

**Université Lumière Lyon 2**

**Institut d'Etudes politiques de Lyon**

**La réforme des cadres de l'action  
publique ou la fabrique d'un  
« nouveau » corps des Ponts et  
Chaussées**

*Impératifs managériaux, logiques administratives et  
stratégies corporatistes (fin du XXe siècle)*

par Julie GERVAIS

Thèse de doctorat de Science politique

sous la direction de Gilles POLLET

soutenue le 12 décembre 2007

Composition du jury

Jean-Claude THOENIG, directeur de recherche émérite au CNRS (Université de Paris Dauphine)

Gilles POLLET, professeur à l'IEP de Lyon

Philippe BEZES, chargé de recherche au CNRS, CERSA (Université Paris 2)

Vincent DUBOIS, professeur à l'universités Strasbourg 3

Jean-Michel EYMERI-DOUZANS, professeur à l'IEP de Toulouse

Edward C. Page, professeur à la London School of Economics and Political Science

## Contrat de diffusion

Ce document est diffusé sous le contrat *Creative Commons* « [Paternité - pas de modification](#) » : : vous êtes libre de le reproduire, le distribuer et le communiquer au public à condition de mentionner le nom de son auteur et de ne pas le modifier, le transformer ou l'adapter.

## Remerciements

Achever une thèse, c'est être récompensé d'un long travail ; mais cette récompense suprême est à partager, car si je suis l'auteure de ce travail, c'est grâce à des aides, à des appuis et à des soutiens multiples.

Ainsi je tiens d'abord à remercier tout particulièrement le directeur de cette thèse, Gilles Pollet, inspirateur bienveillant qui m'a accordé son entière confiance, prodigué ses conseils et formulé des critiques toujours judicieuses.

Je me sens très reconnaissante également à l'égard des hauts fonctionnaires qui ont accepté avec bonne grâce de se livrer à ma curiosité : sans leur concours actif, sans leur coopération diligente, cette thèse eût été impossible. À ceux d'entre eux qui ont accepté de me rencontrer plusieurs fois, et notamment à Christian Romon et à Hervé Lainé, je sais gré tout particulièrement de leur inestimable collaboration.

Que soient remerciées également Anne Lecourt et les archives qu'elle a sauvées des dégâts des eaux et Adeline Prévost pour sa collaboration toujours enthousiaste.

Ma gratitude va, naturellement, aux responsables de l'ENTPE et aux chercheurs du RIVES pour leur accueil et les conditions de travail idéales qu'ils m'ont offertes ; et aussi à Florence Dejoux, secrétaire douée d'une rare efficacité et d'une attention si bienveillante ; cette gratitude s'adresse également aux chercheurs du *department of Government* de la LSE, et notamment à Michael Bruter pour son soutien et la rigueur de ses commentaires et à Martin Lodge qui s'est montré extrêmement compréhensif à mon égard.

Et puis, je dois beaucoup à François Ducray, mon premier lecteur, sans oublier Francine Charfoulet qui, œuvrant en tandem avec Christine Ducray, s'est montrée d'une efficacité redoutable, mais aussi à Grégory Rzepski pour ses interpellations joyeuses et son soutien permanent, à mes amies Nadège Fréour et Cécile Sourd, pour leurs relectures et leur soutien chaleureusement humoristique, à Françoise Bressat-Blum, infaillible traqueuse d'erreurs, à Guillaume Clayssen pour son soutien et ses stimulants commentaires et, *last but not least*, à Isabelle Ducray pour son empathie, sa disponibilité et ses relectures minutieuses.

Pour leur rigueur intellectuelle, leurs critiques stimulantes et la richesse de leurs commentaires, je ne veux pas oublier non plus mes compagnons de route : Fatiha Belmessous, Sophie Bérout, Fabien Desage, David Garibay, David Guéranger, Françoise Lafaye, Harold Mazoyer, Magali Nonjon, Pauline Renther et Francis Sanseigne, avec un hommage particulier à Sarah Russeil pour son soutien sans faille et à Renaud Payre qui a su être là quand il le fallait. (Une pensée aussi pour Eric Farges et Sébastien Gardon et les services qu'ils m'ont rendus !)

Merci également à Aisling Healy, ma compagne de thèse synchrone et mon amie, quotidiennement présente.

Merci, bien sûr, à ma mère pour son soutien enthousiaste et le rôle décisif qu'elle a joué dans ce travail. Et à mon père auquel je n'ai jamais cessé de penser durant l'achèvement de cette thèse.

Merci encore et enfin à François, qui toujours m'a relevée quand j'étais découragée et toujours a cru en moi.

## Sommaire

### **INTRODUCTION GÉNÉRALE..... 13**

### **PARTIE 1 : LA FUSION DES CORPS COMME PARADE A L'AFFAIBLISSEMENT D'UN MINISTÈRE ET D'UN GRAND CORPS DE L'ÉTAT ..... 69**

#### **CHAPITRE 1 : OÙ LE CORPS DES PONTS S'AUTONOMISE D'UN MINISTÈRE AFFAIBLI ..... 75**

SECTION 1: LE CORPS AU SECOURS D'UN MINISTÈRE AFFAIBLI ? LE MANAGEMENT  
COMME LEVIER DE MOBILISATION ..... 80

SECTION 2: LA DÉSAFFECTATION DU CORPS DES PONTS POUR LE MINISTÈRE DE  
L'ÉQUIPEMENT ..... 104

CONCLUSION DU CHAPITRE 1 ..... 141

#### **CHAPITRE 2 : LA « MODERNISATION » AU SERVICE DE LA « MOBILISATION » DU CORPS ..... 145**

SECTION 1: L'OPPORTUNITÉ D'UNE REFORME STATUTAIRE POUR LE CORPS DES PONTS  
..... 149

SECTION 2: DANS L'ARÈNE DES NÉGOCIATIONS INTERMINISTÉRIELLES ..... 191

CONCLUSION DU CHAPITRE 2 ..... 224

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE ..... 227

### **PARTIE 2 : LA FIGURE DE L'« INGÉNIEUR MANAGER » ET SES IDENTITÉS STRATÉGIQUES..... 233**

#### **CHAPITRE 3 : LA FABRIQUE D'UNE FIGURE PLURIELLE OU LE BRICOLAGE IDENTITAIRE DU CORPS DES PONTS ET CHAUSSEES..... 237**

SECTION 1: À LA RECHERCHE D'UNE IDENTITÉ COMMUNE ..... 240

SECTION 2: L'« INGÉNIEUR MANAGER » AU CŒUR DE L'IDENTITÉ COMMUNE DU CORPS  
..... 280

CONCLUSION DU CHAPITRE 3 ..... 317

#### **CHAPITRE 4 : LA FIGURE DE L'« INGÉNIEUR MANAGER » : UN COMPROMIS AMBIGU ..... 319**

SECTION 1: LE CORPS DES PONTS MIS AU SERVICE DU MINISTÈRE ..... 322

SECTION 2: LES DESSEINS PRIVÉS D'UN GRAND CORPS DE L'ÉTAT ..... 344

CONCLUSION DU CHAPITRE 4 ..... 374

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE ..... 377

### **PARTIE 3 : LA DOMESTICATION DES CADRES DE L'ACTION PUBLIQUE ..... 381**

<b>CHAPITRE 5 : LES « SCIENCES SOCIALES » CONTRE LE MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT .....</b>	<b>387</b>
SECTION 1: L'AUTONOMISATION DES « SCIENCES SOCIALES » CONTRE LE MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT ?.....	390
SECTION 2: LA FORMATION DU CORPS, TOUT CONTRE LE MINISTÈRE.....	426
CONCLUSION DU CHAPITRE 5 .....	468
<b>CHAPITRE 6 : LA SUBORDINATION DES RESSOURCES HUMAINES AU SERVICE DU MINISTÈRE .....</b>	<b>471</b>
SECTION 1: STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION <i>VERSUS</i> TUTELLE MINISTÉRIELLE.....	474
SECTION 2: D'UNE « GESTION LIBÉRALE » AU « PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES » DU CORPS.....	506
CONCLUSION DU CHAPITRE 6 .....	548
CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE .....	553
<b><u>CONCLUSION GÉNÉRALE : UN IMPERATIF MANAGERIAL SALVATEUR ?.....</u></b>	<b><u>557</u></b>
<b><u>SOURCES.....</u></b>	<b><u>579</u></b>
<b><u>ANNEXES .....</u></b>	<b><u>617</u></b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE.....</u></b>	<b><u>727</u></b>
<b><u>LISTE DES ENCADRÉS ET DES TABLEAUX.....</u></b>	<b><u>749</u></b>
<b><u>TABLE DES MATIÈRES.....</u></b>	<b><u>753</u></b>

## **Abréviations, sigles et acronymes utilisés**

**AAENPC** : Association des Anciens Élèves de l'École Nationale des Ponts et Chaussées

**AFSP** : Association Française de Science Politique

**AIG** : Association des Ingénieurs Géographes

**AIM** : Association des Ingénieurs de la Météorologie

**AIPC** : Association des Ingénieurs des Ponts et Chaussées

**ANIPC** : Association Nationale des Ingénieurs des Ponts et Chaussées (ex-AIPC)

**AREA** : Autoroutes de la Région Rhône-Alpes

**ATMB** : Autoroutes et Tunnel du Mont-Blanc

**BCG** : *Boston Consulting Group*

**BETURE** : Bureau d'Études de la Société Centrale d'Équipement du Territoire

**BTP** : Bâtiment et Travaux Publics

**CA** : Conseil d'Administration

**CAE** : Conseil d'Analyse Économique

**CAP** : Commission Administrative Paritaire

**CCIP** : Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris

**CEA** : Commissariat à l'Énergie atomique

**CERAPS** : Centre d'Études et de Recherches Administratives, Politique et Sociales

**CERAS** : Centre d'Enseignement et de Recherche en Analyse Socio-économique

**CERMES** : Centre d'enseignement et de Recherche en Mécanique des Sols

**CERTES** : Centre d'Enseignement et de Recherche Techniques et Sociétés

**CETE** : Centre d'Études Techniques de l'Équipement

**CETU** : Centre d'Études des Tunnels

**CFDT** : Confédération Française Démocratique du Travail

**CGPC** : Conseil Général des Ponts et Chaussées

**CGT** : Confédération Générale des Travailleurs

**CNAM** : Conservatoire National des Arts et Métiers

**CP** : Concours Professionnel (concours interne permettant aux ingénieurs des Travaux d'intégrer le corps des Ponts et Chaussées)

**CRISTO** : Centre de Recherches Innovation Socio-Technique et Organisations Industrielles

**CSO** : Centre de Sociologie des Organisations

**CSTB** : Centre Scientifique et Technique du Bâtiment

**CTI** : Commission des Titres d'Ingénieurs

**CTPM** : Comité Technique Paritaire Ministériel

**DAC** : Direction(s)/Directeur(s) d'Administration Centrale

**DAEI** : Direction des Affaires Économiques et Internationales

**DDAF** : Direction Départementale de l'Agriculture et de la Forêt

**DDE** : Direction Départementale de l'Équipement (service déconcentré du ministère de l'Équipement). L'expression « le/la DDE » désigne tantôt l'institution tantôt son directeur ou sa directrice.

**DEA** : Diplôme d'Études Approfondies

**DGA** : Direction Générale de l'Armement

**DGAC** : Direction Générale de l'Aviation Civile

**DGAFP** : Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique. L'expression « le DGAFP » désigne son directeur général.

**DGEMP** : Direction Générale de l'Énergie et des Matières Premières (MINEFI)

**DGPA** : Direction Générale des Personnels et de l'Administration (ex-DPSM)

**DGTPE** : Direction Générale du Trésor et de la Politique Économique (MINEFI)

**DPS** : Direction du Personnel et des Services. L'expression « le DPS » désigne son directeur.

**DPSM** : Direction du Personnel, des Services et de la Modernisation (ex-DPS). L'expression « le DPSM » désigne son directeur.

**DRAST** : Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques

**DRE** : Direction Régionale de l'Équipement. L'expression « le/la DRE » désigne tantôt l'institution tantôt son directeur ou sa directrice.

**DREE** : Direction des Relations Économique Extérieures (MINEFI)

**ECTS** : European Credit Transfer System

**EI** : Élève(s)-Ingénieur(s) (désigne les élèves « civils » de l'ENPC, en opposition aux IE)

**ELSP** : École Libre de Science Politique

**ENAC** : École Nationale de l'Aviation Civile

**ENM** : École Nationale de la Météorologie

**ENPC** : École Nationale des Ponts et Chaussées, également appelée « École des Ponts »

**ENS** : École(s) Normale(s) Supérieure(s)

**ENSG** : École Nationale des Sciences Géographiques

**ENSTA** : École Nationale Supérieure des Techniques avancées

**ENTPE** : École Nationale des Travaux Publics de l'État

**EPSCP** : Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel

**FO** : Force Ouvrière

**FP** : Fonction Publique

**FGCTE** : Fédération des Grands Corps Techniques de l'État

**FGTE** : Fédération Générale des Transports et de l'Équipement (CFDT)

**GEM** : Groupe des Écoles des Mines

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**GRF** : Génie Rural et Eaux et Forêts (le corps du GRF)

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**HEB/HEC/HED/HEE** : Hors-Échelle + lettre

**HEC** : École des Hautes Études Commerciales

**IAC** : Ingénieur(s) de l'Aviation Civile ou **IA** : Ingénieur(s) de l'Aviation

**ICPC** : Ingénieur(s) en Chef des Ponts et Chaussées

**IDTPE** : Ingénieur(s) Divisionnaire(s) des Travaux publics de l'État, communément appelé(s) « divi(s) ».

**IE** : Ingénieur(s)- Élève(s) (désigne les corpsards à l'ENPC, en opposition aux « civils », dits EI), parfois qualifiés d'IEPC (ingénieur(s)-élève(s) des Ponts et Chaussées).

**IG** : Ingénieur(s) Géographe(s)

**IGACEM**: Inspection Générale de l'Aviation Civile et de la Météorologie

**IGPC** : Ingénieur(s) Général/aux des Ponts et Chaussées

**IGN** : Institut Géographique National

**IGREF** : Ingénieur(s) du Génie rural et des Eaux et Forêts

**IHEDATE** : Institut des Hautes Études de Développement et d'Aménagement des Territoires en Europe

**IM** : Ingénieur(s) de la Météorologie

**INA** : Institut National Agronomique

**INRETS** : Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité

**INSEE** : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

**IPC** : Ingénieur(s) des Ponts et Chaussées (également appelé(s) « ingénieur(s) des Ponts »), tous grades confondus.

**ITGCE** : Ingénieur(s) des Travaux Géographiques et Cartographiques de l'État

**ITPE** : Ingénieur(s) des Travaux Publics de l'État (également appelé(s) « ingénieur(s) des TPE », voire « TPE »), tous grades confondus.

**LA** : Liste d'Aptitude (modalité d'admission dans le corps des Ponts et Chaussées)

**LATTS** : Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés

**LCPC** : Laboratoire Central des Ponts et Chaussées

**LOLF** : Loi Organique relative aux Lois de Finances

**MATE** : Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement

**MBA** : *Master of Business Administration*

**MEDD** : Ministère de l'Écologie et du Développement Durable

**MEDEF** : Mouvement des Entreprises DE France

**MEL** : Ministère de l'Équipement et du Logement

**MELT** : Ministère de l'Équipement, du Logement et des Transports

**METL** : Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement

**METLTM** : Ministère de l'Équipement, des Transports, du Logement, du Tourisme et de la Mer

**MINEFI ou MEFI** : Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

**MIT** : *Massachusetts Institute of Technology*

**MPMT** : Management Public et Maîtrise Technique (mastère des lauréats du concours professionnel issus du corps des Travaux publics de l'État)

**NA** : Navigation Aérienne

**NI** : Non Identifié (sans auteur)

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

**OPA** : Offre Publique d'Achat

**OSEM** : Orientations Stratégiques des Écoles des Mines

**PACTE** : Politiques publiques, ACtion politique, TErritoires

**PCM** : Association professionnelle des ingénieurs des Ponts et Chaussées et Mines

**PDG** : Président Directeur Général

**PNA** : Position Normale d'Activité

**PNB** : Produit National Brut

**RFF** : Réseaux Ferrés de France

**RST** : Réseau Scientifique et Technique du Ministère de l'Équipement

**SAEI** : Service des Affaires Économiques et Internationales

**SEGF** : Sciences humaines, Économie, Gestion, Finances (département d'enseignements à l'ENPC)

**SETRA** : Service d'Études Techniques des Routes et Autoroutes

**SFTRF** : Société Française du Tunnel Routier de Fréjus

**SG** : secrétariat général ou secrétaire général (en l'occurrence : du ministère de l'Équipement)

**SICAM** : Syndicat des Ingénieurs et Cadres de Météo France

**SNIAC** : Syndicat National des Ingénieurs de l'Aviation Civile

**SNITPECT-FO** : Syndicat National des Ingénieurs des Travaux Publics de l'État et des Collectivités Territoriales - Force Ouvrière

**Supaéro** : École Supérieure de l'Aéronautique

**UFE** : Union Fédérale de l'Équipement (CFDT)

**X** : École polytechnique (également appelée « Polytechnique »)

**X-Ponts** : ingénieur(s) du corps des Ponts et Chaussées formé(s) à l'École polytechnique (par opposition aux IPC issus du recrutement interne)

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

Avec l'empressement et la fébrilité administrative qui caractérisent les périodes pré-électorales, le *Journal Officiel* publie, cinq jours avant le premier tour de l'élection présidentielle de 2002, le décret par lequel les quatre corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement<sup>1</sup> fusionnent en un seul et même grand corps de l'État<sup>2</sup>. L'article 43 annonce ainsi la disparition des corps de hauts fonctionnaires des Ponts et Chaussées, de Météo France, de l'Institut géographique national et de l'Aviation civile<sup>3</sup> qui, tous, recrutaient la majorité de leurs membres au sein de l'École polytechnique. Le décret du 16 avril 2002 signe, par son article premier, la création d'un nouveau corps de l'État sous l'intitulé, en forme de synecdoque : « corps des Ponts et Chaussées ». La réforme est actée en silence. Dans la presse, nulle mention de la nouvelle<sup>4</sup>. À ce silence médiatique en répond un autre, plus étrange : celui d'une partie des agents du ministère de l'Équipement. Au printemps 2002, aucun écho n'en est donné au sein de l'institution qui nous accueille<sup>5</sup> : l'École nationale des Travaux publics de l'État (ENTPE)<sup>6</sup>, qui forme les cadres du Ministère<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> C'est l'appellation que nous retiendrons pour désigner ce ministère créé en 1966 et qui a depuis changé de nombreuses fois de nom.

<sup>2</sup> Décret n°2002-523 du 16 avril 2002 portant statut particulier du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées, *Journal officiel*, n°90, p.6771. Le décret est consultable en annexe.

<sup>3</sup> Pour situer la place de Météo-France, de l'Institut géographique national (IGN) et de la direction générale de l'Aviation civile (DGAC) dans l'orbite du ministère de l'Équipement, cf. le schéma simplifié figurant au début des annexes (schéma n°1).

<sup>4</sup> Si la période électorale est peu propice à la diffusion de ce type d'information, le dépouillement des archives du journal *Le Monde* depuis 1995 (date à partir de laquelle on peut situer le début du processus de fusion), ne révèle pas la moindre allusion à cette réforme.

