



# emploi

## Fonctionnaires: pourquoi sont-ils si mal vus?

**Depuis longtemps, les employés du service public ont une réputation peu flatteuse. Pourtant, ils se disent conscients de leur rôle social et investis dans leur mission.**

Fabrice Breithaupt

«Ronds-de-cuir». Qui n'a jamais entendu cette expression? Pas les fonctionnaires en tout cas. Car celle-ci les concerne directement. Elle fait référence à un coussin de forme circulaire que les employés de bureau utilisaient autrefois pour améliorer le confort de leur siège. Elle a été popularisée par Georges Courteline dans son roman «Messieurs les ronds-de-cuir», dans lequel l'écrivain français décrit de manière caustique la vie des fonctionnaires du XIX<sup>e</sup> siècle. Péjorative, elle désigne des employés peu motivés et peu efficaces. Utilisée à l'origine pour parler des fonctionnaires, elle s'applique par extension, comme son équivalente «gratte-papier», aux employés de bureau.

Cette réputation peu flatteuse des employés du service public plonge ses racines loin dans le

temps et semble universelle (ou presque). «Depuis les civilisations antiques, Chine ou Égypte par exemple, les fonctionnaires représentent l'État, la puissance publique, explique Yves Emery, professeur de gestion des ressources humaines à l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne. À ce titre, ils remplissent des missions régaliennes, dont certaines ne sont pas toujours bien vues par les populations, comme la perception des



**Yves Emery**  
Professeur de gestion des RH à l'IDHEAP/UNIL



**Armand Brice Kouadio**  
Professeur de gestion des RH à la HEG/NE

impôts. En outre, étant recrutés parmi les personnes éduquées et lettrées de l'époque, certains fonctionnaires pouvaient manifester un sentiment de supériorité vis-à-vis du bas peuple. Et puis, lors de la construction des pyramides d'Égypte, les administrateurs qui conduisaient les travaux le faisaient depuis des galeries enterrées dans lesquelles ils étaient au frais, tandis que les esclaves travaillaient à l'extérieur en pleine chaleur. Dans l'imaginaire collectif, vient ainsi se créer une différence entre ce qu'on appelle aujourd'hui les cols-bleus et les cols

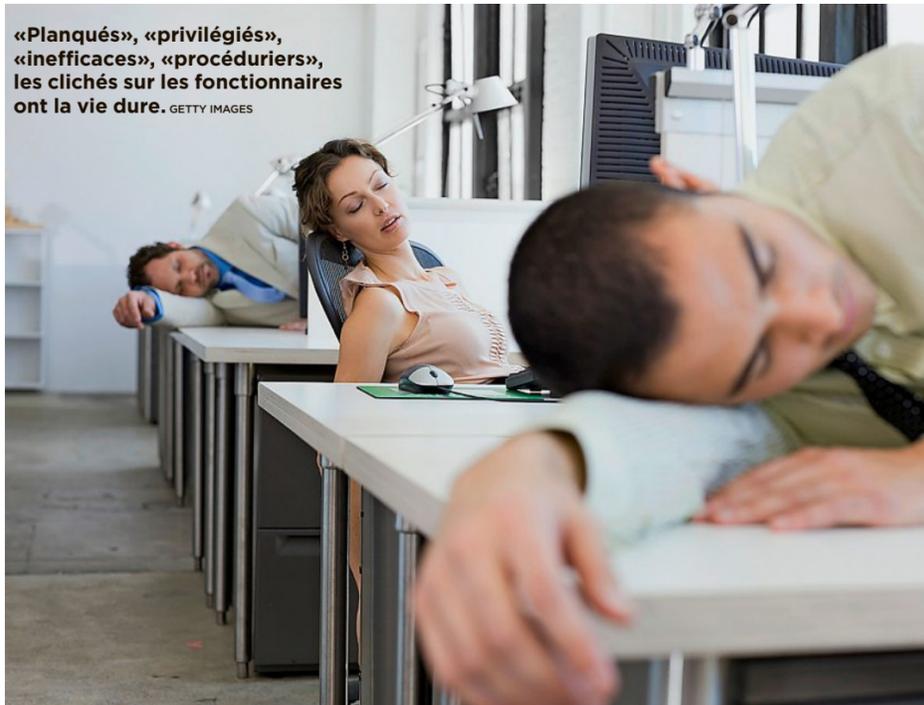
blancs; entre ceux dont on estime qu'ils travaillent vraiment, physiquement, et les autres, dont on ne sait pas toujours ce qu'ils font exactement, si ce n'est gratter du papier.

