

## Que sont devenus les castes, réseaux, corps...?

Les réseaux de service public sont-ils une menace ou une opportunité pour l'action publique ? C'est l'enjeu de cet ouvrage collectif, qui souligne les atouts du travail en réseau dans les trois versants de la fonction publique : échange d'expériences, développement des meilleures pratiques et décloisonnement des administrations. Dans ce morceau choisi, Sylvie Trosa, administratrice hors classe du ministère des Finances, s'interroge : « Castes, réseaux corps... Que sont-ils devenus ? »

Le premier danger a été de couper les corporations « d'en haut » et celles « d'en bas » car celles du bas connaissent la réalité du terrain. Or, si l'on prend le corps des Ponts, la tendance est de ne plus se sentir valorisé en travaillant sur le territoire. Le deuxième danger est la fermeture des corps professionnels en corps qui n'acceptent pas ceux qui n'ont pas passé de concours écrits et abstraits lors de leur jeunesse. Or, le temps passe, et qui garantit la qualité des individus vingt-cinq ans après ?

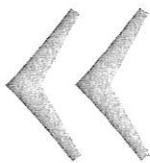
Les résultats ne comptent pas car, même aujourd'hui, être entré à l'École nationale d'administration par la voie externe est plus « coté » dans l'accès aux postes que la voie interne, sans parler du tour extérieur qui, même s'il est le couronnement d'une carrière, n'a pas le même prestige que le recrutement au tour extérieur à un jeune âge. Ceci pourrait paraître ridicule mais le système fonctionne encore ainsi de façon vernaculaire et juridique, les statuts d'emplois empêchant l'accès aux emplois à ceux qui n'y sont pas mentionnés. Le réseau devient alors la caste.

Le troisième danger est celui du désinvestissement de l'État. Pour fonctionner, les réseaux ont besoin de l'argent public, pour disposer de cellules d'expertise de haut niveau, pouvoir transmettre leurs savoirs aux générations suivantes, mettre en place des bases de données d'expériences et des évaluations des projets menés à bien. Or la subordination de l'administration aux cabinets ministériels et le changement de plus en plus rapide des textes ne permettent pas ce travail de mémoire et de transmission. Un réseau a besoin de soutien financier, de personnes qui l'animent, d'outils qui le font fonctionner. Même les Britanniques qui ont mis en place un réseau par métier de la fonction publique l'ont compris. Le quatrième danger est celui d'une culture intériorisée de la supériorité. On voit encore des

Les corporations ont toujours existé et permis, surtout après-guerre, de créer des élites intellectuelles et professionnelles, assurant la reconstruction et l'avancée du pays, notamment grâce au soutien que l'État donnait aux écoles les formant et aux projets qu'elles portaient. Le service vicinal emblématique de cette fonction montre bien comment un réseau professionnel structuré avec le corps des Mines et le corps des Ponts et Chaussées a reconstruit les routes et les infrastructures.

D'autres domaines plus récents, telles les start-up où la France a une avancée remarquable, relèvent du même phénomène. Les avantages d'un tel système sont le réseau et la solidarité professionnels qui permettent d'échanger sur les meilleures avancées et d'analyser les échecs. Ainsi l'inspection générale de l'ex-ministère de l'équipement a longtemps été un réseau de savoirs et d'individus, quel que soit leur lieu de travail (privé ou public), échangeant concrètement sur leurs expériences. Il en a été de même du corps des ingénieurs des travaux publics de l'État et de celui des Mines. Les inconvénients ont pourtant existé.

**Les Réseaux de service public**  
**Auteurs :** ouvrage collectif coordonné par Christophe Assens  
**Éditeur :** Presses de l'EHESP et Réseau des écoles de service public  
**Nombre de pages :** 176  
**Prix :** 14,90 euros



réunions où les personnes n'ayant pas le plus haut grade ne peuvent prendre la parole, sauf accord explicite du président de la réunion. Le chemin accompli depuis le Moyen Âge paraît alors ténu. Que faire alors ? Les castes demeurent mais les réseaux s'affaiblissent. La crise budgétaire rend les castes plus fermées, faute de postes. Les systèmes d'accumulation des savoirs et de gestion des connaissances (*knowledge management*) en sont à leurs balbutiements. La recherche pilotée par l'administration devient parcellaire, *ad hoc* et courte faute de moyens. Certes, il y a des avancées tels des stages à l'étranger, des formations supposant de vrais projets, mais tout ceci était la règle dans les années 1970.