<sup>5</sup> Grâce aux accords qui lient l'Institut d'Études Politiques de Lyon et l'École nationale des Travaux publics de l'État (ENTPE), nous avons eu l'opportunité d'effectuer notre thèse au sein du RIVES (Recherches Interdisciplinaires Ville Espace Société), laboratoire CNRS situé au cœur de cette École.

<sup>6</sup> L'ENTPE est alors un service sous la tutelle du ministère de l'Équipement. À la faveur d'une réforme de son statut intervenue en janvier 2007, elle devient un établissement public sous la tutelle de ce même Ministère.

<sup>7</sup> Précisons que nous avons choisi, pour simplifier la lecture, d'ajouter une majuscule à « ministère » lorsqu'il s'agissait du ministère de l'Équipement, afin de le distinguer des autres ministères que nous aurons l'occasion d'évoquer. Concernant les autres règles typographiques adoptées, nous nous

situés aux échelons hiérarchiques immédiatement inférieurs aux IPC. La réforme n'est pourtant pas anodine, modifiant le périmètre, l'organisation et la gestion du corps des Ponts et Chaussées dont les statuts étaient demeurés quasiment inchangés depuis 1959<sup>8</sup>. Si elle présente des répercussions importantes pour le corps des Travaux publics de l'État (TPE) – dont Jean-Claude Thœnig montre combien la mobilité ascendante s'est calquée sur les évolutions du corps supérieur, dans une logique de mimétisme et d'émulation<sup>9</sup> – nul ne semble y prêter attention, y compris parmi les représentants syndicaux du corps des TPE<sup>10</sup>. La « logique de la reproduction<sup>11</sup> » semble *a contrario* de mise sur un autre sujet qui préoccupe alors les esprits : l'ENTPE s'engage dans une réforme des enseignements et inscrit sa démarche dans celle de l'École des Ponts, constituée en modèle réformateur<sup>12</sup>. Notre intérêt est parti d'un premier étonnement. L'École nationale des Ponts et Chaussées (ENPC), réputée pour son excellence dans le domaine du génie civil, s'apprêtait à placer « les sciences humaines et sociales au cœur de [ses] enseignements<sup>13</sup> », comme nous l'indiquera un ingénieur des TPE qui voyait là une piste à suivre pour son École. Au cœur de cette fébrilité réformatrice, un petit groupe de travail va retenir notre attention et constituer le fil de la pelote qui nous mènera au cœur de la fusion des corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement.

---

sommes généralement conformée à celles indiquées dans la référence suivante : Imprimerie nationale, *Lexique des règles typographiques en usage à l'imprimerie nationale*, Paris, Imprimerie nationale, 2002.

<sup>8</sup> Cf. les anciens statuts du corps des Ponts et Chaussées dit « traditionnel », en annexe.

<sup>9</sup> THœNIG Jean-Claude, « L'irrésistible attrait du Grand Corps », *L'ère des technocrates. Le cas des Ponts et Chaussées*, Paris, L'Harmattan, coll."Logiques sociales", 1987 (1<sup>ère</sup> éd. : 1976), pp.257-277.

<sup>10</sup> Les entretiens ou les échanges plus informels que nous avons pu avoir avec des ITPE syndiqués, dont l'un deux est notamment un correspondant du SNITPE sur son lieu de travail, témoignent d'une connaissance très lacunaire du dossier de la fusion (la plupart n'ayant pas eu vent de l'information), en tout cas au bas de l'échelle syndicale.

<sup>11</sup> THœNIG Jean-Claude, *L'ère des technocrates*, *op. cit.*, 1987, p.267-270.

<sup>12</sup> L'ENPC est constamment citée par les entrepreneurs de la réforme au niveau de la direction de l'ENTPE. Le directeur adjoint de l'établissement et le chargé de mission de la réforme des enseignements se rendront d'ailleurs à deux occasions auprès de l'équipe de direction de l'ENPC, afin de se renseigner sur la démarche réformatrice suivie et prendre conseil afin de mener à bien leur propre projet. ENTPE, « retour d'expérience sur la réforme des enseignements de l'ENPC », réunion avec le directeur adjoint et le directeur des enseignements de l'ENPC, notes dactylographiées, le 20 novembre 2001 ; ENTPE, « retour d'expérience sur la réforme des enseignements de l'ENPC », réunion avec le directeur adjoint, le directeur des enseignements (rejoints par le directeur) de l'ENPC, notes dactylographiées, le 20 mai 2003. Source : Direction de l'ENTPE, archives personnelles.

<sup>13</sup> Conversation avec un chercheur du RIVES, Vaulx-en-Velin, le 7 mars 2002.

L'histoire du sujet de cette thèse est, en effet, aussi celle d'une rencontre. Au début de l'été 2002, se tient à l'ENTPE une réunion du « comité de pilotage<sup>14</sup> » de la réforme des enseignements. Outre le personnel de l'École, le comité rassemble des personnalités du corps des TPE et des responsables du Ministère. C'est l'un d'entre eux qui nous transmettra les bribes d'informations par lesquelles notre sujet, parti pour l'heure d'un premier étonnement, va progressivement se constituer en intrigue. C'est donc à la fin du mois de juin 2002 que nous croisons dans un couloir un responsable d'une administration centrale du ministère de l'Équipement<sup>15</sup> avec lequel nous avons été mise en relation à la faveur de notre immersion au cœur de l'École : « Il se trame quelque chose au sein du Ministère », nous confie-t-il. « C'est une autre réforme dans la réforme de l'ENPC, juste pour le corps. On vient de mettre en place en catimini un groupe de réflexion dont personne ne connaît l'existence. Il n'y a aucune trace écrite de son existence : pas de lettre de commande et pas de mission précise sinon qu'on est en train de repenser complètement la formation du corps des Ponts<sup>16</sup> ». Cette autre réforme, nous l'apprendrons plus tard, vise à créer une structure de formation spécifique pour les élèves du corps, alors que ceux-ci suivaient jusque-là tous leurs enseignements aux côtés des ingénieurs des Ponts dits « civils », destinés au secteur privé<sup>17</sup>. Six mois plus tard, la même personne nous annonce : « la formation qu'on est en train de monter dans ce groupe est à l'origine d'un gros, gros conflit dans le Ministère. C'est à propos du management qu'on met au centre des enseignements, ça provoque des remous, je crois bien que ça va tout faire capoter<sup>18</sup> ! ».

La métaphore de la pelote de laine nous semble ici la plus appropriée pour décrire notre cheminement de façon imagée. La construction de notre objet n'a pas suivi une démarche linéaire, anticipée et élaborée à l'abri des contingences. Elle a relevé

---

<sup>14</sup> ENTPE, réunion du comité de pilotage de la réforme des enseignements, compte rendu, le 27 juin 2002. Source : Direction de l'ENTPE, archives personnelles.

<sup>15</sup> À la demande de la personne concernée, nous nous limiterons à ces informations élémentaires la concernant.

<sup>16</sup> Conversation avec un responsable d'une administration centrale du Ministère, Vaulx-en-Velin, le 27 juin 2002. Si le ton suspicieux sur lequel nous a été transmise cette information a contribué à éveiller notre curiosité, nous constaterons, au cours de notre enquête de terrain, qu'il s'agit en réalité d'une pratique relativement courante. Dans le processus de réforme administrative, les dispositifs, et notamment la mise en place de groupes de travail, précèdent souvent la décision des instances politiques qui, censée les créer, se limite de fait à les avaliser et à en officialiser l'existence.

<sup>17</sup> Cf. le schéma n°2 situé au début des annexes.

<sup>18</sup> Entretien auprès d'un responsable d'une administration centrale du Ministère, le 31 janvier 2003.

davantage d'une démarche inductive, avec sa part inévitable d'intuition et de hasard inhérente aux conditions de l'enquête de terrain, la fameuse « *serendipity* » chère à Robert Merton<sup>19</sup>. C'est donc le fil de la réforme de la formation initiale du corps des Ponts et Chaussées que nous avons d'abord saisi et remonté, jusqu'à la fusion des corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement. La nouvelle formation à l'École des Ponts et Chaussées est en effet la conséquence directe de la fusion des corps qui exigeait une formation initiale commune, propre à souder ses membres dans un même ensemble. C'est donc cet agrégat de réformes que nous avons choisi d'étudier en un seul et même mouvement, et sous l'appellation générique de la « réforme des cadres de l'action publique » (cf. *infra*). Celle-ci s'étend donc des premières traces de la fusion, que nous avons pu repérer à partir de 1995, jusqu'au processus de création d'une nouvelle formation du corps, suivi en temps réel, pour aboutir à sa concrétisation à la rentrée 2004. À partir de données éparées, d'un « système d'acteurs élastique<sup>20</sup> » et de décisions prises à divers moments par des acteurs mouvants, « [nous nous sommes ainsi donné] une unité d'analyse<sup>21</sup> » en construisant notre objet d'étude de manière inductive<sup>22</sup>.

## I. La réforme des cadres de l'action publique

Deux principales caractéristiques définissent cette réforme envisagée comme un seul processus. En premier lieu, sa spécificité réside dans sa nature même, dans la mesure où elle prend pour cible un grand corps, soit un élément constitutif de l'État. Il s'agit d'une réforme de type *endogène*, que des membres du corps entreprennent sur eux-mêmes et qui se rapproche par conséquent de ce que le politiste américain Ted J. Lowi qualifie de « politique constituante ou constitutive<sup>23</sup> », ou encore de ce que

---

<sup>19</sup> MERTON Robert, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Armand Colin, 1997 (1<sup>ère</sup> éd. : 1949), pp. 43-48.

<sup>20</sup> MÉNY Yves et THÉNIG Jean-Claude (dir.), *Politiques publiques*, Paris, Presses universitaires de France, coll. "Thémis science politique", 1989, p.151.

<sup>21</sup> À propos de cette construction inductive de l'objet par le chercheur, cf. : THÉNIG Jean-Claude, « L'analyse des politiques publiques », dans GRAWITZ Madeleine et LECA Jean (dir.), *Traité de science politique*, vol. 4, Paris, Presses universitaires de France, 1985, p.30.

<sup>22</sup> Cf. à ce sujet : BECKER Howard S., *Les ficelles du métier : guide de recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte, coll. "Repères", 2002 (1<sup>ère</sup> éd. : 1998).

<sup>23</sup> LOWI Ted J., "The State in Politics: The Relation between Policy and Administration", dans NOLL Roger G. (dir.), *Regulatory Policy and the Social Sciences*, California, University of California Press, 1985, pp.65-105. Philippe Bezes, qui recourt à cette notion pour qualifier les réformes de l'État, se réfère également à Anthony Giddens pour les définir comme des politiques sur les « règles

Philippe Bezes appelle une « réforme réflexive<sup>24</sup> ». Elle vise en effet à modifier *les cadres* par lesquels – et *le cadre* au sein duquel – est produite l’action publique elle-même<sup>25</sup>. Par « cadres de l’action publique », nous entendons simultanément deux choses<sup>26</sup>. La notion de cadre renvoie, dans une première acception, au personnel d’encadrement. Les cadres de l’action publique désignent ici les hauts fonctionnaires des corps techniques supérieurs du ministère de l’Équipement, dont la fonction historique consiste à produire et à mettre en œuvre des politiques publiques dans ce domaine sectoriel. La réforme les prend pour objet en tant que membres d’un grand corps de l’État dont elle va modifier les statuts (et, partant, ses conditions d’éligibilité, les carrières de ses membres, leur rémunération, etc.). La notion de cadre s’entend également dans le sens goffmanien<sup>27</sup> de principes qui catégorisent, mettent en sens et créent des schémas interprétatifs, contribuant potentiellement à orienter les perceptions, à construire des représentations de la réalité – et, éventuellement, à influencer les pratiques et les conduites. Cette deuxième acception de la notion de « cadre » est notamment utilisée dans la sociologie des mobilisations par des auteurs qui s’intéressent au « *framing* » des mobilisations et aux « principes organisateurs de l’expérience qui permettent aux individus de s’identifier, de donner sens et de s’ajuster aux différentes situations qu’ils rencontrent dans le cours de leur existence quotidienne<sup>28</sup> ». L’étude de la réforme porte en effet sur la fabrique d’une formation initiale destinée à ces hauts fonctionnaires. Analyser la formation scolaire sous la forme d’un processus nous invite, d’abord, à nous pencher sur la manière

---

constitutives » du système administratif. GIDDENS Anthony, *La constitution de la société*, Paris, Presses universitaires de France, 1987, p.69. Cf. BEZES Philippe, *Gouverner l’administration : une sociologie des politiques de la réforme administrative en France (1962-1997)*, Thèse de science politique, Paris, IEP de Paris, 2002, p.10.

<sup>24</sup> *Ibid.*, p.15.

<sup>25</sup> Johan Olsen, initiateur avec James March du néo-institutionnalisme, établit une distinction entre les réformes administratives destinées à résoudre des problèmes pratiques dans un cadre institutionnel et normatif stable, et celles qui visent à modifier la constitution de ce cadre et relèvent d’une réflexion sur les missions, les valeurs et les ressources de l’institution concernée. OLSEN Johan P., “Maybe it is Time to Rediscover Bureaucracy”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol.16, n°1, 2005, notamment pp.12-13.

<sup>26</sup> Qu’il nous soit ici permis de remercier nos collègues du cluster de recherche n°14 de l’ENS-LSH sur « Les enjeux et représentations de la science, de la technologie et de leurs usages » (projet n°6, opération de recherche n°3) au sein duquel a été forgée cette notion.

<sup>27</sup> GOFFMAN Erving, *Les cadres de l’expérience*, Paris, Éditions de Minuit, coll."Le sens commun", 1991 (1ère éd.:1974).

<sup>28</sup> MATHIEU Lilian, « Rapport au politique, dimensions cognitives et perspectives pragmatiques dans l’analyse des mouvements sociaux », *Revue française de science politique*, vol.52, n°1, février 2002, p.85.

dont elle a été pensée, en amont, et la nature des attendus dont elle procède. Cela nous permet, ensuite, de l'envisager comme dispositif réformé, sous l'angle de sa transmission, et d'être ainsi attentive au rôle ou aux types de rôles qu'elle véhicule à destination des élèves du corps.

En deuxième lieu, cette réforme se caractérise par la place centrale qu'elle semble accorder à des principes relevant de la doctrine managériale<sup>29</sup>. Très tôt, la démarche de la fusion est en effet présentée comme un processus exemplaire de modernisation de l'État et déclinée selon les arguments censés en définir les principes. Ses initiateurs disent voir là une occasion de réduire les dépenses publiques par les économies d'échelle ainsi permises et de baisser les effectifs de cadres supérieurs au sein du ministère de l'Équipement. Selon eux, la démarche de la fusion repose sur la quête de l'efficacité qui devrait découler d'une telle réorganisation des corps. De même, la réforme de la formation initiale du corps fusionné s'appuie sur deux éléments essentiels, intimement liés. D'une part, elle s'adresse à un corps dont l'identité s'incarnerait dans la figure de l'« ingénieur manager », placée au centre des débats concernant le profil de l'ingénieur des Ponts et Chaussées qui ont précédé la création du dispositif de formation initiale. D'autre part, elle prévoit de créer un mastère d'action publique (MAP) présenté comme « [un laboratoire] d'innovation dans le domaine du management public<sup>30</sup> », orienté vers la « modernisation de l'action publique<sup>31</sup> » à laquelle il conviendrait désormais de former ces hauts fonctionnaires, censés devenir « les réformateurs de l'État de demain<sup>32</sup> ». Nous plaçons ainsi au cœur de notre étude une réforme de type réflexif, prenant pour cible un grand corps de l'État, que les hauts fonctionnaires définissent comme relevant d'une modernisation de l'action publique *via* des principes managériaux.

---

<sup>29</sup> Christopher Hood ou Christopher Pollitt parlent en effet de « doctrine » dans la mesure où le *New Public Management* repose sur des principes cohérents dont la logique offre un cadre structurant pour l'action. HOOD Christopher, « A public management for all seasons? », *Public Administration*, vol.69, printemps 1991, pp.3-19; POLLITT Christopher, *Managerialism and the Public Services: Cuts or Cultural Change in the 1990s ?*, Oxford, Blackwell, 1993.

<sup>30</sup> SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe de réflexion sur le mastère d'action publique (MAP)*, mars 2003, annexes.

<sup>31</sup> Entretien auprès du président du groupe de réflexion sur le MAP, Paris, le 2 février 2004.

<sup>32</sup> Entretien auprès du futur directeur du MAP, Paris, le 24 octobre 2003.

## II. La haute fonction publique dans la littérature : un prisme trop cohésif

Plusieurs auteurs ont souligné le paradoxe d'un long désintérêt de la science politique française pour les administrations publiques<sup>33</sup>, généralement interprété comme une volonté d'émancipation des politistes français vis-à-vis du droit public et de la « science administrative<sup>34</sup> ». Avec ces auteurs, nous ne pouvons en effet que constater combien l'« oubli » de l'administration publique par la science politique française contraste avec la richesse des travaux disponibles dans les autres pays (en Europe et aux États-Unis), où les institutions administratives et les agents qui les peuplent bénéficient d'une grande attention parmi les politistes<sup>35</sup>, et avec l'intérêt plus précoce des sociologues français pour le système administratif<sup>36</sup> ou pour certains de ses agents<sup>37</sup>. Quelques travaux de science politique se démarquent néanmoins

---

<sup>33</sup> DREYFUS Françoise, « Á la recherche du temps perdu. La science politique française oubliée de l'administration publique. Á propos de Notre État », *Politix*, vol.15, n°59, 2002, pp.171-194 ; DREYFUS Françoise et EYMERI Jean-Michel (dir.), *Science politique de l'administration. Une approche comparative*, Paris, Economica, coll."Études politiques", 2006, en particulier l'introduction.

<sup>34</sup> C'est notamment le titre de l'ouvrage publié par Jacques Chevallier et Danièle Lochak, tous deux docteurs en droit, dans lequel les auteurs proposent néanmoins de nombreuses pistes pour une étude plus sociologique de l'organisation administrative. CHEVALLIER Jacques et LOCHAK Danièle, *Science administrative*, 2 tomes, Paris, LGDJ, 1978-1979 [cf. la dernière édition : CHEVALLIER Jacques, *Science administrative*, Paris, Presses universitaires de France, coll."Thémis", 2007 (4<sup>ème</sup> éd.).]

<sup>35</sup> Pour n'en citer que quelques-uns : ABERBACH Joel D., PUTNAM Robert D. et ROCKMAN Bert A., *Bureaucrats and Politicians in Western democracies*, Londres, Harvard University Press, 1981 ; DERLIEN Hans Ulrich et SZABLOWSKI George J. (dir.), *Regime Transitions, Elites and Bureaucracies in Eastern Europe*, Cambridge, Blackwell, 1993 ; HOOD Christopher et JACKSON M. W., *Administrative argument*, Dartmouth, Aldershot, 1991 ; PAGE Edward C. et WRIGHT Vincent (dir.), *Bureaucratic Elites in Western European States: a Comparative Analysis of Top Officials in Eleven Countries*, Oxford, Oxford University Press, 1999 ; PETERS Guy B., RHODES Roderick Arthur William et WRIGHT Vincent (dir.), *Administering the Summit: Administration of the Core Executive in Developed Countries*, Basingstoke, Macmillan, 1999 ; PIERRE Jon (dir.), *Bureaucracy in the Modern State: an Introduction to Comparative Public Administration*, Aldershot, Edward Elgar, 1995.