### Une caste vue comme privilégiée

Yves Emery poursuit: «Plus tard, vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, selon les pays, les fonctionnaires se sont vu attribuer un statut spécial qui les protégeait de l'arbitraire des gouvernants et qui leur a fait bénéficier d'avantages, comme un emploi garanti à vie, un salaire correct, voire élevé, pour éviter qu'ils ne soient sujets à la corruption, ainsi qu'une pension de retraite assurée. Dès lors, les fonctionnaires sont apparus comme un groupe social particulier, voire une caste. Les avantages non négligeables dont ils bénéficiaient ont fait qu'ils ont été vus par les employés du secteur privé comme des privilégiés.»

«La littérature et le théâtre ont, très tôt, caricaturé les fonctionnaires et leurs travers, ajoute le chercheur. Il y a aussi la critique régulière des partis politiques de droite qui dénoncent le poids et le coût de la fonction publique qu'ils jugent excessifs.»

Pour le professeur, tout cela concourt à la mauvaise image des fonctionnaires et, plus largement des employés de bureau, y compris dans le secteur privé dans lequel on parle alors de «bureaucrates». «Aujourd'hui, le terme de «fonctionnaire» est un mot «grillé», utilisé pour qualifier des employés lents, rigides,



paperassiers, qui ont oublié le sens et la finalité de leur travail», note-t-il.

### Une mauvaise image tenace

Cette mauvaise image des fonctionnaires est tenace dans les esprits, remarque Yves Emery. Il utilise la psychologie cognitive pour avancer une explication: «Dès lors qu'on a une appréciation négative de quelque chose ou de quelqu'un, en l'occurrence une fonction, notre cerveau a tendance à enregistrer davantage ce qui la conforte que ce qui la contredit.»

Et pourtant, «des progrès objectifs ont été réalisés par l'administration publique» au cours de ces dernières décennies, estime-t-il. Rappelons qu'en Suisse, le statut de fonctionnaire a été aboli à la Confédération et dans la plupart des Cantons et des Communes, progressivement dès les années 90 (avec notamment la fin de l'emploi garanti à vie, même si les employés du service public bénéficient d'une protection plus importante que ceux du secteur

privé). Cela s'est inscrit dans le cadre de la réforme du secteur public inspirée du concept de «nouvelle gestion publique». Les principes et les méthodes de gestion des entreprises privées ont ainsi été introduits dans les services publics dans le but de rendre ceux-ci plus efficaces et plus orientés vers les usagers.

### Attachement fort à une activité noble

Cette réputation, les fonctionnaires en ont conscience, même s'ils la contestent, comme l'indique Armand Brice Kouadio, professeur de gestion des ressources humaines à la Haute École de gestion de Neuchâtel. Dans son travail de thèse, supervisé par le professeur Yves Emery, il a étudié l'engagement au travail des employés des services publics de la Confédération, des Cantons et des Communes. Pour ce faire, il a sondé plus de 2000 d'entre eux et a mené avec une soixantaine d'autres des entretiens en direct, entre 2018 et 2019, en Suisse romande et en Suisse alémanique.

Au cours de son enquête, les fonctionnaires interrogés lui ont confié prendre ces critiques pour eux-mêmes. «C'est le signe de leur attachement très fort à leur travail», commente Armand Brice Kouadio. Les résultats de son étude révèlent en outre des employés du service public motivés, investis et engagés dans leurs différentes missions. «Les fonctionnaires interrogés disent être conscients d'exercer une activité noble et se savoir utiles à la collectivité. Le sentiment d'engagement est particulièrement fort chez celles et ceux qui assurent les fonctions régaliennes de l'État, comme la police, l'armée, la santé ou l'enseignement, détaille-t-il. Ils affirment aussi leur envie d'appartenir au service public. En outre, ils expriment le besoin de développement professionnel et personnel, et aspirent à évoluer dans et à travers leur travail.»

Tout cela va à l'encontre des clichés de «pantouflards», de «planqués» ou d'«inefficaces» dont sont souvent affublés les fonctionnaires, conclut Armand Brice Kouadio.