Des questions se posent alors : comment éviter la dévalorisation de la fonction publique qui, si elle n'est qu'exécutante, n'a pas réellement de raison d'être ? Comment créer ou recréer des réseaux de débat actifs sur chaque métier de l'administration ? Comment changer une culture où le niveau n'est pas synonyme d'incompétence (une catégorie B peut avoir mille choses à apprendre à des fonctionnaires de plus haut rang, enfermés dans leur bureau) ?

En ce qui concerne les castes, la réponse a été trouvée par des pays anglo-saxons et latins depuis au moins vingt ans (Australie, Espagne, Irlande, etc.) : différencier le grade et l'emploi qui ne peut être

pourvu que par *open competition* (compétition ouverte). L'on entre dans la fonction publique et l'on y progresse que sur des critères communs à tous (management, leadership, communication, négociation...) qui ne sont évidemment pas les mêmes selon que l'on gère cinq personnes ou 200. Mais, en sus, il faut fournir la preuve de son adaptation à l'emploi (toujours à durée limitée, généralement cinq ans renouvelables par tacite reconduction), en fonction du business plan de l'organisme ; être un bon gestionnaire ne veut pas dire que l'on est bon dans le social, etc.

Une personne se présentant à un emploi doit donc faire la preuve de son grade et de son aptitude à l'emploi. Les réseaux demeurent mais ils ne sont pas fermés, car les critères d'accès à l'emploi ne sont pas ceux de corps prédéterminés. La fonction publique en ce cas demeure-t-elle attractive ? Il est clair que ce système remet en cause le droit à la carrière mais pas la possibilité de carrière.

Dans la réalité de ce que j'ai pu vivre au Royaume-Uni et en Australie, de telles dispositions accentuent la nécessité des réseaux par-delà

les ministères, pour rester en contact avec les exigences professionnelles du métier (car il n'y a pas de garantie juridique de maintien sur l'emploi). Si une personne n'est pas reprise sur un emploi, elle garde son grade durant deux ans et son salaire pour pouvoir en trouver un autre. Au-delà, elle est licenciée avec une indemnité professionnelle. Le bénéfice de ce système est qu'il se déconnecte des corporations du Moyen Âge, tout en gardant des réseaux professionnels. En conclusion, l'action est urgente, car les castes professionnelles qui ne sont plus aidées par des systèmes d'expertise ne deviennent que des noyaux durs d'individus s'entraînant mais excluant ceux qui, à leur jeune âge, n'ont pas passé et réussi des concours. Il y aura toujours des élites : la question étant de savoir si elles sont fermées par des modes de recrutement quasi scolaires ou si elles acceptent des individus atypiques de profil et parcours variés (*lateral thinker* en anglais) et ne se considèrent pas d'une essence supérieure (...).

## « Il y aura toujours des élites : la question étant de savoir si elles sont fermées par modes de recrutement quasi scolaire si elles acceptent des individus atypiques »

La question fondamentale qui se pose dans la question des castes est donc de savoir comment garder les apports d'un travail en réseau sans que celui-ci fonctionne en caste fermée qui n'accepte qu'au compte-gouttes toute personne ne répondant pas aux normes sociales de la caste. Des solutions existent et qui ne mettent pas en cause le service public. Lorsque Mme Thatcher a obligé tous les services à passer par des appels d'offres pour continuer à exister, le service public déjà existant a remporté 60 % des appels d'offres. La question fondamentale devient alors : qu'est-ce que l'intérêt général ? Les objectifs des ministères ? La capacité de rendre compte fidèlement des solutions possibles à partir des expertises existantes et laisser l'arbitrage au politique ? Le travail au quotidien, fondé sur l'expérience et le professionnalisme qui se doit de préserver les liens sociaux (soit le bien commun des fonctionnaires quel que soit leur niveau, dans la police, le social, la santé, l'emploi...) ? À une époque où le principal mot d'ordre est de réduire les effectifs, un débat de fond sur le rôle du service public paraît urgent.