<sup>36</sup> Notamment : CROZIER Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963 ; DARBEL Alain et SCHNAPPER Dominique, *Le système administratif*, Paris, Mouton, 1972.

<sup>37</sup> DARBEL Alain et SCHNAPPER Dominique, *Les agents du système administratif*, Paris, Mouton, 1969 ; THÉNIG Jean-Claude, *L'ère des technocrates. Le cas des Ponts et Chaussées*, Paris, L'Harmattan, coll."Logiques sociales", 1987 (1<sup>ère</sup> éd. : 1973) ; BIRNBAUM Pierre, *Les sommets de l'État. Essai sur l'élite du pouvoir en France*, Paris, Seuil, 1994 (1<sup>ère</sup> éd. : 1977) ; BIRNBAUM Pierre, BARUCQ Charles, BELLAICHE Michel et MARIE Alain (dir.), *La classe dirigeante française. Dissociation, interpénétration, intégration*, Paris, Presses universitaires de France, 1978 ; GRÉMION Catherine, *Profession : décideurs. Pouvoir des hauts fonctionnaires et réforme de l'État*, Paris, Gauthier-Villars, 1979 ; DUPUY François et THÉNIG Jean-Claude, *Sociologie de l'administration française*, Paris, Armand Colin, coll."U", 1983 ; CHAGNOLLAUD Dominique, *Le premier des ordres : les hauts fonctionnaires, XVIIIème-XXème siècles*, Paris, Fayard, 1991.

dans les années soixante-dix, tels ceux de Jeanne Siwek-Pouydesseau<sup>38</sup>, la thèse de Marie-Christine Kessler sur le Conseil d'État<sup>39</sup>, suivie de ses publications sur la haute fonction publique<sup>40</sup>, ou encore le travail de Jean-Luc Bodiguel sur les anciens élèves de l'ÉNA<sup>41</sup>, suivi de celui sur la haute fonction publique co-écrit avec Jean-Louis Quermonne<sup>42</sup>.

Cette relative indifférence initiale ne semble néanmoins plus de mise à partir des années quatre-vingt-dix qui voient naître un engouement pour les politiques de réforme de l'administration, source aujourd'hui encore de nombreuses publications<sup>43</sup>. Plus généralement, des travaux relevant d'une analyse sociopolitique de l'administration et de ses agents sont alors publiés<sup>44</sup>. À tel point que ces auteurs tendent à former un véritable sous-champ au sein de la science politique française, comme en attestent l'organisation d'une table-ronde intitulée « Pour une science politique de l'administration : retour vers le futur », au septième congrès de l'AFSP en 2002<sup>45</sup>, et la récente création d'un groupe de travail de l'AFSP baptisé « Science

---

<sup>38</sup> SIWEK-POUYDESSEAU Jeanne, *Le corps préfectoral sous la IIIème et la IVème République*, Paris, Presses de la FNSP, 1969 ; SIWEK-POUYDESSEAU Jeanne, *Le personnel de direction des ministères*, Paris, Armand Colin, 1969.

<sup>39</sup> KESSLER Marie-Christine, *Le Conseil d'État*, Paris, Presses de sciences po, 1968.

<sup>40</sup> KESSLER Marie-Christine, *La politique de la haute fonction publique*, Paris, Presses de la FNSP, coll."Histoire", 1978 ; KESSLER Marie-Christine, *Les grands corps de l'État*, Paris, Presses de la FNSP, 1986.

<sup>41</sup> BODIGUEL Jean-Luc, *Les anciens élèves de l'ÉNA*, Paris, Presses de la FNSP, coll."Sociologie", 1978.

<sup>42</sup> BODIGUEL Jean-Luc et QUERMONNE Jean-Louis (dir.), *La haute fonction publique sous la Vème République*, Paris, Presses universitaires de France, coll."Politique d'aujourd'hui", 1983.

<sup>43</sup> Citons, entre autres travaux, et dans un ordre chronologique : ROUBAN Luc, *Les cadres supérieurs de la fonction publique et la politique de modernisation administrative*, Paris, La documentation française, 1994 ; ROUBAN Luc, *Le pouvoir anonyme. Les mutations de l'État à la française*, Paris, Presses de la FNSP, 1994 ; CHATY Lionel, *L'administration face au management. Projets de service et centres de responsabilité dans l'administration française*, Paris, L'Harmattan, coll."Logiques politiques", 1997 ; BEZES Philippe, *Gouverner l'administration : une sociologie des politiques de la réforme administrative en France (1962-1997)*, Thèse de science politique, Paris, Institut d'Études Politiques de Paris, 2002 ; BEZES Philippe, « Aux origines des politiques de réforme administrative sous la Vème République : la construction du "souci de soi de l'État" », *Revue française d'administration publique*, n°102, avril-juin 2002, pp.307-325 ; ainsi que le numéro thématique qu'il a coordonné avec Marc Olivier Baruch : « Généalogies de la réforme de l'État », *Revue française d'administration publique*, n°120, avril 2006.

<sup>44</sup> DUBOIS Vincent et DULONG Delphine (dir.), *La question technocratique. De l'invention d'une figure aux transformations de l'action publique*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 1999 ; EYMERI Jean-Michel, *Les gardiens de l'État. Une sociologie des énarques de ministère*, Thèse de science politique, Paris, Université Paris 1, 1999 ; DREYFUS Françoise, *L'invention de la bureaucratie. Servir l'État en France, en Grande-Bretagne et aux États-Unis (XVIIIème siècle-XXème siècle)*, Paris, La Découverte, coll."Textes à l'appui", 2000 ; DREYFUS Françoise et EYMERI Jean-Michel (dir.), *Science politique de l'administration*, op. cit., 2006.

<sup>45</sup> Les communications prononcées à l'occasion de cette table-ronde ont donné lieu à la publication de l'ouvrage collectif précité.

politique comparée des administrations<sup>46</sup> ». Les travaux précités relèvent en effet d'un sous-ensemble disciplinaire clairement délimité dans les pays anglo-saxons sous l'intitulé de « *public administration* » et commenceraient donc à se structurer en France en « une science politique de l'administration ». Ils recouvrent ainsi des approches diversifiées et des sujets variés que nous n'avons pas ici la prétention de présenter. Nous proposons plutôt d'aborder une partie de cette littérature de façon plus précise en suivant le processus que constitue la fabrique d'un grand corps de l'État, objet de notre étude. Aussi nous pencherons-nous sur la manière dont les hauts fonctionnaires sont abordés dans cette littérature, en nous intéressant plus particulièrement à la question des grands corps de l'État, avant de nous focaliser sur un élément peu – ou plutôt partiellement – abordé jusqu'à présent : celui de la formation de ces élites.

#### **A. Des approches plurielles mais homogénéisantes**

Dans la littérature anglo-saxonne, les agents de l'État sont étudiés selon la position qu'ils occupent dans la hiérarchie administrative. Les travaux distinguent ainsi les « *top civil servants* »<sup>47</sup>, des « *middle-ranking officials* »<sup>48</sup> ou des « *street-level bureaucrats* »<sup>49</sup>. Les hauts fonctionnaires apparaissent alors comme une catégorie en

---

<sup>46</sup> Cf. la description à laquelle a donné lieu la création de ce nouveau groupe de travail de l'association française de science politique (AFSP) : COLE Alistair et EYMERI-DOUZANS Jean-Michel, « Science politique comparée des administrations », IXème congrès de l'AFSP, Toulouse, 5-7 septembre 2007.

<sup>47</sup> C'est la catégorie qui a fait l'objet des publications les plus nombreuses dans le champ de la « *public administration* ». Une des questions récurrentes traitées dans ces travaux tient au pouvoir de ces hauts fonctionnaires dans la fabrique des politiques publiques, thème lié à celui de leur « politisation ». Cf., en particulier : ABERBACH Joel D. et ROCKMAN Bert A., "Image IV Revisited: Executive and Political Roles", *Governance*, n°1, 1988, pp.1-25 ; ABERBACH Joel D. et ROCKMAN Bert A., "Civil Servants and Policymakers: Neutral or Responsive Competence?", *Governance*, vol.7, 1994, pp.461-469 ; CAMPBELL Colin, "The Political Role of Senior Government Officials in Advanced Democracies", *British Journal of Political Science*, n°18, 1988, pp.243-272 ; HOOD Christopher et LODGE Martin, *The Politics of Public Service Bargains*, Oxford, Oxford University Press, 2006.

<sup>48</sup> PAGE Edward C., "The civil servant as legislator: law making in British administration", *Public Administration*, vol.81, n°4, 2003, pp.651-679 ; PAGE Edward C. et JENKINS Bill, *Policy Bureaucracy: Government with a Cast of Thousands*, Oxford, Oxford University Press, 2005 ; KAUFMAN Herbert, *The Forest Ranger: a Study in Administrative Behavior*, Washington, Resources for the Future, 2006 (1ère éd.: 1960).

<sup>49</sup> En référence à l'ouvrage classique : LIPSKY Michael, *Street-Level Bureaucracy: the Dilemmas of Individuals in Public Services*, New-York, Russell Sage Foundation, 1980. À ce sujet, cf. également : HOOD Christopher, *The Limits of Administration*, Londres, Wiley, 1976 (notamment chapitres 9 et 11) ; MECHANIC David, "Sources of Power of Lower Participants in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol.7, n°3, 1962, pp.349-364 ; PRESSMAN Jeffrey L. et WILDAVSKY Aaron,

soi que la littérature tend de ce fait à homogénéiser, faute de distinctions analytiques plus fines. En France, l'existence d'une catégorisation de la haute fonction publique par grands corps offre à cet égard une différenciation plus subtile, permettant de les distinguer selon « [leur] organisation, [leurs] intérêts et [leur] esprit collectif<sup>50</sup> ». Il n'existe pas de définition juridique précise de la notion de grand corps de l'État<sup>51</sup>. Il s'agit d'une notion à la fois sociologique et coutumière qui désigne un groupe d'agents généralement socialisés au sein des grandes Écoles et qui occupent une place hiérarchiquement élevée dans ou hors de l'administration. L'on distingue traditionnellement deux types de grands corps : les grands corps dits « techniques », formés d'ingénieurs passés par l'École polytechnique, et les grands corps dits « administratifs », issus de l'École nationale d'administration (ÉNA). L'absence de délimitation claire de ce groupe s'accompagne inévitablement d'enjeux de définition et de positionnement<sup>52</sup>. Aussi les hauts fonctionnaires issus de l'ÉNA, souvent les seuls à être reconnus comme tels à l'étranger, tendent-ils à écarter les hauts fonctionnaires techniques de l'ensemble « grands corps »<sup>53</sup>. Plusieurs travaux portent ainsi sur la segmentation à l'œuvre au sein de la fonction publique<sup>54</sup> et les rivalités qui opposent les grands corps entre eux<sup>55</sup>, arguant l'absence d'identification des hauts fonctionnaires à une entité « grands corps »<sup>56</sup>.

Si la pluralité des élites étatiques et leurs divisions semblent établies, les corps qui les composent apparaissent souvent comme des entités homogènes, porteuses de

---

*Implementation: How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland*, Berkeley, University of California Press, coll. "The Oakland Project Series", 1984 (3ème éd.).

<sup>50</sup> KESSLER Marie-Christine, *Les grands corps de l'État*, op. cit., 1986, p.10.

<sup>51</sup> SADLAN Pierre, *Le système administratif français*, Paris, Montchrestien, 1997, p.129.

<sup>52</sup> Sur les enjeux de catégorisation et le « travail social de définition et de délimitation » des groupes, cf. BOLTANSKI Luc, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de Minuit, coll."Le sens commun", 1982 (p.52 pour la citation, en italique dans le texte).

<sup>53</sup> KESSLER Marie-Christine, *Les grands corps de l'État*, op. cit., 1986, p.14. Sur les caractéristiques sociologiques propres à différencier les corps des grands corps, cf. : THÉNIG Jean-Claude, *L'ère des technocrates*, op. cit., p.14 et sq.

<sup>54</sup> SAGLIO Jean, "Fonctions publiques et méconnaissances sociologiques", *Le Journal de l'École de Paris*, n°17, mai-juin 1999, pp.25-32.

<sup>55</sup> Dans des registres différents, cf. : BOURDIEU Pierre, *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Éditions de Minuit, coll."Le sens commun", 1989 ; SULEIMAN Ezra N., *Les élites en France. Grands corps et grandes écoles*, Paris, Seuil, coll."Sociologie politique", 1979 (1ère éd.: 1978) ; BEZES Philippe, « Concurrences ministérielles et différenciation : la fabrique de la "réforme de l'État" en France dans les années 1990 », dans DREYFUS Françoise et EYMERI Jean-Michel (dir.), *Science politique de l'administration...*, op. cit., 2006, pp.236-252.

<sup>56</sup> KESSLER Marie-Christine, *Les grands corps de l'État*, op. cit., 1986, p.14.

stratégies propres. L'utilisation de la notion de corps masque la pluralité d'agents ou de groupes d'agents qui sont à l'œuvre derrière ce terme englobant. Cette tendance à l'homogénéisation, présente dans les recherches monographiques qui portent sur un corps en particulier, est renforcée par le caractère souvent hagiographique de ces ouvrages, dont les auteurs font parfois eux-mêmes partie du corps qu'ils entendent décrire<sup>57</sup>. Il faut souligner néanmoins l'existence de plusieurs travaux qui mettent en évidence l'hétérogénéité qui règne au sein d'un corps, objectivable à partir des différences discernables dans les profils de leurs membres<sup>58</sup>. Les analyses sociographiques mettent ainsi au jour les lignes de fracture et les divisions qui séparent les individus au sein d'un même corps. Concernant le corps des Ponts et Chaussées en particulier, Jean-Claude Thœnig décrit les rivalités internes entre les ingénieurs issus de Polytechnique et les ingénieurs des Travaux publics de l'État (ITPE) qui les ont rejoints par la voie du concours interne<sup>59</sup>. S'il désigne les institutions à l'œuvre au sein du corps<sup>60</sup>, l'auteur ne s'y attarde pas davantage. Or qui est et qu'y a-t-il derrière « le corps des Ponts et Chaussées » ? Quelles institutions représentatives ou groupes d'acteurs recouvre-t-il ? Nous disposons en réalité de peu d'informations sur les représentants, les structures, les rouages et le fonctionnement des entités gestionnaires du corps des Ponts et Chaussées.

## **B. Étudier un corps à la loupe et en acte(s)**

Si nous recourons à la notion de « grand corps » dans la mesure où elle est également revendiquée par les acteurs que nous étudions, nous souhaitons la constituer en objet

---

<sup>57</sup> Pour ne citer que ceux relatifs au corps des Ponts et Chaussées, voir notamment : BRUNOT André et COQUAND Roger, *Le Corps des Ponts et Chaussées*, Paris, CNRS, 1982 ; et, dans une moindre mesure : PICON Antoine, *L'invention de l'ingénieur moderne : l'École des Ponts et Chaussées (1747-1851)*, Paris, Presses de l'ENPC, 1992.

<sup>58</sup> BODIGUEL Jean-Luc, *Les anciens élèves de l'ÉNA*, Paris, Presses de la FNSP, coll."Sociologie", 1978 ; EYMERI Jean-Michel et PAVILLARD Julien, *Les administrateurs civils*, Paris, La documentation française, 1997 ; EYMERI Jean-Michel, *Les gardiens de l'État...*, op. cit., 1999.

<sup>59</sup> THœNIG Jean-Claude, *L'ère des technocrates*, op. cit., 1987, et notamment p.257 et sq.

<sup>60</sup> L'auteur présente ces instances à la page 246 de son ouvrage : « En pratique, la gestion du corps est assurée par le réseau que forment les dirigeants du Conseil général des Ponts et Chaussées, ceux de l'association professionnelle et les ingénieurs des Ponts placés à la tête des services centraux du ministère [...] la direction du personnel du ministère gère administrativement le corps. Le Conseil général des Ponts et Chaussées parle d'expérience. Le PCM [l'association Ponts et Chaussées-Mines] remplit les fonctions qui ne peuvent être assurées par le biais officiel des deux premières institutions. ». *Ibid.*, p.246.

d'analyse. Ainsi veillerons-nous à ne pas considérer comme données les hiérarchies implicites qu'elle véhicule, les frontières qu'elle institue et l'homogénéité du groupe qu'elle postule. Nous souhaitons pour ce faire procéder de deux manières. D'une part, nous nous intéresserons à la situation concrète (et relative) des membres du corps des Ponts et Chaussées (leurs conditions matérielles, leurs positionnements professionnels, etc.). Et, d'autre part, en analysant ce grand corps saisi sur le vif d'une action collective de réforme qui entend justement en repreciser le cadre et l'identité. Appréhender un corps de l'État en actes en mobilisant une approche de type microsociologique, permet de dépasser l'image de cohésion qu'il tend à imposer à un regard extérieur détaché des pratiques. Avant de défendre cette position avec plus de précisions, nous souhaitons présenter brièvement les travaux qui nous paraissent relever d'une démarche similaire et montrer en quoi notre objet se prête particulièrement bien à une telle analyse.

La perspective de recherche que nous empruntons vise à analyser et à penser ensemble un processus de réforme et un corps de hauts fonctionnaires. Parmi les recherches qui allient finesse d'analyse sociologique et étude des agents de l'État en actes, dans la fabrique de l'action publique<sup>61</sup>, on trouve la thèse de Philippe Bezes<sup>62</sup> qui s'attèle à une sociologie historique de la réforme administrative entre 1962 et 1997. Pour le dire rapidement, l'auteur s'intéresse à la manière dont l'administration a été constituée en problème de gouvernement et il analyse la réforme de l'État – au travers des agents qui la portent – dans ses objectifs, ses pratiques, ses enjeux de contrôle et de légitimation. De même, dans sa thèse publiée sous le titre *Profession : décideurs. Pouvoir des hauts fonctionnaires et réforme de l'État*<sup>63</sup>, Catherine Grémion s'attache à analyser le rôle des corps et les jeux politico-institutionnels autour desquels s'élaborent les réformes administratives départementales et régionales du 14 mars 1964. Elle s'intéresse à la haute administration dans son rôle de productrice d'une action publique et se penche concrètement sur un processus de décision auquel participent des acteurs politico-administratifs aux appartenances

---

<sup>61</sup> La place très secondaire accordée aux analyses en termes de corps dans les travaux portant sur l'action publique est également soulignée par Luc Rouban. Cf. : ROUBAN Luc, *Le pouvoir anonyme*, op. cit., 1994, p.142.

<sup>62</sup> BEZES Philippe, *Gouverner l'administration...*, op. cit., 2002.

<sup>63</sup> GRÉMION Catherine, *Profession : décideurs*, op. cit., 1979.

institutionnelles multiples. Dans *L'ère des technocrates*, enfin, Jean-Claude Thoenig montre, entre autres, comment, au milieu des années soixante, quelques ingénieurs des Ponts et Chaussées vont tenter de renforcer l'assise de leur corps en le positionnant sur le domaine de l'aménagement urbain jusque là délaissé. Cela aboutit à la naissance, en 1966, du ministère de l'Équipement, fruit de la fusion des anciens ministères de Travaux publics et de la Construction, qui s'accompagne d'un phénomène de centralisation administrative. Si les institutions qui le portent et les groupes qui s'en font le porte-parole n'apparaissent pas toujours de manière explicite, les caractéristiques sociologiques d'un grand corps sont ici étroitement analysées avec l'action, qualifiée de « technocratique »<sup>64</sup>, menée par ses membres. C'est résolument dans la lignée de ces travaux que nous désirons nous inscrire, puisque nous proposons d'appréhender un corps de l'État en actes à travers l'analyse d'une réforme le concernant et de laquelle il est partie prenante. En étudiant les institutions publiques et administratives par le truchement des groupes d'individus et des pratiques qui leur donnent vie, nous entendons nous positionner à la croisée d'une science politique de l'administration et d'une analyse sociologique de l'action publique.