## Des conseils entièrement vrais et totalement faux

### L'œil du pro

**Stéphane Haefliger**  
Membre de direction Vicario Consulting



L'on m'a dit, il y a longtemps: «Méfie-toi des étudiants, de ceux qui lisent trop et qui aiment la théorie, il n'y a que le concret qui compte.» L'on m'a ensuite dit: «Si tu ne sais pas l'allemand, en Suisse, tu es mort. Bosse ton Wortschatz et ton vocabulary». L'on m'a encore dit: «Si tu étudies des sciences molles, tu seras perçu comme un esprit mou. Consacre-toi plutôt aux disciplines sérieuses (l'économie, le droit, l'ingénierie, la médecine).» L'on a aussi rajouté, en fronçant

les sourcils: «Fonce et avance rapidement. Si tu veux réussir, alors il ne faut pas traîner.» Pour terminer, l'on a tué dans l'œuf l'idée du voyage initiatique, l'on m'a dit que «voyager sans but professionnel est une perte de temps irratrapable, et que la flânerie était une invention du malin.»

À l'instar de Jean Gabin, «à presque 60 coups sonnés à l'horloge», je sais aujourd'hui que je ne sais rien. Mais j'en sais probablement en suffisance pour revenir sur les conseils susmentionnés: l'hymne au savoir pratique, aux langues étrangères, aux *cursus honorum* classiques, à la vitesse du parcours. Sont-elles véritablement avisées, toutes ces doxas étranges que l'on balançait avec force - à la fin des années 80 - aux visages des ados acnéiques dont nous étions?

Autant vous le dire crûment, ces conseils sont entièrement vrais et totalement faux. Bien sûr que les langues énergisent une carrière, mais j'ai vu tellement d'adultes qui parlent dix langues mais qui ont si peu à dire. La compétence linguistique est donc clé, mais sans l'intelligence émotionnelle, elle ne s'avère d'aucune utilité. Bien sûr que les disciplines dites sérieuses rassurent les parents, le marché et peut-être soi-même. Mais j'ai rencontré tellement de cadres perdus, de médecins essouffés, de juristes fonctionnarisés et de statisticiens binocleux que je me réjouis de ne pas avoir emprunté ces voies. Quant à la réussite financière, j'aurais tendance à dire que les plus belles trajectoires repérées sont celles d'individus n'ayant pas ou peu fait d'études.

Ces conseils sont donc piégeux et embarrassants, car ils empêchent de nous connecter à notre propre réalité, à nos désirs personnels, à nos projets à construire. Ils ne respectent pas davantage notre propre rythme d'apprentissage. Car réussir sa vie professionnelle ne revient pas à appliquer une recette de cuisine standardisée, universelle et unique. La «carrière», pour autant que cela existe, est une longue aventure dans laquelle ténacité, plaisir, échec, risque et chance doivent pouvoir prendre place. C'est une œuvre ouverte et non pas une partition fermée. Et nous en sommes les chefs d'orchestre.

À vos baguettes! Et faites sonner les trompettes de votre réussite pour 2022!

stephane.haefliger@vicario.ch

### Offres d'emploi

40

**C'est, en pour-cent, la part supplémentaire d'offres d'emploi dénombrées en 2021 sur les plateformes jobs.ch et jobup.ch (exploitées par la société JobCloud, copropriété de TX Group et du groupe Ringier). La hausse a été remarquée tant en Suisse romande qu'en Suisse alémanique. Les plus fortes augmentations ont été enregistrées dans la restauration et le tourisme (+181%), la sécurité (+77%), ainsi que le sport et la culture (+74%). En revanche, le nombre d'annonces a régressé dans la construction et l'architecture (-25%) et dans l'informatique et les télécoms (-7%). FBR avec ATS**

### Marché du travail

#### L'Ocirt propose son nouveau programme de cours

Comme chaque année, l'Office cantonal genevois de l'inspection et des relations du travail (Ocirt) organise un programme de formation en lien avec le respect des conditions de travail, les normes d'exploitation commerciale en Suisse et à Genève ou encore la législation en matière de santé et sécurité au travail. Cette série de cours est donnée par webinaires ou en présentiel. Elle est ouverte aux employeurs comme aux employés. Les personnes provenant d'autres cantons mais intéressées par ces questions peuvent aussi y participer. **FBR**

**Programme du premier semestre 2022** [www.ge.ch/participer-aux-formations-ocirt/catalogue-inscription](http://www.ge.ch/participer-aux-formations-ocirt/catalogue-inscription)