémunération ? », *La Lettre du cadre territorial* n° 346, 15 octobre 2007.
- « Catégorie B : reprise de l'ancienneté du privé », *La Lettre du cadre territorial* n° 338, 15 mai 2007.

#### Sites

[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)