Si l'étude des réformes administratives présente généralement l'avantage de donner à voir « l'appareil de l'État en action »<sup>65</sup>, notre terrain d'enquête paraît en ce sens triplement digne d'intérêt. Il nous permet, d'une part, d'analyser des hauts fonctionnaires dans la prise de décision collective autour d'un projet que les membres d'un corps réalisent ensemble, et de les saisir en partie « sur le vif » en raison de la dimension très contemporaine de notre objet. Il nous donne, d'autre part, l'occasion d'étudier le corps en actes sur une « politique constitutive » et nous permet d'envisager les modalités selon lesquelles l'administration entreprend de s'auto-réformer. La nature particulière de cette « politique constitutive » nous invite à nous immerger un peu plus au cœur de la démarche réflexive entreprise par le corps des Ponts et Chaussées. Il s'agit en effet d'appréhender une dimension fondamentale et constitutive des « constituants » de l'organisation administrative, à travers l'étude d'un corps se retournant sur lui-même pour penser et construire son avenir, sa spécificité et son identité, bref sa légitimité, *via* la création d'une nouvelle entité (la

---

<sup>64</sup> THENIG Jean-Claude, *L'ère des technocrates*, *op. cit.*, 1987, notamment pp.35-37 et pp.41-42.

<sup>65</sup> GRÉMION Catherine, *Profession : décideurs...*, *op. cit.*, 1979, p.1.

création d'un « nouveau » corps) et la mise en place d'une formation censée produire et transmettre « l'esprit de/du corps ». Cette perspective nous oriente dès lors vers la littérature relative à la formation en général et aux grandes Écoles en particulier.

### C. La formation scolaire des cadres de l'action publique

#### 1) Un thème souvent évoqué mais peu exploré de la « public administration »

La question de la formation des fonctionnaires est un thème important de la science politique de l'administration. Les savoirs spécialisés détenus par les agents de l'État sont l'une des caractéristiques de la « bureaucratie » déjà décrite par Max Weber dans *Économie et société*<sup>66</sup>. Certes, écrit-il, l'existence d'un système organisé de contrôle des connaissances par l'examen (*Fachprüfungswesen*) a existé dans des époques pré-bureaucratiques et, à l'inverse, des bureaucraties se sont développées, en France, en Angleterre ou aux États-Unis, sans l'aide d'un tel procédé<sup>67</sup>. Mais seul le développement d'une bureaucratisation achevée rend son avènement impérieux<sup>68</sup>. Le système des concours, caractéristique des grandes Écoles françaises, s'inscrit dans le développement de l'administration<sup>69</sup>. Le thème de la formation constitue ainsi une entrée dans nombre de manuels de science politique anglo-saxons consacrés à l'administration et les ouvrages qui relèvent de ce domaine manquent rarement de lui consacrer un sous-titre. La formation des cadres de l'action publique se trouve en effet à la croisée de plusieurs questionnements fondamentaux de la science politique dont on peut donner trois exemples parmi d'autres.

Elle est tout d'abord liée à la question de la représentativité de la fonction publique<sup>70</sup>. Max Weber, déjà, soulignait le paradoxe entre la mise en place de procédures rationnelles et objectives qui permettent de démocratiser la sélection des

---

<sup>66</sup> WEBER Max, *Économie et société*, Paris, Pocket, 1995 (1ère éd.: Plon, 1971).

<sup>67</sup> WEBER Max, *Economy and Society. An Outline of Interpretative Sociology*, vol.2, Berkeley, University of California Press, 1978 (dirigé par Guenther Rod et Claus Wittich), p.999.

<sup>68</sup> « *Only the modern development of full bureaucratization brings the system of rational examinations for expertise irresistibly to the fore.* » *Idem*.

<sup>69</sup> Cf., pour le cas du corps des Ponts et Chaussées : PICON Antoine, *L'invention de l'ingénieur moderne*, *op. cit.*, 1992.

<sup>70</sup> La littérature, notamment anglo-saxonne, est très abondante dans ce domaine. Cf., entre autres, les travaux suivants qui relient plus spécifiquement cette thématique à la formation et au contrôle des connaissances : SUBRAMANIAM Venkateswarier, "Representative Bureaucracy: a Reassessment", *American Political Science Review*, vol.61, n°4, décembre 1967, pp.1010-1019 ; ESMAN Milton J., "Ethnic Politics and Economic Power", *Comparative Politics*, n°19, 1987, pp.395-418.

fonctionnaires (dès lors indépendante de considérations en termes de classes sociales), et le risque de créer une élite dont les privilèges bénéficieraient de ce fait d'une certification officielle<sup>71</sup>. La formation renvoie, également, à la question du pouvoir des fonctionnaires, notamment par rapport au personnel politique. La détention d'une expertise et d'un savoir spécialisé constitue en effet une valeur ajoutée des fonctionnaires dans la fabrique des politiques publiques, comme l'avait déjà souligné Max Weber<sup>72</sup>. Le type de formation reçue par les hauts fonctionnaires est également présenté comme un facteur de rapprochement avec le personnel politique<sup>73</sup>. La question du pouvoir des hauts fonctionnaires nous amène au troisième thème, relatif au contrôle de l'administration<sup>74</sup>. Parmi les différentes modalités de ce contrôle, plusieurs auteurs évoquent la responsabilité individuelle et morale des fonctionnaires comme la plus efficace et la moins coûteuse<sup>75</sup>. Ils se contentent néanmoins d'évoquer dans cette perspective le rôle des codes d'éthique et des normes professionnelles ou celui des syndicats et des associations corporatistes, susceptibles d'offrir aux agents un cadre normatif et de leur transmettre les valeurs du service public<sup>76</sup>. Or, dans la mesure où elle est conçue par les acteurs comme un vecteur de valeurs et d'esprit de corps censé agir, en amont, sur les principes et les normes d'action des fonctionnaires, la formation nous semble également constituer l'un des instruments potentiels de la mise en conformité des fonctionnaires avec

---

<sup>71</sup> WEBER Max, *Economy and Society*, op. cit., 1978, pp.999-1000.

<sup>72</sup> *Ibid.*, pp.991-992.

<sup>73</sup> PETERS Guy B., "Politicians and Bureaucrats in the Politics of Policy-Making", dans LANE Jan-Erik (dir.), *Bureaucracy and Public Choice*, Londres, Sage, coll."Modern Politics", 1987, p.273.

<sup>74</sup> Cela renvoie aux thématiques de l'*accountability* (*responsiveness*, *responsibility*, etc.) dans la littérature anglo-saxonne. Pour une définition précise de ces termes souvent employés de manière indifférenciée, cf. : MULGAN Richard, « 'Accountability': an Ever-Expanding Concept? », *Public Administration*, vol.78, n°3, 2000, pp.555-573.

<sup>75</sup> PETERS Guy B., *The Politics of Bureaucracy*, Londres, Routledge, 2001 (5ème éd.), pp.330-331. Cela renvoie au débat qui opposa dans les années quarante Carl Friedrich et Herman Finer ; ce dernier défendant la supériorité d'un recours à un contrôle externe sur l'administration, *via* notamment le personnel politique, contre le premier qui insistait sur la primauté de la responsabilité individuelle des fonctionnaires et leur respect des normes et valeurs professionnelles ou corporatistes. FRIEDRICH Carl J., "Public Policy and the Nature of Administrative Responsibility", dans FRIEDRICH Carl J. et MASON Edward S. (dir.), *Public Policy*, Cambridge, Harvard University Press, 1940, pp.3-24 ; FINER Herman, "Administrative Responsibility and Democratic Government", *Public Administration Review*, n°1, 1941, pp.335-350.

<sup>76</sup> ROMZEK Barbara S. et DUBNICK Melvin J., "Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy", *Public Administration Review*, vol.47, n°3, mai-juin 1987, pp.227-238 ; MULGAN Richard, « 'Accountability': an Ever-Expanding Concept? », *Public Administration*, op. cit., 2000, notamment pp.558-563 ; PETERS Guy B., *The Politics of Bureaucracy*, op. cit., 2001, pp.330-331.

l'éthique du service public. À la croisée de différentes interrogations fondamentales de la science politique de l'administration, la formation des fonctionnaires est ainsi la plupart du temps traitée en creux et en surface.

Les travaux anglo-saxons qui se sont intéressés de plus près à la question de la formation des fonctionnaires reposent généralement sur une littérature de seconde main qui permet à leurs auteurs de dresser des comparaisons entre différents pays. Celles-ci s'appuient néanmoins sur des catégorisations qui nous semblent manquer de finesse, les conduisant à donner une vision peu nuancée, et parfois éloignée de la réalité, des types de formation existant. Les analyses comparées de la formation scolaire des fonctionnaires<sup>77</sup> reposent en effet sur la traditionnelle distinction entre la formation de généraliste et celle de spécialiste<sup>78</sup>. Celle-ci permet de différencier les fonctionnaires dotés d'une formation en histoire, en littérature et/ou en langues<sup>79</sup> de ceux qui ont suivi un cursus dit plus technique et scientifique, dans le domaine des sciences naturelles par exemple. Plusieurs remarques s'imposent à ce stade concernant la présentation du cas des hauts fonctionnaires français dans ces travaux anglo-saxons. Tout d'abord, la formation de ces agents est souvent réduite à celle transmise par l'ÉNA, sans considération pour les hauts fonctionnaires dits techniques<sup>80</sup>. Ensuite, l'ÉNA est perçue, à tort, comme un moteur de la différenciation entre les hauts fonctionnaires et les responsables politiques<sup>81</sup>, alors

---

<sup>77</sup> Cf. par exemple le travail comparatif entrepris par Aberbach, Putnam et Rockman – sur lequel s'appuient généralement les auteurs lorsqu'ils traitent de la formation – dans leur ouvrage : ABERBACH Joel D., PUTNAM Robert D. et ROCKMAN Bert A., *Bureaucrats and Politicians in Western democracies*, op. cit., 1981, p.52 notamment. Les données datent néanmoins des années soixante-dix et aucune étude de cette envergure n'a été entreprise depuis sur ce sujet.

<sup>78</sup> Cette catégorisation est tirée d'un ouvrage classique : RIDLEY Frederick Fernand, *Specialists and Generalists : a Comparative Study of the Professional Civil Servant at Home and Abroad*, Londres, George Allen and Unwin, 1968. Mais les catégories de « spécialiste » et de « généraliste » sont à manier avec précaution et ne recouvrent pas la dichotomie traditionnellement utilisée en France entre, par exemple, sciences physiques et sciences naturelles, d'une part, et sciences humaines et sociales de l'autre. Une formation dans le domaine des sciences sociales ou du droit peut être perçue comme relevant d'une formation dite « spécialisée ». PAGE Edward C., *Political Authority and Bureaucratic Power: A Comparative Analysis*, Harvester, Wheatsheaf, 1992 (2ème éd.), p.47.

<sup>79</sup> Il s'agit d'une « arts-based education » qui regroupe dans les lycées et les universités anglo-saxons les matières précitées, en opposition aux parcours dits « scientific ».

<sup>80</sup> Ces remarques ne s'appliquent pas aux travaux d'Ezra Suleiman qui s'est intéressé de près à la question de la formation et a consacré un livre au cas français. Dans la mesure où il a été traduit, nous l'incluons dans la littérature francophone. SULEIMAN Ezra N., *Les élites en France*, op. cit., 1979.

<sup>81</sup> Selon Guy Peters, le modèle français de formation des hauts fonctionnaires présente ainsi des caractéristiques propres à encourager l'adoption d'un modèle conflictuel entre les hauts fonctionnaires et le personnel politique : “*This training tends to create a class out of the upper civil service, separating the 'Enacrats' both from political executives and from other members of the civil service. Everything else being equal, we would hypothesize that such a pattern of training would tend to create*

que nombre de publications montrent combien elle est au contraire un lieu de rapprochement de ces élites<sup>82</sup>. Enfin, l'ÉNA est présentée comme une École formant des spécialistes. C'est à l'aune de ce point de vue énoncé sur la formation de l'ÉNA et sur sa position monopolistique dans la production des hauts fonctionnaires que la France est souvent considérée comme l'archétype d'un modèle de formation spécialisée de hauts fonctionnaires<sup>83</sup>. Les travaux qui se sont intéressés de plus près à la question s'accordent sur le fait que l'ÉNA propose une formation de type généraliste<sup>84</sup>. À rebours de la classification notamment décrite par Guy Peters, nous considérons donc que la manière dont les énarques sont formés en France ne s'oppose pas de façon si tranchée aux « modèles » britannique (« *Oxbridge*<sup>85</sup> ») ou rhénan<sup>86</sup>. La France constitue néanmoins une exception du point de vue institutionnel dans la mesure où la formation des hauts fonctionnaires est prise en charge par des grandes Écoles qui leur sont à l'origine exclusivement dévolues<sup>87</sup>. Aussi ces dernières ont-elles fait l'objet de nombreux travaux dont nous souhaitons à présent dresser un panorama, afin de situer notre approche.

---

*a differentiation between the higher ranked civil servants and the political executives, and thus create the conditions for an adversarial relationship between the two groups*". PETERS Guy B., "Politicians and Bureaucrats in the Politics of Policy-Making", dans LANE Jan-Erik (dir.), *Bureaucracy and Public Choice*, op. cit., 1987, p.274.

<sup>82</sup> C'est même là un lieu commun, présent dans la plupart des livres publiés sur le sujet et dont l'évocation alimente parfois la dénonciation d'un système collusoire entre élites politico-administratives françaises. Cf. *infra*.

<sup>83</sup> PETERS Guy B., "Politicians and Bureaucrats in the Politics of Policy-Making", dans LANE Jan-Erik (dir.), *Bureaucracy and Public Choice*, op. cit., 1987, p.274 ; PETERS Guy B., *The Politics of Bureaucracy*, op. cit., 2001, p.94.

<sup>84</sup> SULEIMAN Ezra N., *Les élites en France*, op. cit., 1979 (1ère éd.: 1978) ; EYMERI Jean-Michel, *La fabrique des énarques*, Paris, Economica, coll."Études politiques", 2001.

<sup>85</sup> Il s'agit de la contraction du nom d'Oxford et Cambridge, les deux Écoles dont sont issus la plupart des hauts fonctionnaires en Grande-Bretagne. Cf. à ce sujet la tradition du « talentueux amateur », fustigée dans le rapport Fulton : Fulton Committee Report, *The Report of the Committee on the Civil Service*, Cmnd. 3638, Londres, HMSO, 1968.

<sup>86</sup> La formation transmise à l'ÉNA apparaît en effet peu éloignée du modèle « *Oxbridge* » caractérisé par une formation entretenant un rapport distant avec l'activité professionnelle à laquelle les fonctionnaires se destinent et qui n'est pas spécialisée dans des domaines spécifiques de politiques publiques. De même, la place essentielle accordée au droit dans la formation des énarques nous semble aller à l'encontre de l'opposition du « modèle français » avec le « modèle rhénan » ou d'Europe du nord décrite par l'auteur.

<sup>87</sup> Nous aurons l'occasion de voir au cours de ce travail que les grandes Écoles consacrées à la formation des hauts fonctionnaires dits techniques accueillent aujourd'hui en majorité des élèves destinés au secteur privé.

## 2) La formation scolaire des cadres de l'action publique en France

Nous avons réduit le prisme de notre investigation en nous intéressant aux travaux qui portent sur la formation des fonctionnaires et en accordant une place prioritaire aux grandes Écoles, que ces dernières soient l'objet principal de la publication ou bien qu'elles soient abordées comme l'un des éléments d'une analyse qui ne s'y réduirait pas. Nous n'avons pas négligé pour autant la question des grands corps qui lui est indissociablement liée et que le prisme choisi ne doit pas faire oublier. Le terrain de la formation scolaire a donné lieu à une littérature très abondante et semble notamment propice aux commentaires et aux interventions d'universitaires qui en ont, par leur statut et leur activité professionnels, une connaissance indigène. Nous laisserons ici de côté les ouvrages qui ont traité la question dans une perspective réformatrice et prescriptive<sup>88</sup>. Nous avons privilégié trois entrées dans notre exploration bibliographique, à l'articulation desquelles nous envisageons d'aborder notre propre objet d'étude : les travaux à dominante historique, qui mettent l'accent sur l'institution scolaire proprement dite, sa création et son évolution ; les travaux qui s'intéressent davantage au public de ces Écoles avec une approche à dimension prosopographique ; les travaux, enfin, qui analysent la formation en tant que telle, les enseignements, l'esprit pédagogique et la transmission des savoirs. Ces trois entrées ne s'excluent pas nécessairement et présentent des frontières poreuses, certains auteurs se trouvant eux-mêmes à la charnière de ces regroupements.

Une première partie des travaux relatifs aux grandes Écoles privilégient néanmoins une approche plus institutionnelle et une perspective généralement historique. Ils s'intéressent aux grandes Écoles en tant qu'institutions et analysent leur genèse, les projets qui les ont portées, les controverses auxquelles a donné lieu leur création,

---

<sup>88</sup> Michel Crozier, par exemple, aborde la question des grandes Écoles dans plusieurs essais. Il traite du thème de la réforme des grandes Écoles dans *La société bloquée* [CROZIER Michel, *La société bloquée*, Paris, Le Seuil, 1970, pp.157-161 et 221-223], dans *On ne change pas la société par décret* [CROZIER Michel, *On ne change pas la société par décret*, Paris, Grasset, 1979, pp.155-169] ou dans *Quand la France s'ouvrira...* où la partie consacrée à l'ÉNA est par exemple intitulée : « Fermer la fabrique des clones » [CROZIER Michel et TILLIETTE Bruno, *Quand la France s'ouvrira...* Paris, Fayard, 2000, pp.113-134]. Dans *La crise de l'intelligence*, qu'il revendique avoir écrit « sous le coup de l'indignation » et dans « une stratégie de reconquête » destinée à « changer le [système] » (p.12), il estime notamment qu'une partie des maux de l'administration, et notamment « l'échec permanent de [sa] réforme » (titre du premier chapitre) réside dans l'inadaptation des élites françaises dont serait responsable le système « contre-productif » (p.25) des grandes Écoles qui générerait « un mode de raisonnement [à l'origine de] la paralysie [française] » (p.25). CROZIER Michel, *La crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, Paris, Interéditions, 1995.

puis leur évolution dans le temps. En retraçant l'évolution d'une institution particulière, ils offrent un point de vue décalé sur la construction historique de l'État, la manière dont il a étendu sa maîtrise scientifique et technique sur certains secteurs-clés et comment, en retour, les grands corps élargissent le champ de leur pouvoir avec l'extension des activités de l'État qui modèlent en partie les évolutions des Écoles. C'est notamment le cas de l'ouvrage d'Antoine Picon<sup>89</sup> qui étudie le processus de création de l'École nationale des Ponts et Chaussées, des premiers ateliers à l'École de Jean-Rodolphe Perronet ; ou encore, quoique de manière moins centrale, de celui d'André Brunot et Roger Coquand sur le corps des Ponts et Chaussées<sup>90</sup>, au cours duquel les auteurs évoquent le rôle de la formation et les évolutions de l'École éponyme. L'histoire d'un grand corps et d'une grande École peut se lire ici comme un laboratoire d'analyse du processus d'étatisation français et de l'évolution des missions de l'État au cours du temps. Dans une perspective également historique, Dominique Chagnollaud<sup>91</sup> aborde l'École polytechnique et l'ÉNA dans la deuxième partie de son ouvrage sur les hauts fonctionnaires. Sur un autre terrain, les travaux de Dominique Damamme retracent la genèse de l'École libre des sciences politiques et les débats qu'elle a suscités<sup>92</sup>. De même, Terry Shinn retrace l'histoire sociale et institutionnelle de Polytechnique<sup>93</sup>, en parcourant les différents événements qui l'ont affectée dans ses principes et son fonctionnement au cours du XIX<sup>e</sup> siècle. C'est à la lecture croisée d'une institution et de l'histoire de l'État que l'auteur invite<sup>94</sup>. L'un des grands apports de cet ouvrage sur l'École Polytechnique<sup>95</sup> réside dans l'analyse des élèves à laquelle s'est livré Terry Shinn qui s'est intéressé aux caractéristiques sociales de sept mille élèves et à la carrière de

---

<sup>89</sup> PICON Antoine, *L'invention de l'ingénieur moderne*, op. cit., 1992.

<sup>90</sup> BRUNOT André et COQUAND Roger, *Le corps des Ponts et Chaussées*, op. cit., 1982.

<sup>91</sup> CHAGNOLLAUD Dominique, *Le premier des ordres : les hauts fonctionnaires*, op. cit., 1991.

<sup>92</sup> Cf. sa thèse : DAMAMME Dominique, *Histoire des sciences morales et politiques et de leur enseignement des Lumières au scientisme*, Thèse d'État de science politique, Paris, Université Paris 1, 1982 ; DAMAMME Dominique, « Genèse sociale d'une institution scolaire. L'École libre des sciences politiques », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°70, 1987, pp.31-46.

<sup>93</sup> SHINN Terry, *Savoir scientifique et pouvoir social. L'École Polytechnique (1794-1914)*, Paris, Presses de la FNSP, 1980.

<sup>94</sup> Il donne par ailleurs à voir le poids des grands corps dans l'accroissement du rôle de l'État et leur rôle comme instruments de la centralisation. SHINN Terry, « Des corps de l'État au secteur industriel : genèse de la profession d'ingénieur, 1750-1920 », *Revue française de sociologie*, vol.19, n°1, 1978, pp.39-71.

<sup>95</sup> SHINN Terry, *Savoir scientifique et pouvoir social. L'École Polytechnique (1794-1914)*, Paris, Presses de la FNSP, 1980.

cinq mille d'entre eux, ainsi qu' à l'évolution de la composition sociale de l'École au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle.

Cela nous amène précisément à la deuxième partie de la littérature que l'on pourrait inscrire dans une approche plus élitiste de la formation et des grandes Écoles. Dans une première version de cette approche, Ezra Suleiman s'est intéressé aux grandes Écoles dans plusieurs de ses travaux, mais c'est dans son ouvrage *Les élites en France*<sup>96</sup> que l'auteur y consacre toute son attention. Il estime que la transmission des connaissances tient une place négligeable dans ces grandes Écoles relativement à la diffusion des valeurs<sup>97</sup> qui tendent selon lui à reproduire un ordre social existant. Dans ce processus de reproduction, les Écoles et les enseignants jouent selon lui un rôle fondamental, notamment dans la fabrication d'un esprit de corps<sup>98</sup>. De manière plus affirmée dans cette perspective et dans une toute autre tradition académique, Pierre Bourdieu envisage la thématique de la formation dans *La Noblesse d'État*<sup>99</sup> comme étant au « fondement d'une anthropologie générale du pouvoir et de la légitimité<sup>100</sup> » dans la mesure où elle permettrait d'identifier les mécanismes de reproduction des « structures sociales [et] mentales<sup>101</sup> ». Il s'intéresse aux « effets de champ » et met au jour la « double homologie structurale<sup>102</sup> » qui caractériserait le champ des établissements d'enseignement supérieur et permettrait de questionner l'idée de « vocation » ou de « choix » dans les parcours scolaires<sup>103</sup>. Si Pierre Bourdieu se penche sur la fabrique d'un esprit de corps au sein de ces établissements – et notamment dans les classes préparatoires – et sur la diffusion de schèmes qui « délimitent le pensable<sup>104</sup> », il ne s'intéresse pas au contenu des enseignements

---

<sup>96</sup> SULEIMAN Ezra N., *Les élites en France*, op. cit., 1979.

<sup>97</sup> *Ibid.*, p.123.

<sup>98</sup> *Ibid.*, p.121 et sq.

<sup>99</sup> BOURDIEU Pierre, *La Noblesse d'État*, op. cit., 1989.

<sup>100</sup> Il procède à un repérage des réseaux de relations objectives dans lesquelles sont insérées ces institutions et les effets à distance qu'elles produisent les unes sur les autres. Il traite notamment des conséquences de la création de l'ÉNA sur l'ENS et Polytechnique.

<sup>101</sup> BOURDIEU Pierre, *La Noblesse d'État*, op. cit., 1989, p.17.

<sup>102</sup> *Ibid.*, p.188. La première homologie oppose, d'une part, les grandes Écoles aux « petites » et aux facultés, et, d'autre part, les cadres supérieurs et la grande bourgeoisie aux cadres moyens et à la petite bourgeoisie ; la deuxième oppose, au sein du champ des grandes Écoles, les Écoles « intellectuelles » à celle « du pouvoir » et, au sein du champ du pouvoir, le clivage entre les pôles intellectuel ou artistique et les pôles économique ou politique.

<sup>103</sup> *Ibid.*, pp.196-197 notamment.

<sup>104</sup> Il analyse notamment cela *via* les sujets de concours par exemple, ou encore, en déconstruisant les catégories du « jugement professoral » et les « taxinomies scolaires ». À ce sujet, cf. également :

proprement dits, estimant que l'enjeu important réside dans l'enseignement tacite, ses conditions et ses attentes implicites. Il considère dès lors l'action pédagogique avant tout comme un acte de consécration visant à produire un groupe sacré et séparé<sup>105</sup>. Dans sa thèse<sup>106</sup>, Jean-Michel Eymeri a effectué une importante enquête quantitative sur les origines sociales des élèves de l'ÉNA. Il « amende » ainsi Pierre Bourdieu en montrant dans *La fabrique des énarques*<sup>107</sup> que la reproduction sociale n'est pas mécanique – si les hauts fonctionnaires sont membres de « classes sociales supérieures » (70%), seuls 10% de ces derniers ont un père haut fonctionnaire – et met en évidence l'importance du « façonne[ment]<sup>108</sup> » des élèves par la socialisation scolaire<sup>109</sup>.

Cet auteur se trouve ainsi à la charnière du troisième groupe de publications sur les Écoles de l'action publique, qui aborde plus spécifiquement le type de savoirs transmis, en s'intéressant à la question de la fabrication d'une figure ou d'un rôle. En effet, l'ouvrage *La fabrique des énarques* qui correspond à la première partie de sa thèse (la seconde portant sur les administrateurs civils, en situation, au sein des ministères), se penche sur les principes pédagogiques à l'œuvre au sein de Science Po et de l'ÉNA et sur les compétences qui y sont valorisées. L'auteur décrit les attendus des conférences de méthode et la manière dont on y apprend à raisonner et à se comporter, le travail en équipe et le rôle de l'enseignant, ainsi que son rapport aux étudiants. L'épreuve de culture générale y est analysée<sup>110</sup>, ainsi que la « tournure

---

BOURDIEU Pierre et DE SAINT-MARTIN Monique, « Les catégories de l'entendement professoral », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°3, 1975, pp.68-93.

<sup>105</sup> Cf. également : BOURDIEU Pierre et PASSERON Jean-Claude, *Les héritiers. Les étudiants et la culture*, Paris, Éditions de Minuit, 1964 ; BOURDIEU Pierre, *La reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris, Éditions de Minuit, 1970.

<sup>106</sup> EYMERI Jean-Michel, *Les gardiens de l'État, op. cit.*, 1999.

<sup>107</sup> EYMERI Jean-Michel, *La fabrique des énarques, op. cit.*, 2001.

<sup>108</sup> *Ibid.*, p.1.

<sup>109</sup> Les origines sociales des élèves et la formation, au sens large de socialisation scolaire, sont également au centre de sa contribution à l'ouvrage collectif sur la formation des élites en France et en Allemagne. EYMERI Jean-Michel, « La machine élitaire. Un regard européen sur le "modèle" français de fabrication des hauts fonctionnaires », dans JOLY Hervé (dir.), *Formation des élites en France et en Allemagne*, Cergy-Pontoise, CIRAC, coll."Travaux et documents du CIRAC", 2005, pp.101-128. Dans cet entre-deux de la littérature et également sur le terrain de l'ÉNA et de Science Po, le livre d'Alain Garrigou offre une enquête sur les programmes d'enseignement et la façon dont sont inculquées des valeurs intellectuelles et éthiques « légitimes » dont la transmission alimenterait la reproduction sociale. GARRIGOU Alain, *Les élites contre la République. Science Po et l'ÉNA*, Paris, La Découverte, coll."Cahiers libres", 2001. Il y montre également dans quelle mesure les deux institutions sont en rivalité et voient se rompre le lien quasi organique qui les unissait auparavant.

<sup>110</sup> *Ibid.*, p.21 et sq.

d'esprit<sup>111</sup> » qu'enseigne l'ÉNA, également considérée par Jean-Michel Eymeri moins comme « un lieu de formation » que comme une « instance de conformation<sup>112</sup> », ne transmettant « pour l'essentiel ni des savoirs, ni des savoir-faire mais des savoir/devoir être<sup>113</sup> ». Dans cette troisième série de travaux sur les savoirs au sein de ces Écoles de l'action publique, la thèse de Rachel Vanneuville sur la référence anglaise à l'École libre des sciences politiques (ELSP)<sup>114</sup> et son article sur la référence allemande<sup>115</sup> s'intéressent à l'esprit de la formation, ses entreprises de légitimation, mais aussi son contenu et les valeurs qui sont diffusées par les enseignements *stricto sensu* et le cadre général de l'École. Concernant l'École polytechnique, *La formation polytechnicienne*<sup>116</sup> et *La France des X*<sup>117</sup>, présentent d'importantes contributions sur l'histoire de cette institution mais s'intéressent plus spécifiquement aux savoirs. Plusieurs chapitres portent en effet sur le contenu des enseignements, les attendus pédagogiques, les réformes des programmes et le type de savoirs qui était ou est enseigné à l'École polytechnique. On peut également citer à nouveau le travail d'Antoine Picon sur l'École des Ponts et Chaussées<sup>118</sup>, qui analyse l'évolution de la figure de l'ingénieur du corps du même nom, à travers celle des enseignements qui lui sont transmis durant sa formation. Sur le terrain de l'École des Mines, les ouvrages relatifs au corps éponyme<sup>119</sup> traitent parfois de la formation mais c'est surtout l'article d'Erhard Friedberg et de Dominique Desjeux qui s'attelle à ce sujet<sup>120</sup>. Les auteurs étudient brièvement, mais en ouvrant de stimulantes pistes de réflexion, la question du programme des enseignements, de son contenu et, surtout,

---

<sup>111</sup> *Ibid.*, p.60 et p.81.

<sup>112</sup> *Ibid.*, p.112.

<sup>113</sup> *Ibid.*, p.153.

<sup>114</sup> VANNEUVILLE Rachel, *La référence anglaise à l'École libre des Sciences Politiques. La formation de gentlemen républicains, 1871-1914*, Thèse de science politique, Grenoble, IEP de Grenoble, Université Grenoble 2-Pierre Mendès France, 1999.

<sup>115</sup> VANNEUVILLE Rachel, « La mise en forme savante des sciences politiques : les usages de la référence allemande dans l'institutionnalisation de l'École libre des sciences politiques à la fin du XIXème siècle », *Politix*, vol.15, n°59, 2002, pp.67-88.

<sup>116</sup> BELHOSTE Bruno, DALMEDICO Amy Dahan et PICON Antoine (dir.), *La formation polytechnicienne (1794-1994)*, Paris, Dunod, 1994.

<sup>117</sup> BELHOSTE Bruno, DAHAN DALMEDICO Amy, PESTRE Dominique et PICON Antoine (dir.), *La France des X. Deux siècles d'histoire*, Paris, Economica, 1995.

<sup>118</sup> PICON Antoine, *L'invention de l'ingénieur moderne*, *op. cit.*, 1992.

<sup>119</sup> Cf. notamment : THÉPOT André, *Les ingénieurs des mines du XIXème siècle. Histoire d'un corps technique d'État, 1810-1914*, Paris, Eska Éditions, 1998.

<sup>120</sup> FRIEDBERG Erhard et DESJEUX Dominique, « Fonctions de l'État et rôle des grands corps : le cas du corps des Mines », *Annuaire international de la fonction publique 1971-1972*, 1972, pp.567-585.

des enjeux de son évolution. Dans la même veine, l'article de Jean-Claude Thœnig sur la formation des cadres territoriaux<sup>121</sup> ouvre des pistes fécondes sur les savoirs, la pédagogie et l'esprit d'une formation adaptée à des stratégies professionnelles. L'analyse de la fabrique des compétences et de la manière dont la formation s'articule à des enjeux plus politiques se trouve également au cœur de la thèse en science de gestion de Véronique Chanut, qui s'intéresse à un dispositif de formation continue des cadres du ministère de l'Équipement au management public (le cycle supérieur de management de l'Équipement – CSME)<sup>122</sup>. Si sa position d'observatrice participante est perceptible à la lecture, l'auteure ayant bénéficié d'une position d'actrice au cœur du système qu'elle analyse, elle lui permet néanmoins de s'appuyer sur un matériau abondant, recueilli dans le cadre d'une enquête sociologique. Elle apporte de ce fait des éléments précis de connaissance sur l'élaboration d'un programme de formation continue – conçu comme une véritable politique stratégique – ainsi que sur le contenu des enseignements, le public qui en est la cible et sa réception du management public.

Nous souhaitons positionner notre travail à la croisée des interrogations de ces trois sous-ensembles de la littérature. C'est le corps en tant qu'institution qui nous intéresse en premier lieu. Si la profondeur historique de l'analyse demeurera limitée<sup>123</sup>, nous tâcherons, d'une part, de mettre au jour les institutions qui *font* et *disent* le corps, et ce faisant lui *donnent corps*. Ce prisme institutionnel nous permet d'incarner l'entité « grand corps » et de souligner son caractère pluriel. D'autre part, le choix de cette focale nous conduira, à plusieurs reprises, à éclairer les évolutions traversées par l'une ou l'autre des institutions qui représentent le corps, ainsi qu'à interroger les rapports qu'elles entretiennent entre elles et leur transformation au cours du temps. Nous envisageons, enfin, la fabrique d'un corps et l'analyse de ce qui se joue en amont de la production des politiques publiques comme un laboratoire possible d'observation des évolutions de l'État et de l'action publique. Ces évolutions seront notamment (cf. *infra*) prises en compte telles qu'elles se donnent potentiellement à voir dans la manière dont les ingénieurs des Ponts et Chaussées se

---

<sup>121</sup> THœNIG Jean-Claude, « Savoir savant et gestion locale », *Politix*, n°28, 1994, pp.64-75.

<sup>122</sup> Le livre qui en est tiré est le suivant : CHANUT Véronique, *L'État didactique. Éduquer au management public les cadres du Ministère de l'Équipement*, Paris, L'Harmattan, 2004.

<sup>123</sup> Variable selon les moments de la thèse, elle s'étend tout au plus sur une cinquantaine d'années.

pensent et envisagent leur rôle, et dans la façon dont sont formés ceux qui, bientôt, la produiront. C'est également la réforme des cadres de l'action publique comme un rouage essentiel et un fondement du pouvoir du corps et de sa légitimité qui retiendra notre attention. La fabrique des statuts du corps et de sa formation donnent à voir des enjeux de pérennisation et d'extension des assises de son pouvoir qui peuvent se lire comme des tentatives de reproduction de sa domination dans, sur, et en dehors de l'État. Pour autant, nous souhaitons prendre au sérieux ce qui se joue au sein de la réforme et ainsi rentrer dans la boîte noire de sa fabrique elle-même. C'est la formation entendue comme un lieu de production d'une figure par la transmission de compétences et par les « prescriptions de rôle<sup>124</sup> » qui nous intéresse. Dans cette perspective, nous nous penchons sur la manière dont est pensée la formation (le contenu des programmes d'enseignement, les intitulés, la répartition des disciplines) et sur sa diffusion effective aux élèves du corps des Ponts et Chaussées. C'est à mettre au jour la nature des enjeux que soulève une telle réforme des cadres de l'action publique, ses ajustements stratégiques et les logiques de légitimation qui la traversent que nous proposons enfin de nous atteler. De ce tour d'horizon de la littérature, il ressort que la sociologie de l'action publique s'intéresse finalement assez peu à la manière dont sont formés ceux qui mettent en œuvre l'action publique ; nous voudrions convaincre désormais que l'objet « formation » gagne pourtant à être éclairé à l'aide de ses propres questionnements.

### III. Cadre problématique

Dans la perspective d'une sociologie de l'action publique attentive aux agents qui la produisent, il convient de se pencher sur ce qui se joue en amont de l'action publique. Nous souhaitons ici prendre au sérieux l'entreprise menée au sein du ministère de l'Équipement qui a consisté à créer de nouveaux statuts au corps des Ponts et Chaussées. Ce n'est pas tant le caractère « novateur » revendiqué par les

---

<sup>124</sup> BRIQUET Jean-Louis, « Communiquer en actes. Prescriptions de rôle et exercice quotidien du métier politique », *Politix*, vol.7, n°28, 1994, pp.16-26. L'analogie avec les élus est néanmoins limitée. Nous la comprenons ici comme l'ensemble des valeurs auquel les pairs entendent conformer les jeunes recrues en délimitant par la formation l'espace des possibles comportementaux et en tentant de susciter leur participation active à une représentation spécifique de l'action publique qu'il s'agit de mettre au jour. La pression à la conformation observée ici n'est donc pas *sociale* mais *professionnelle*, en provenance des pairs. Cf. MÉNY Yves et THÉNIG Jean-Claude (dir.), *Politiques publiques, op. cit.*, 1989, p.214 et *sq.*

acteurs dans la « création » d'un corps fusionné qui retiendra néanmoins notre attention. Qu'il s'agisse là d'un effet d'annonce ou d'un changement radical dans les structures et le profil du corps, nous aurons l'occasion de l'aborder en filigrane tout au long de ce travail. Mais ce qui retiendra bien davantage notre attention réside dans la fabrique même de ce corps, dans la manière dont les acteurs procèdent pour mettre en place de nouveaux statuts et asseoir la légitimité d'un corps en repensant sa propre définition.

Nous souhaitons dès lors analyser cette fabrique comme un processus de décision publique répondant à des stratégies, ajusté à des impératifs et à une volonté politique et s'incarnant dans des dispositifs *ad hoc*. Interviennent en effet au cours de ce processus tous les éléments qui caractérisent une politique publique<sup>125</sup>. La réforme dispose de ressources intellectuelles, financières et matérielles et fait l'objet de règlements et d'édications de normes. L'élaboration des statuts du corps, ainsi que la mise en place de sa formation initiale, procèdent de multiples consultations auprès de hauts fonctionnaires et résultent des travaux entrepris au sein de plusieurs groupes de réflexion. La publication des nombreux rapports auxquels ils ont donné lieu jalonne le processus de réforme. Les rapports relatifs à la fusion ou à la future formation du corps ainsi créée présentent un caractère normatif en ce qu'ils entendent définir un ensemble de buts à atteindre, une vision générale du corps fusionné et du type de hauts fonctionnaires à former. Une fois mise en place, cette dernière jouit d'un budget propre et d'une équipe de direction *ad hoc*. Des locaux lui sont attribués dans l'ancienne École des Ponts de la rue des Saints-Pères<sup>126</sup>, lieu historique réaménagé pour l'occasion. Enfin, sa création a fait l'objet d'une série de règles, d'obligations et de contraintes très précises à l'endroit des jeunes ingénieurs des Ponts, en matière de choix des enseignements et de première affectation professionnelle. La mise en place de la formation se présente par ailleurs comme l'« expression de la puissance

---

<sup>125</sup> Le développement qui suit s'appuie sur : THÉNIG Jean-Claude, "L'analyse des politiques publiques", dans GRAWITZ Madeleine et LECA Jean (dir.), *Traité de science politique*, vol. 4, Paris, Presses universitaires de France, 1985, pp.1-60 ; MÉNY Yves et THÉNIG Jean-Claude (dir.), *Politiques publiques*, Paris, Presses universitaires de France, coll."Thémis science politique", 1989 ; MULLER Pierre et SUREL Yves, *L'analyse des politiques publiques*, Paris, Monchrestien, coll."Clef's politique", 1998 ; BOUSSAGUET Laurie, JACQUOT Sophie et RAVINET Pauline (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de la FNSP, coll."Gouvernances", 2004.

<sup>126</sup> Cf. les documents iconographiques au début des annexes.

publique<sup>127</sup> » et relève de « l'action gouvernementale<sup>128</sup> » en ce qu'elle est découle formellement d'une lettre de commande signée du ministre de l'Équipement et qu'elle est destinée à de hauts fonctionnaires, censés travailler au service du gouvernement. Le processus qui a conduit à sa réalisation correspond bien à un système social au sein duquel toute politique publique prend forme, avec des acteurs identifiables et interdépendants.

Les deux questions de départ qui ont motivé notre enquête peuvent se formuler simplement comme suit : pourquoi un « nouveau » corps des Ponts a-t-il été créé et comment se fabrique un corps de l'État ? Nous avons ainsi débuté notre enquête de terrain en ayant à l'esprit trois types d'interrogations élémentaires : qui pense et qui gouverne la fabrique du corps des Ponts et Chaussées fusionné ? Quels facteurs et quels enjeux interviennent dans ce processus et déterminent ou non sa mise en forme ? Quel corps entend-on ainsi fabriquer et au travers de quels dispositifs ?

## A. La problématique

À travers ces questionnements qui ont guidé les premiers pas de notre enquête empirique, une interrogation plus fondamentale est née des aller retour entre nos investigations sur le terrain et notre travail de formalisation problématique. Elle renvoie au travail de labellisation de la réforme par ses entrepreneurs. Celle-ci est en effet qualifiée de « managériale » par les hauts fonctionnaires de notre échantillon : c'est la raison pour laquelle nous avons choisi de les prendre au mot, en soumettant cette réforme et les prétentions managériales qui l'accompagnent à l'épreuve de l'analyse. Ces revendications s'inscrivent dans ce que nous avons appelé un « impératif managérial », en analogie avec « l'impératif délibératif » mis en évidence par Loïc Blondiaux et Yves Sintomer<sup>129</sup>. Elles relèvent en effet d'une tendance plus générale, observée à l'échelle mondiale, qui touche plus particulièrement les pays de l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). La

---

<sup>127</sup> MÜLLER Pierre et SUREL Yves, *L'analyse des politiques publiques*, *ibid.*, 1998, p.20.

<sup>128</sup> THÉNIG Jean-Claude, "L'analyse des politiques publiques", dans GRAWITZ Madeleine et LECA Jean (dir.), *Traité de science politique*, *op. cit.*, p.IX.

<sup>129</sup> BLONDIAUX Loïc et SINTOMER Yves, "L'impératif délibératif", *Politix*, vol.15, n°57, juillet 2002, pp.17-35. Les auteurs entendent ainsi qualifier ce qu'ils analysent comme une « nouvelle grammaire de l'action publique » (p.19) caractérisée par le recours de plus en plus fréquent à la délibération et à la participation dans l'élaboration des politiques publiques, et qui passe par des dispositifs et des procédures, fondés sur des cadres normatifs.

philosophie du *New Public Management*<sup>130</sup> dont cet impératif procède, est généralement présentée comme étant adossée à une doctrine néolibérale<sup>131</sup> qui, déclinée sur le terrain bureaucratique, s'incarne dans des réformes administratives<sup>132</sup> qui en véhiculent les préceptes et qui impliquent des dispositifs, des normes, des outils et des objectifs<sup>133</sup>. Elle passe par des formules, par le recours récurrent à certains thèmes (l'efficacité, la réduction des déficits publics, la concurrence, la performance, etc.) et s'appuie également sur une littérature académique qui lui est consacrée<sup>134</sup>, et qui fournit à son tour des modèles explicatifs et des outils conceptuels<sup>135</sup>.

Parler d'impératif managérial permet de ne pas se laisser prendre par les mots de la réforme des cadres de l'action publique, tout en prenant ses mots au sérieux. Il s'agit donc, certes, d'adopter une démarche constructiviste dans notre appréhension des

---

<sup>130</sup> Elle recouvre une très importante littérature grise (constituée de diagnostics, de recettes et de préconisations censés apporter une solution aux « problèmes administratifs ») notamment issue d'institutions internationales et supranationales telles que l'OCDE, la Banque mondiale et la commission européenne.

<sup>131</sup> Pour une description et une vue d'ensemble du phénomène, cf. : POLLITT Christopher et BOUCKAERT Geert, *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford, Oxford University Press, 2004 (2ème éd.).

<sup>132</sup> Comme le montre Philippe Bezes sur le terrain français : BEZES Philippe, *Gouverner l'administration, op. cit.*, 2002.

<sup>133</sup> Parmi lesquels la réduction des effectifs de la fonction publique, la rémunération ajustée à des critères de performance, le contrôle de gestion, la dérégulation, le développement de la concurrence, la contractualisation, la mise en place de formes organisationnelles et de méthodes de gestion inspirées du secteur privé, etc. Pour plus de précisions, cf., par exemple : KICKERT Walter J. M. (dir.), *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*, Cheltenham, Edward Elgar, 1997.

<sup>134</sup> La littérature est abondante et offre par conséquent des analyses hétérogènes et de qualité différente. Avec ces distinctions à l'esprit, nous pouvons néanmoins citer les travaux suivants, qui arguent de l'irrépressible avènement d'un nouveau paradigme au sein des administrations, venant (pour le dire rapidement) remplacer un modèle wébérien qui serait désormais dépassé : AUCOIN Peter, "Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums", *Governance*, n°3, 1990, pp.115-137 ; OSBORNE David et GAEBLER Ted, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, 1992 [les auteurs qualifient de « Perestroïka américaine » la restructuration du secteur public sous l'effet des normes marchandes] ; BARZELAY Michael, *Breaking through Bureaucracy: a New Vision for Managing in Government*, Berkeley, University of California Press, 1992 ; HUGHES Owen, *Public Management and Administration: an Introduction*, Basingstoke, Macmillan, 1998 (2ème éd.).

<sup>135</sup> Ceux-ci se diffusent également par la voie pédagogique, au cours des années soixante-dix et quatre-vingt, dans les universités américaines notamment (tout d'abord dans les *departments of political science* avant de se développer dans les écoles de commerce) et, dans une moindre mesure, dans les universités britanniques. À ce sujet, cf. : POLLITT Christopher et BOUCKAERT Geert, *Public Management Reform, op. cit.*, 2004, p.9 ; POLLITT Christopher, "Anti-statist Reforms and New Administrative Directions: Public Administration in the United Kingdom", *Public Administration Review*, vol.56, n°1, janvier-février 1996, pp.81-87.

discours de la réforme mais sans s'y limiter, en investiguant parallèlement les dispositifs dans lesquels ils s'incarnent. Il convient donc d'étudier les contraintes discursives exercées par cet impératif sur les groupes prenant part au processus de réforme, les usages auxquels il donne lieu, les transformations éventuelles des modes de légitimation et des positions des acteurs ou groupes d'acteurs qui s'en saisissent, et de repérer, enfin, ses effets éventuels sur le contenu des réformes qui s'en réclament. Étudier la réforme des cadres « sous contrainte » de l'impératif managérial, nous permet ainsi d'interroger, à partir d'un secteur particulier, une éventuelle transformation des modes de l'action publique contemporaine. Plus précisément, on peut se demander dans quelle mesure l'impératif managérial qui préside à la réforme des cadres serait le signe d'une évolution de l'action publique dans le sens d'un retrait de l'État. Cette réforme ne témoignerait-elle pas davantage d'une tentative de remettre l'État au centre et de renforcer les agents qui le servent, au nom même de cet impératif managérial ?

## **B. Les hypothèses**

Une hypothèse générale sous-tend cette démarche et ces interrogations. Nous souhaitons questionner l'affirmation selon laquelle la qualification managériale de la réforme des cadres de l'action publique procéderait d'une mise en conformité propre à légitimer son adoption en même temps que ceux qui la portent. Deux hypothèses secondaires orientent la restitution de nos données empiriques dans la démonstration de cette hypothèse générale. Pour le dire brièvement, la première envisage l'impératif managérial comme une ressource et la seconde comme une contrainte.

En premier lieu, la traduction managériale de la réforme constituerait un mode de légitimation de la réforme et des acteurs qui l'entreprennent. Derrière le recours au lexique managérial, on trouverait dès lors des enjeux plus locaux, propres au corps des Ponts et Chaussées et au ministère de l'Équipement. Nous envisageons, dans cette perspective, la conception et la réalisation de la réforme comme étant le fruit de la conjonction, voire de la confrontation, entre des logiques politico-administratives et des stratégies corporatistes. Les premières relèvent notamment de contraintes ministérielles de gestion des « ressources humaines ». Elles font du corps des Ponts un rempart et un enjeu politique pour le ministère de l'Équipement, dont les

responsables penseraient les statuts du corps et sa formation comme un « levier de contrôle » et un instrument de fidélisation. Les secondes renvoient à des impératifs de pérennisation et d'extension des assises du pouvoir d'un grand corps et aux contraintes de légitimation qui sont liées à ces stratégies de positionnement dans et hors de l'État. Nous souhaitons ainsi nous demander si, moins que le fruit d'une idéologie néolibérale et d'un changement de référentiel qui serait acté par et dans la réforme des cadres de l'action publique étudiée, le contenu des nouveaux statuts, les débats sur l'identité managériale de ces hauts fonctionnaires, et les évolutions de la formation, ne résulteraient pas davantage de la rencontre et des tentatives d'ajustement entre ces deux types de logiques à l'œuvre au sein du corps.

Envisager « l'impératif managérial » comme une ressource pour ceux qui s'en saisissent ne revient pas à le laisser à l'état de boîte noire inexploree et à conclure qu'il s'agit là d'une coquille vide. La seconde sous-hypothèse qui a guidé l'écriture de ce travail nous amène précisément à considérer la force contraignante de cet impératif dont nous souhaitons vérifier les effets sur la manière dont se fabrique effectivement le corps, au travers de sa réforme statutaire, de l'identité que ses responsables souhaitent lui assigner et de la formation qui lui est dévolue. Nous gageons que cet impératif pèse sur les registres de justification de la réforme, qu'il détermine les limites du souhaitable et du possible en matière de contenu, qu'il impose, en somme, un cadre normé à ces cadres. Si nous cherchons, d'une part, à déterminer l'influence de cet impératif en nous penchant sur le contenu des dispositifs qui donnent sa forme matérielle à la réforme, nous souhaitons, d'autre part, vérifier la réalité de cette supposition en nous intéressant au processus de la réforme et à la manière dont sa progression est (ou non) structurée par cet impératif. Nous serons ainsi attentive aux conditions de production de la réforme, à sa genèse, et donc aux individus ou aux groupes d'acteurs institutionnels qui interviennent dans son élaboration. Car si les effets sont observables à l'état d'*outputs* dans le contenu des résultats finaux de l'action (les dispositifs), ils méritent également d'être abordés dans leur impact sur le processus même de production du dispositif en question. Comme l'indique en effet Jean-Claude Thoenig, « le concept d'*output* ou d'*outcome*, pris dans un sens étroit de produit final d'un programme, fait courir le risque de ne

pas prendre en compte d'autres conséquences – ou produits – qui se situent à d'autres moments du programme : le fait pour tel ou tel groupe d'être ou de ne pas être associé à la décision, etc. Or les effets pratiques, quels qu'ils soient, ne sont pas seulement ceux associés au produit final tel qu'il sort de la boîte noire chère à Easton<sup>136</sup> ». Nous pourrions ainsi envisager de répondre à plusieurs questions au cours de ce travail, parmi lesquelles : dans quelle mesure la réforme des cadres de l'action publique fait-elle l'objet de controverses et engendre-t-elle des effets proprement politiques (au sens de *politics* : mobilisation, lobbying, appel aux autorités politiques, etc.) ? La réforme s'accompagne-t-elle du renforcement de certaines positions d'acteurs ou de l'éviction d'acteurs « historiques » du corps des Ponts ? Crée-t-elle des collaborations ou des concurrences spécifiques ?

La formulation de ces questions et les réponses que nous avons tenté d'y apporter relèvent d'une démarche inductive, alimentée par des aller-retour avec un cadre théorique qui s'est élaboré chemin faisant. Le choix des variables et des perspectives analytiques retenues est ainsi le résultat d'un processus itératif entre notre enquête de terrain et la formalisation théorique. Nous proposons à présent d'exposer cette démarche au service d'une perspective sociologique sur l'action publique.

#### **IV. Une démarche microsociologique et une approche par la fabrique**

Notre approche inductive et les modalités de notre enquête de terrain ont contribué à notre intérêt pour le concret, les petits faits, les processus et le niveau microsociologique<sup>137</sup>. Elles ont servi de filtre au recueil et à l'analyse du matériau empirique et ont impliqué un effet d'ignorance pour les autres niveaux de réflexion, d'ordre plus général ou plus théorique. Nous ne nions pas l'existence de régulations plus globales mais le prisme que nous avons adopté ne nous permet pas de les appréhender en tant que telles. Il nous donne néanmoins les moyens d'en observer

---

<sup>136</sup> THENIG Jean-Claude, "L'analyse des politiques publiques", dans GRAWITZ Madeleine et LECA Jean (dir.), *Traité de science politique, op. cit.*, p.14.

<sup>137</sup> L'invitation aux « apprentis-politistes », formulée par Frédéric Sawicki, les incitant « à être plus nombreux à utiliser le microscope et [les encourageant à] décomplexer par rapport à certaines critiques [...] qui font l'amalgame entre "petit terrain" et "petit objet" » vient conforter notre démarche. SAWICKI Frédéric, « Les politistes et le microscope » in CURAPP, *Les méthodes au concret. Démarches, formes de l'expérience et terrains d'investigation en science politique*, Paris, Presses universitaires de France, 2000, p.144.

les traces telles qu'elles se donnent à voir dans la situation et l'action des groupes et des individus. C'est le corps en situation, considéré comme une « réalité atomisée » constituée d'une suite d'individus et d'institutions qui nous intéresse. Dans un esprit similaire à la démarche empruntée par Vincent Dubois, qui estime que « se focalis[er] sur des micro-relations<sup>138</sup> peut de fait s'avérer le meilleur moyen de rendre compte d'un trait structurel du rapport à l'administration<sup>139</sup> », nous nous intéresserons aux micro-scènes et aux micro-relations qui se déroulent et se nouent dans les coulisses de la fabrique d'un grand corps. En appréhendant *in vivo* le processus de réforme, nous espérons mettre en évidence des caractéristiques plus structurelles relatives au rapport qu'entretiennent ces hauts fonctionnaires à l'action publique. Ce que nous avons certainement perdu en capacité à monter en généralité, nous avons cherché à le gagner en rigueur et en profondeur de l'enquête. En cela, nous nous situons dans ce qui fait, selon Jean-Claude Thœnig, « la relative originalité de la spécialité des politiques publiques, soit une reconstitution des phénomènes à partir d'unités d'observation relativement cernables, et donc souvent petites<sup>140</sup> », nous permettant de revendiquer « des vérités partielles [et] localisées<sup>141</sup> ».

Nous ne voulons pas ici nous engager dans un débat d'ordre théorique qui viserait à définir, dans l'absolu, la vision de l'acteur la plus pertinente, posée abstraitement et *a priori*. En partant de notre enquête de terrain, nous avons été conduite à recourir à différents outils d'analyse, empruntés à des visions de l'acteur parfois différentes qui, loin d'être antinomiques, nous semblent au contraire se combiner de façon éclairante et complémentaire.

La démarche empirique que nous avons suivie nous a amenée à repérer l'ensemble des acteurs parties prenantes de la réforme des cadres de l'action publique, leurs ressources, leurs intérêts et leurs représentations. Elle nous a invitée, également, à prendre en considération les situations d'interdépendance dans lesquelles ceux-ci

---

<sup>138</sup> Son ouvrage est le résultat d'une enquête basée sur l'observation des interactions quotidiennes entre administrations et administrés au guichet d'une Caisse des allocations familiales. DUBOIS Vincent, *La vie au guichet*, Paris, Economica, coll. « Études politiques », 2000.

<sup>139</sup> *Ibid.*, p.15.

<sup>140</sup> THŒNIG Jean-Claude, « L'analyse des politiques publiques », dans GRAWITZ Madeleine et LECA Jean (dir.), *Traité de science politique, op. cit.*, 1985, p.XVIII.

<sup>141</sup> *Ibid.*, p.XVII. Selon Jean-Claude Passeron, ce « *“capital discontinu d'intelligibilité partielle”* [est] constitutif du savoir en sciences sociales ». PASSERON Jean-Claude, *Le raisonnement sociologique*, Paris, Nathan, 1990, p.34 (en italique dans le texte).

agissent. Si les acteurs sont mus par des intérêts en fonction desquels ils déploient des stratégies, ils sont également insérés dans un environnement (cognitif, institutionnel) et des évolutions de l'action publique qui, sans pour autant déterminer leurs prises de position et leurs actions, les contraignent. Passer par l'observation des scènes de la réforme des cadres de l'action publique nous permet précisément de penser ensemble ces différents niveaux, en relation les uns avec les autres, dans le contexte d'un processus de fabrication d'une action collective.

### **A. Les coulisses des scènes de la réforme**

Nous considérerons la réforme sous l'angle des différentes scènes au sein desquelles se matérialise sa fabrique : celle où se produit la réforme statutaire du corps, celle où se pense l'identité à donner au « nouveau » corps, et enfin celle de sa formation proprement dite. Ces scènes se composent d'espaces sociaux qui en forment les coulisses et nous permettent de rendre compte d'où viennent les acteurs qui s'y produisent. Ces coulisses sont peuplées d'individus, de groupes d'acteurs et d'institutions, concernés de près ou de loin par ce qui se joue en scène, qu'ils en soient la cible directe (les membres des quatre corps fusionnés et, en particulier, les élèves) ou les « entrepreneurs » (les représentants syndicaux et associatifs des corps candidats à la fusion, les responsables de la direction du Personnel du ministère de l'Équipement, les membres du cabinet du ministre, le conseil général des Ponts et Chaussées– CGPC, les directeurs d'administrations centrales, les personnalités du corps, etc.) ; qu'ils soient susceptibles d'en ressentir les effets par répercussion (les ingénieurs des Travaux de chacun des corps fusionnés et les ITPE en particulier, les employeurs, les instances de formation « alternatives ») ou qu'ils interviennent comme des dimensions plus structurelles contraignant son évolution (les autres grands corps et grandes Écoles). Les frontières entre ces espaces sociaux étant à la fois mouvantes et imbriquées, un acteur, individuel ou collectif, est susceptible d'appartenir à plusieurs espaces ou bien de migrer entre ces espaces, au sein d'une même scène de réforme ou bien d'une scène à l'autre. Les acteurs peuvent être différents et intermittents, qu'ils interviennent de manière ponctuelle ou récurrente, à divers moments du processus. Ces scènes de la réforme, et les coulisses qui les composent, sont en partie structurés par leur environnement (historique,

administratif, économique, politique, international, etc.) qui les contraignent sans pour autant les façonner totalement. Les activités observables en leur sein tissent, en outre, « une structure de relations dont les partenaires sont liés par des phénomènes d'échange, de domination ou d'interdépendance<sup>142</sup> ».

Ces scènes ont une « substance » : elles peuvent être décrites et observées. Outre la détermination des différents espaces sociaux qui s'y articulent, elles s'incarnent et se matérialisent dans différents dispositifs (des groupes de réflexion, des productions écrites, des négociations, des créations institutionnelles, etc.). Mais il s'agit également d'un construit heuristique qui nous permet de faire le lien entre les variables micro et macro qui s'y articulent, et qui ainsi nous offre un lieu congruent d'observation de l'articulation des différentes contraintes propres à chaque intervenant, ses répertoires de justification, les arguments qu'il invoque et les valeurs auxquelles il se réfère.

## **B. Les raisons d'agir**

La compréhension de la réforme exige de repérer et d'évaluer la portée des ressources multiformes dont disposent les acteurs, qui leur confèrent une capacité à agir ou qui leur assurent un pouvoir au sein des scènes de la réforme. Cela nous permet de saisir au plus près les ressorts de leurs actions et d'évaluer leur poids respectif dans les rapports de force qui les opposent. Nous partons du postulat que l'acteur est rationnel en entendant par là que les raisons qui le conduisent à prendre une décision, ou à agir dans un sens, répondent à des logiques qui sont susceptibles d'être expliquées. Nous n'adhérons pas pour autant au modèle du choix rationnel qui nous semble par trop réductionniste dans la vision économiciste qu'il propose et qui le rend aveugle à certaines logiques de sens et d'action<sup>143</sup>. En accord avec les différentes critiques dont il a fait l'objet, nous lui préférons le concept de « rationalité limitée », emprunté à la sociologie des organisations<sup>144</sup>. Notre enquête est en effet

---

<sup>142</sup> THÉNIG Jean-Claude, « L'analyse des politiques publiques », dans GRAWITZ Madeleine et LECA Jean (dir.), *Traité de science politique, op. cit.*, 1985, p.16.

<sup>143</sup> Au sujet de ce débat épistémologique, classique des sciences sociales, nous nous permettons de renvoyer aux critiques d'Herbert Simon : SIMON Herbert Alexander, *Models of Man*, New-York, J. Wiley & Sons, 1957. Cf. par exemple le numéro thématique : « Choix rationnel et vie politique », *L'Année sociologique*, vol.47, n°2, 1997.

<sup>144</sup> CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 2001 (1ère éd.:1977) ; PADIOLEAU Jean-Gustave, *L'État au concret*, Paris,

riche de ces moments où les acteurs adoptent des positions et prennent des décisions sans disposer des informations nécessaires pour le faire de manière idéale et sans avoir les capacités de procéder à un calcul coûts-avantages en vue d'optimiser leur chance de réussite. Ils agissent dans l'obscurité des informations lacunaires dont ils disposent et avancent en tâtonnant. L'étude du processus de réforme donne ainsi à voir des participants qui interviennent, entrent en conflit et tranchent des décisions en « naviguant à vue », tout en développant des positions qui, compte tenu de ces limites et de ces contraintes, apparaissent le plus souvent cohérentes. Nous estimons en effet que le raisonnement des acteurs de notre terrain sur la formation se structure en grande partie en fonction de leur institution d'appartenance : c'est leur univers premier, le plus familier du point de vue professionnel, celui qu'ils connaissent le mieux, et au sein duquel ils sont le plus à même de repérer leurs intérêts et les retombées immédiates et directes dont ils peuvent bénéficier<sup>145</sup>. Néanmoins, nous ne nous inscrivons pas totalement dans la perspective des néo-institutionnalistes d'après lesquels les institutions déterminent les cadres où se déploient les comportements individuels, dans la mesure où nous considérons que c'est un facteur parmi d'autres de définition des activités. La mobilité professionnelle des acteurs dans l'espace temporel de la réforme nous conduit en effet à être attentive à des formes d'appartenance institutionnelle multiples et des identités plurielles<sup>146</sup>. La détermination des ressources par les appartenances institutionnelles passées et présentes des acteurs nous amène ainsi à vouloir retracer leurs trajectoires professionnelles.

Ces ressources se situent également en dehors de l'univers strictement institutionnel. Aussi l'environnement des scènes de la réforme retient-il notre attention à deux titres. Nous veillons, d'une part, à prendre en considération les contraintes structurelles qui pèsent sur ce dernier telles que la décentralisation, la montée en puissance consécutive des collectivités locales, l'effritement du monopole technique des ingénieurs des Ponts et Chaussées qui voient leur posture d'expert contestée et le

---

Presses universitaires de France, 1982 ; FRIEDBERG Erhard, numéro thématique, "L'analyse sociologique des organisations", *Pour*, n°28, 1988.

<sup>145</sup> Sur le raisonnement des acteurs par rapport à des objectifs intermédiaires, cf. ROBERT Cécile, *La fabrique de l'action publique communautaire. Le programme PHARE (1989-1998), enjeux et usages d'une politique européenne incertaine*, Thèse de science politique, Grenoble, IEP de Grenoble, Université Grenoble 2-Pierre Mendès France, 2001.

<sup>146</sup> LAHIRE Bernard, *L'homme pluriel*, op. cit., 1998.

contenu de leur expertise critiqué, les besoins de l'État et du ministère de l'Équipement, notamment en termes de « ressources humaines », l'internationalisation du marché de la formation, la concurrence des autres grands corps et des acteurs du privé, etc. Les évolutions de l'action publique interviennent ainsi comme une variable contraignante. Mais nous souhaitons, d'autre part, mettre en évidence la mise en récits<sup>147</sup> de ces contraintes objectives, afin de rendre compte de la présence et de l'impact de phénomènes d'ordre macro et structurel dans le microsocial. Nous estimons, à la suite de Claudio Radaelli, que la mobilisation de ces cadres structurels et de ces contraintes objectives sous la forme de récits est susceptible de constituer une ressource rhétorique pour les acteurs, leur permettant d'asseoir leurs argumentations et de nécessiter leurs prises de position. C'est alors la rhétorique de la réforme, l'action publique racontée et mythifiée pour justifier les réformes entreprises et construire la nécessité du changement, qui retiennent également notre attention.

### **C. Corps pluriel et vision fragmentée**

Si nous revendiquons une « vision “agnostique” de l'État<sup>148</sup> », sans définition *a priori*, la nature de notre démarche a des implications sur la manière dont nous envisageons l'action publique. La perspective microsociologique par laquelle nous saisissons l'action publique à un niveau désagrégé participe d'une vision désarticulée des institutions qui souligne l'éclatement des logiques d'action et la polysémie des intérêts. La focale microsociologique que nous avons choisi d'adopter nous invite ainsi à dépasser la force cohésive du corps et nous permet d'observer les dissensions à l'œuvre au sein de ses instances représentatives. Nous avons ainsi été amenée à constater l'autonomisation progressive des institutions du corps qui cherchent à orienter les décisions dans le sens de leurs intérêts et des valeurs qu'elles défendent.

---

<sup>147</sup> Un rapprochement peut être fait avec les travaux de Claudio Radaelli qui portent néanmoins sur une toute autre échelle. À partir de l'analyse de deux récits de politiques publiques (*policy narratives*) dans l'Union européenne, il montre bien les deux facettes du « récit de la contrainte extérieure » qui encadre les choix et réoriente les réformes, en même temps qu'il est instrumentalisé par certains acteurs qui en font une ressource pour imposer leur préférence dans la conduite de l'action publique. RADAELLI Claudio M., « Logiques de pouvoirs et récits dans les politiques publiques de l'Union Européenne », *Revue française de science politique*, vol.50, n°2, avril 2000, pp.255-275.

<sup>148</sup> MÉNY Yves et THÉNIG Jean-Claude (dir.), *Politiques publiques*, op. cit., 1989, p.113.

Le corps apparaît ainsi polycentrique, animé par des intérêts et des valeurs différenciés voire contradictoires, et traversé par des rivalités interinstitutionnelles et interpersonnelles : la mise en évidence de ces constats distingue notre travail des études existantes sur les grands corps. C'est donc, nous le verrons, un processus accidenté et non linéaire qui mène à la prise de décision et qui relève parfois d'un « bricolage » entre des acteurs qui ne partagent pas toujours les mêmes valeurs, ni les mêmes intérêts, ni la même conception des « problèmes » à résoudre.

Notre approche microsociologique, la vision du modèle décisionnel qui en découle et notre inscription dans le champ de la sociologie de l'action publique, nous permettent ainsi de considérer les liens qu'entretiennent la *policy*, que constitue la réforme des cadres de l'action publique, avec la *politics* au sens d'« interactions qui s'établissent entre des acteurs, individuels ou collectifs, poursuivant des intérêts différents ou convergents, et qui se traduisent notamment par la lutte pour le pouvoir, l'influence ou l'autorité<sup>149</sup> ». L'intérêt porté à la fabrique de la réforme nous permet, en outre, de voir des choses non stabilisées, des « possibles non advenus<sup>150</sup> », des « non-décision(s) controversée(s)<sup>151</sup> » ou encore des « virtualités non accomplies<sup>152</sup> » et nous offre un point de vue congruent sur les modalités de la prise de décision et les éventuels conflits qu'elle provoque ou met au jour. Lieux de prises de position et de

---

<sup>149</sup> THÉNIG Jean-Claude, « L'analyse des politiques publiques », dans GRAWITZ Madeleine et LECA Jean (dir.), *Traité de science politique*, op. cit., 1985, p.7.

<sup>150</sup> « Restituer les possibles non advenus » est l'un des objectifs que Marc Bloch assigne au métier d'historien dans l'ouvrage éponyme. BLOCH Marc, *Apologie pour l'histoire ou métier d'historien*, Cahier des Annales, 3, Paris, Armand Colin, 1952 (1ère éd.: 1949). À la suite de Charles Tilly qui qualifie cette démarche de « *prospective social science* » (TILLY Charles, *As Sociology meets History*, New-York, Academic Press, 1981), Renaud Payre entreprend une socio-histoire de « possibles non consolidés » et de « projets non aboutis » en s'intéressant aux conditions d'élaboration d'une science de gouvernement qui ne s'est pas institutionnalisée : la « science communale ». PAYRE Renaud, *À la recherche de la "science communale", Les "mondes" de la réforme municipale dans la France de la première moitié du vingtième siècle*, Thèse de science politique, Grenoble, IEP de Grenoble, Université Grenoble 2-Pierre Mendès France, 2002 ; cf. également la version récemment publiée de cette thèse : PAYRE Renaud, *Une science communale ? Réseaux réformateurs et municipalité providence*, Paris, CNRS Éditions, 2007.

<sup>151</sup> MULLER Pierre et SUREL Yves, *L'analyse des politiques publiques*, op. cit., 1998, pp.25- 26.

<sup>152</sup> Paul Ricœur soutient : « Coupé de tout futur, le passé paraît clos, achevé, inéluctable. Les choses apparaissent autrement si l'historien, se replaçant dans le présent de ses personnages, retrouve la situation d'incertitude, d'ouverture, d'agents ignorant la suite de l'histoire qui nous est connue et tombe dans le passé des historiens [...] Se souvenir que les hommes d'autrefois avaient un futur ouvert et qu'ils ont laissé après eux des rêves inaccomplis, des projets inachevés : telle est la leçon que la mémoire enseigne à l'histoire », RICŒUR Paul, « Histoire et mémoire », dans DE BAECQUE Antoine et DELAGE Christian, *De l'histoire au cinéma*, Bruxelles, Complexe, 1998, p.27.

prises de décision, les moments réformateurs présentent en effet des vertus heuristiques comparables à celles qu'offrent les crises<sup>153</sup>. Moments privilégiés pour l'analyse, ils servent de catalyseur : ils assignent une place, révèlent des affinités et des complicités ou réveillent d'anciens antagonismes ; c'est une injonction à prendre parti, il faut se dévoiler, annoncer son jeu, afficher clairement son camp. Mais ils invitent également les acteurs à composer, à négocier et à ajuster leurs prises de position respectives. Si le choix de la focale donne ainsi à voir un « État en miettes », des « conflits d'intérêt [qui] se manifestent avec plus d'éclat<sup>154</sup> », et que « l'étude des politiques publiques privilégie [en outre] une vision atomisée [et] localiste [...] soulign[ant] les spécificités, les différences [et] les particularités<sup>155</sup> », nous prenons néanmoins garde à l'effet de miroir grossissant de ces moments afin de ne pas accorder une importance démesurée aux oppositions, en oubliant ainsi les solidarités et les complicités qui peuvent prévaloir la plupart du temps au sein d'un grand corps<sup>156</sup>.

## V. Méthodes d'enquête et sources

Couplé avec une analyse du processus de réforme qui met en lumière les scènes où il se fabrique, le choix des méthodes d'enquête participe également de ce regard porté sur le corps et les institutions qui le composent. C'est à décrire le *modus operandi* de notre enquête que nous souhaitons à présent nous consacrer. Le matériau sur lequel se base ce travail provient d'une pluralité de sources, a mobilisé des techniques d'enquête différentes, de manière conjointe ou alternative, selon les scènes de la réforme étudiées et la disponibilité du matériau. L'appareillage méthodologique a été

---

<sup>153</sup> Cf. à ce sujet : BOURDIEU Pierre, *Homo Academicus*, Paris, Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun », 1984, p.235 et *sq.*

<sup>154</sup> THËNIG Jean-Claude, « L'analyse des politiques publiques », dans GRAWITZ Madeleine et LECA Jean (dir.), *Traité de science politique, op. cit.*, 1985, p.XIII.

<sup>155</sup> *Ibid.*, p.XVI.

<sup>156</sup> Car si les scènes de la réforme sont un outil d'enquête qui donne à voir de manière privilégiée de probables dissensions, elles masquent les moments unificateurs et le fait que même si, à certaines occasions, ils peuvent se trouver « en lutte les uns contre les autres, les agents d'un champ ont au moins intérêt à ce que le champ existe, et entretiennent donc une "complicité objective" par-delà les luttes qui les opposent ». LAHIRE Bernard, « Champs, hors-champs, contrechamps », in LAHIRE Bernard (dir.), *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu, dettes et critiques*, Paris, La Découverte, 1999, pp.23-57.

Il y a ainsi dans le corps des Ponts « une limite ou un tabou : le maintien de l'espèce » : THËNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates, op. cit.*, 1987, p.13.

construit au fil de l'enquête empirique, débutée par des entretiens exploratoires ouverts, approfondie par des entretiens semi-directifs puis la recherche de documents écrits, et accompagnée d'observations directes effectuées (en partie) par immersion dans le milieu étudié. Les informations recherchées par le biais de ces différentes méthodes ont été orientées par l'évolution des questionnements et l'élaboration progressive d'un cadre problématique. Guidés par les contraintes de disponibilité du matériau, ces choix méthodologiques et la découverte de certaines sources reposent indéniablement sur un « bricolage empirique » où le hasard et les opportunités ont joué leur rôle.

### **A. Les entretiens par le menu**

Une grande partie du matériau oral que nous avons récolté est issu des cent dix-sept entretiens semi-directifs que nous avons effectués entre juillet 2002 et mars 2007. Nous avons tenu, autant que possible, à ce que les entretiens se déroulent sur une durée relativement longue, gageant qu'il s'agissait là d'un élément important pour dépasser les appréhensions et engager un dialogue plus franc et moins codé par le discours officiel et la « langue de bois ». Le plus court des entretiens semi-directifs s'est limité à trois-quarts d'heure et le plus long s'est tenu durant près de six heures. Ces entretiens, dont la très grande majorité (quatre-vingt dix-huit) a été enregistrée à l'aide d'un dictaphone, ont fait l'objet d'une retranscription, intégrale ou partielle, selon les cas. Dans certaines situations, à la suite de refus (rares) des interlocuteurs ou en raison du lieu de l'interaction (lors d'un déjeuner ou dans un café bruyant) ou encore parce que la relation avec l'enquêté ne s'y prêtait pas (nous reviendrons sur ces entretiens qui ne se présentent pas comme tels), les entretiens n'ont pas été enregistrés et ont fait l'objet d'une prise de notes pendant ou après la rencontre.

#### *1) Quels types d'entretiens ?*

Nous avons mené trois types d'entretiens au cours de cette enquête : des entretiens que l'on peut qualifier d'historiques, qui visaient à récolter des informations sur des événements passés auprès d'acteurs qui avaient alors joué un rôle ; des entretiens contemporains au processus étudié, destinés à recueillir un témoignage et des représentations « sur le vif » de la part des acteurs impliqués ; et enfin des entretiens

« longitudinaux » auprès d'acteurs pertinents sur ces deux dimensions. À l'intérieur de ces trois grandes catégories d'entretiens, nous pouvons distinguer trois sortes d'entretiens, aux statuts méthodologiques plus ou moins consolidés : les entretiens semi-directifs classiques, les entretiens sur le mode conversationnel et les entretiens sur archives<sup>157</sup>. Ces entretiens ont été menés à l'aide de différentes grilles de questions, selon les scènes de la réforme auxquelles participaient ou avaient participé les interlocuteurs, selon leur fonction, leur appartenance institutionnelle et leur rôle dans la réforme. Si nous n'avons pas eu recours à une grille standardisée et que les questions ont été chaque fois adaptées à nos interlocuteurs, le canevas présentait évidemment des thèmes communs destinés à reconstituer la genèse de la réforme, à repérer le rôle des acteurs, à interroger les rapports entre le corps et le ministère de l'Équipement, à recueillir les représentations de l'ingénieur des Ponts et Chaussées portées par les acteurs, etc. Ils se déroulaient la plupart du temps selon une structure identique, débutant par une consigne d'ordre général sur le vécu de la réforme par l'interviewé et se terminaient par des questions d'ordre plus personnel sur son parcours professionnel notamment<sup>158</sup>.

## 2) *Auprès de quels interlocuteurs ?*

Le choix des personnes interrogées a été prioritairement guidé par une entrée institutionnelle : nous avons cherché à rencontrer les acteurs de la réforme qui y avaient participé en qualité de représentants, en fonction de leur appartenance à telle ou telle institution. C'est à partir d'une liste de participants à un premier groupe de réflexion sur la réforme de la formation du corps que nous avons pu contacter les premières personnes interrogées<sup>159</sup>. Nous avons ainsi rencontré des responsables au

---

<sup>157</sup> Nous les présenterons dans les lignes qui suivent.

<sup>158</sup> S'il n'existe pas de règle impérative en la matière, il nous a semblé préférable de poser les questions plus personnelles, concernant l'itinéraire individuel de la personne, vers la fin de l'entrevue. Certains auteurs soutiennent le contraire, tel Jean-Baptiste Legavre : « [...] la première partie de l'entretien était centrée sur le parcours de l'agent interviewé. Faire parler l'enquêté de son parcours est généralement propice à un certain "relâchement" de ses défenses » LEGAVRE Jean-Baptiste, « La "neutralité" dans l'entretien de recherche. Retour personnel sur une évidence », *Politix*, vol.9, n°35, 3<sup>ème</sup> trim. 1996, p.218. Il nous a semblé pourtant important de « dépersonnaliser » l'entretien au départ, en rassurant nos interlocuteurs sur le respect de leur anonymat, et d'attendre que le climat de confiance s'instaure progressivement au cours de l'entretien. Une fois le contact bien établi et l'atmosphère plus détendue, l'enquêté baissait généralement sa garde, se montrait moins méfiant et plus disposé à parler de lui à la première personne.

<sup>159</sup> Il s'agit du groupe de réflexion évoqué au début de cette introduction et dont nous avons récupéré la liste des membres *via* la « personne ressource » qui nous a informée de son existence.

sein des administrations centrales du ministère de l'Équipement et des établissements publics sous sa tutelle (directeurs ou anciens directeurs d'administrations centrales, sous-directeurs, chefs de services, chargés de mission, etc.<sup>160</sup>), des membres du cabinet du ministre de l'Équipement (conseiller technique, directeurs de cabinet – anciens et actuel), du conseil général des Ponts et Chaussées – le CGPC (présidents de section, vice-président actuel, anciens vice-présidents), des représentants de l'association professionnelle du corps des Ponts et Chaussées – l'AIPC (président et anciens présidents, membres élus du bureau, permanents), des membres de la direction des Écoles (membres, passés ou présents de la direction de l'École des Mines de Paris, de Polytechnique, de l'École nationale des Ponts et Chaussées et de l'École nationale des Travaux publics de l'État), des enseignants et des élèves de l'ENPC et de l'ENTPE. Certaines de ces personnes ont accepté de se livrer à plusieurs entretiens différés dans le temps au cours de cette enquête. Si la répétition des entretiens présente des avantages pour gagner la confiance des interlocuteurs, nous y reviendrons, elle s'imposait également du fait de la mobilité de ces hauts fonctionnaires. Hormis les enseignants, la très grande majorité des personnes rencontrées a en effet changé de poste et de fonction au cours de notre thèse et certaines d'entre elles ont été, de ce fait, recontactées car de périphériques, elles devenaient centrales sur une des scènes de la réforme. De ce fait, la répétition des entretiens auprès des mêmes acteurs a parfois permis d'objectiver les effets de contexte sur les entretiens et les prises de position défendues.

Nous avons pris contact avec les personnes interrogées selon deux modalités : en procédant par cercles concentriques et en demandant à nos interlocuteurs de nous suggérer d'autres personnes à rencontrer, en nous autorisant à nous recommander de leur part ; mais aussi en remontant de manière verticale dans la hiérarchie des interlocuteurs. Nous sommes en effet partie d'un présupposé qui ne s'est finalement pas avéré. Nous considérons que les personnes les plus haut placées sur l'échelle hiérarchique auraient, d'une part, moins de temps à nous consacrer et qu'elles seraient, d'autre part, plus enclines à tenir un discours convenu et policé sans nous

---

<sup>160</sup> Nous nous contentons ici des les énumérer dans les grandes lignes et de manière non exhaustive. Cf. la liste complète établie dans les sources, en fin de thèse.

laisser l'occasion de « briser la glace »<sup>161</sup>. Non seulement, nous avons eu parfois la surprise de constater que ces personnes nous recevaient plus longtemps que nous ne l'avions espéré, mais également qu'elles adoptaient souvent un franc-parler et nous confiaient volontiers leur interprétation plus « politique » des enjeux étudiés<sup>162</sup>.

Deux remarques s'imposent ici sur la hiérarchie et les différents types de hauts fonctionnaires rencontrés. Tout d'abord, si 99% des personnes rencontrées sont des membres de la haute fonction publique et du corps des Ponts et Chaussées, il y a parmi cette élite de l'administration une hiérarchie<sup>163</sup>. Ainsi par exemple, deux ingénieurs du même âge, issus de la même promotion de Polytechnique, peuvent, en raison de leur parcours professionnel, bénéficier de positions très éloignées. L'un sera placé au sommet de la hiérarchie administrative du ministère de l'Équipement quand l'autre agira comme une cheville ouvrière de la réforme, tout en bas de l'échelle des négociations. Par ailleurs, il y a parmi les hauts fonctionnaires que nous avons étudiés des « dominants » et des « dominés ». Parmi ces derniers, nous avons eu l'occasion de rencontrer certains de ceux sur lesquels reposaient les connaissances les plus techniques d'un dossier comme celui de la réforme statutaire. Les « petites mains » de ce grand corps de l'État manifestent en effet une telle maîtrise des détails de la réforme qu'elles monopolisent un savoir que ne détiennent pas les hauts

---

<sup>161</sup> Sur les difficultés que peuvent rencontrer des étudiants débutants dans les enquêtes de ce type lorsqu'ils sont confrontés à des interviewés qui possèdent un certain pouvoir social, cf. : CHAMBOREDON Hélène, PAVIS Fabienne, SURDEZ Muriel et WILLEMEZ Laurent, « S'imposer aux imposants. À propos de quelques obstacles rencontrés par des sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien », *Genèses*, n°16, juin 1994, pp.114-132.

<sup>162</sup> Contrairement à ce que nous pensions, c'est probablement en raison même de leur position hiérarchique que certaines de ces personnes ont été plus promptes à parler, dans la mesure où elles sont moins exposées à d'éventuelles retombées hiérarchiques que des fonctionnaires moins assurés dans leur position. Nous souhaitons à ce propos ajouter une précision sur les règles que nous avons adoptées pour référencer ces sources orales. Les règles déontologiques sont toujours relatives dans la mesure où les sources qui semblent anonymes à l'observateur extérieur sont souvent aisément identifiables par les initiés. S'agissant d'une analyse sur une réforme récente qui concerne des hauts fonctionnaires qui, d'une part, sont censés exercer un droit de réserve et qui, d'autre part, sont encore en fonction et en relation les uns avec les autres, nous avons tenu à « protéger » en priorité les personnes impliquées au bas du haut de l'échelle. Nous avons, en outre, choisi de renoncer à toute féminisation des fonctions et des propos tenus car trop peu de femmes occupant des postes stratégiques, elles sont encore plus immédiatement repérables par le lecteur. Quant aux acteurs qui occupent des positions de direction « en vue », à la tête des Écoles, du cabinet du ministre de l'Équipement, de la DPS ou du CGPC, nous avons jugé plus pertinent de les nommer. Il ne s'agit pas là d'un choix destiné à susciter l'attention du lecteur mais d'une décision qui résulte de la nécessité didactique d'avoir des repères nominatifs. En raison de la mobilité professionnelle des acteurs étudiés, des personnes différentes apparaissent en effet sous le même titre au cours de la thèse ou, à l'inverse, une même personne peut être citée sous des « casquettes » différentes.

<sup>163</sup> Hiérarchie que nous aurons l'occasion d'aborder plus en détail en revenant sur les dispositions statutaires en matière d'avancement de grade au cours de la première partie de ce travail.

fonctionnaires en haut de l'échelle et qui apparaîtront au-devant de la scène, dans les réunions interministérielles, après avoir été dûment mis au fait de la teneur du dossier. On retrouve en somme, au sein même des hauts fonctionnaires, une division des tâches généralement observées entre les différentes catégories de la fonction publique. La position de ces hauts fonctionnaires, leur expertise des dossiers et leur maîtrise des détails leur donnent une influence potentielle de même nature que celle des « *middle ranking bureaucrats* » décrits par Edward Page dans l'élaboration de certaines lois<sup>164</sup> : « [...] *a hierarchy in the importance of decisions [does not necessarily] coincide with organizational hierarchy*<sup>165</sup> », écrit-il encore, comme point de départ de son livre publié avec Bill Jenkins. Le label générique de « haut fonctionnaire » tend ainsi à voiler l'existence d'une division du travail que nous avons pu voir à l'œuvre.

### 3) En quête du « non-officiel<sup>166</sup> »

L'absence d'entrée institutionnelle unique rend l'immersion dans le corps des Ponts et Chaussées malaisée. Il faut donc trouver des palliatifs. L'un d'entre eux a consisté à rencontrer plusieurs fois les mêmes interlocuteurs au cours de l'enquête. Nous avons donc effectué plusieurs entretiens auprès des mêmes personnes mais nous avons également cherché à maintenir le contact, en allant régulièrement leur rendre visite, afin de nous tenir au fait de « l'actualité » et de gagner progressivement leur confiance. Ces rencontres ne se sont pas toujours matérialisées par des entretiens semi-directifs. Elles consistaient le plus souvent en des conversations plus informelles, souvent accompagnées d'un café ou échangées lors d'un repas, à la

---

<sup>164</sup> L'auteur analyse le rôle de fonctionnaires, qui s'apparentent *grosso modo* aux catégories A, voire B, de la fonction publique française, dans l'élaboration de quatre lois. Il montre notamment leur rôle dans la mise à l'agenda de ces lois et explique combien la maîtrise des détails techniques les conduit potentiellement à influencer sur le contenu même de la loi et ses perspectives plus stratégiques. Cf. PAGE Edward C., "The civil servant as legislator: law making in British administration", *Public Administration*, *op. cit.*, 2003, pp.651-679.

<sup>165</sup> Co-écrit avec Bill Jenkins, le livre porte également sur les « *middle-ranking bureaucrats* »: PAGE Edward C. et JENKINS Bill, *Policy Bureaucracy: Government with a Cast of Thousands*, Oxford, Oxford University Press, 2005, p.2.

<sup>166</sup> Selon Olivier Schwartz, l'enquête ethnographique [« La qualité ethnographique peut s'appliquer à tout type d'enquête qui repose sur une insertion personnelle et de longue durée du sociologue dans le groupe qu'il étudie »] permet d'accéder, par l'écoute et l'observation, à ce qu'il appelle le « non officiel ». Si le rituel de l'entretien rend la tâche plus difficile, nous avons essayé par ce biais d'obtenir également des propos qui relèvent de l'« officieux ». SCHWARTZ Olivier, "L'empirisme irréductible", dans postface à ANDERSON Nels, *Le Hobo. Sociologie du sans-abri*, Paris, Nathan, 1993, p.267.

cantine du ministère de l'Équipement, à la Défense (où sont localisées le CGPC et les administrations centrales), ou bien dans un restaurant du quartier Saint-Germain-des-Prés, où se trouvent l'ancienne École des Ponts de la rue des Saints-Pères, l'AIPC et la « direction politique » du Ministère (le ministre et son cabinet).

Ces moments précieux se déroulaient généralement de manière très souple, hors des « règles de la méthode ». Et c'est précisément, pensons-nous, en raison de cet « affranchissement » que ces conversations sont riches d'informations pour le chercheur qui dé-ritualise ainsi la relation enquêteur/enquêté<sup>167</sup>. Les interactions sont plus détendues, la parole apparaît moins contrôlée, les langues se délient, les masques tombent et le cadre plus informel encourage à la connivence. C'est généralement au cours de ces moments « en *off* » – que nous cherchions également à provoquer et à prolonger à la suite des entretiens – que nous avons pu obtenir des informations importantes, telles que la précision d'un nom, le décryptage d'une prise de position, l'interprétation plus stratégique d'un conflit, etc. Les détails que les interviewés hésitaient généralement à nous transmettre au cours de l'entretien, les considérant comme des aspects peu gratifiants ou moins honorables de la réforme (la « cuisine interne » en somme – qui, comme son nom l'indique, ne regarde pas les profanes), étaient donc souvent précisés hors du cadre de l'entretien. À défaut de pouvoir suivre en l'espèce des règles méthodologiques rigoureuses, nous avons été amenée à réaliser notre propre « cuisine », ajustée aux contraintes empiriques, en adoptant des « recettes » de mémorisation des propos<sup>168</sup>.

#### 4) *Entretiens sur le mode conversationnel*

Entre les entretiens semi-directifs formels et les conversations « en *off* », nous avons eu l'occasion de réaliser plusieurs entretiens, au statut incertain, que nous proposons de qualifier d'« entretiens sur le mode conversationnel ». Il s'agit d'entretiens dans la

---

<sup>167</sup> À ce sujet, cf. les propos méthodologiques de Fabien Desage qui, dans son travail ethnographique sur la communauté urbaine de Lille, démontre l'intérêt de ne pas procéder à l'enregistrement de certains entretiens. DESAGE Fabien, *Le consensus communautaire contre l'intégration intercommunale. Séquences et dynamiques d'institutionnalisation de la communauté urbaine de Lille (1964-2003)*, Thèse de science politique, Lille, IEP de Lille-Université Lille 2, 2005, pp.51-52.

<sup>168</sup> Nous avons généralement procédé par la mémorisation de mots-clés associés aux principales informations transmises. Une fois la personne hors de vue, nous inscrivions l'ensemble des mots-clés sur notre journal de terrain, avant de tirer le fil des histoires contenues dans ces mots. Nous avons tâché chaque fois de prévoir du temps pour ces moments de retranscription qui doivent être les plus rapprochés de la conversation elle-même pour ne pas risquer de perdre la « substantifique moëlle » des propos tenus.

mesure où ils sont structurés selon une grille de questions posées par le chercheur qui est en position d'écoute et de recueil d'informations, mais ils ne se présentent pas comme tels aux interviewés et ils prennent l'aspect, extérieur, d'une conversation informelle, sans consignation immédiate des propos tenus. Cette posture où le chercheur avance masqué n'a pas été pensée en amont comme un moyen de glaner des informations. Elle s'est construite par tâtonnements mais s'est rapidement révélée nécessaire. Elle est la conséquence de l'ambiguïté de notre situation matérielle et spatiale. Comme nous l'avons évoqué au début de cette introduction, cette thèse a été financée durant les trois premières années par le ministère de l'Équipement, *via* l'École nationale des Travaux publics de l'État, au sein de laquelle nous avons été hébergée pendant plus de cinq ans. Nous avons dès lors noué des contacts au sein de l'établissement, à la fois dans le laboratoire RIVES avec des chercheurs et des doctorants, mais également avec les élèves de l'ENTPE dont certains avaient suivi le même DEA que nous, avant notre arrivée à l'École. Ces relations professionnelles et amicales, qui plus est auprès de chercheurs confirmés ou en formation, se prêtent difficilement à un type d'exercice qui vient rompre la spontanéité des interactions et formalise artificiellement les échanges. Mais si nous avons été conduite à « bricoler » cet outil de récolte des informations, c'est surtout du fait de la réticence de ces personnes à se prêter au jeu de l'entretien<sup>169</sup>. Les uns, jeunes ingénieurs des TPE initiés aux sciences sociales, voire engagés dans un processus de reconversion *via* la réalisation d'une thèse, acceptaient mal de se voir réduit à une « identité d'ingénieur » et opposaient des résistances à nos tentatives de les constituer en « acteur » ou en « objet ». Les autres se méfiaient de la mise au jour de leurs stratégies d'acteurs (de la réforme des enseignements de l'ENTPE par exemple) et ont exprimé le refus, explicite, de se voir analysés comme tels. La pratique de ce type d'« entretiens » nous a permis, dans une certaine mesure, de contourner certaines réticences et d'obtenir malgré tout des informations, de l'intérieur.

---

<sup>169</sup> « L'entretien est un rapport de force » (LEGAVRE Jean-Baptiste, « La “neutralité” dans l'entretien de recherche... », *Politix*, *op. cit.*, 1996, p. 216) ; c'est un « rapport de pouvoir » (BEAUD Stéphane, « L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'«entretien ethnographique» », *Politix*, vol.9, n°35, 3<sup>ème</sup> trim. 1996, p. 238.)

## B. L'utile association des entretiens et des documents

« Seule la confrontation, sur un même terrain d'étude, de deux sources de nature et de finalité différentes, ici les documents d'une part, et les entretiens de l'autre, peut permettre d'approcher ces faces imbriquées de la réalité. Se limiter à une source unique présente le risque soit d'être prisonnier d'une image perçue et transmise par les acteurs, soit de ne pouvoir opposer à cette image que la mise en question subjective d'un observateur critique<sup>170</sup>. »

Nous voudrions ici, à la suite de Catherine Grémion, avancer quelques arguments qui plaident en faveur de la combinaison des entretiens et des documents. Les deux méthodes nous semblent en effet utilement complémentaires quand elles sont menées sous la forme d'aller et retour permanents au cours de l'enquête de terrain.

De manière très concrète tout d'abord, les entretiens permettent d'entrer en contact avec les acteurs qui peuplent les institutions et, lorsqu'ils sont renouvelés, sont un moyen de gagner la confiance des interlocuteurs. Or c'est par ce biais que nous avons pu obtenir l'accès aux documents indispensables à l'interprétation des faits passés que nous avons étudiés. Ensuite, les entretiens permettent d'obtenir une première vision d'ensemble de l'objet, surtout au départ lorsqu'ils se font sur un mode exploratoire et plus ouvert. Ils aident à reconstituer la trame de certains événements, à repérer les acteurs importants et les principales institutions.

Mais la technique laisse rapidement découvrir ses faiblesses. Les approximations chronologiques et les lacunes temporelles des acteurs, notamment, rendent très problématique la reconstitution des étapes d'un processus dont on entend retracer la genèse<sup>171</sup>. Si l'entretien peut être pratiqué comme un « pis-aller<sup>172</sup> » en lieu et place de documents plus précis ou d'une observation *in situ*, il ne nous semble pas pouvoir être à lui seul utilisé dans l'étude d'une réforme. Comme le montrent, en outre, Philippe Bongrand et Pascale Laborier, l'usage dominant et non réflexif des entretiens dans les travaux d'analyse des politiques publiques peut provoquer une tendance à sous-estimer les effets de mise en cohérence *a posteriori* des pratiques et

---

<sup>170</sup> GRÉMION Catherine, *Profession : décideurs...*, op. cit., 1979, pp.416-417.

<sup>171</sup> Les oublis et erreurs sont néanmoins porteurs de sens en ce qu'ils renseignent sur les mécanismes de construction d'une représentation d'un problème ou d'un processus.

<sup>172</sup> Stéphane Beaud parle également de « données de substitution » pour qualifier l'entretien approfondi qui remplace parfois l'observation directe dans les enquêtes ethnographiques. BEAUD Stéphane, « L'usage de l'entretien en sciences sociales... », *Politix*, op. cit., p.236.

à survaloriser le poids des idées dans l'action<sup>173</sup>. Nous avons, pour notre part, tenté de réduire en partie ce risque par l'attention portée aux dispositifs, en confrontant les prises de position des acteurs et leurs orientations normatives aux projets effectivement réalisés. Si nous avons effectivement recueilli des discours convenus et lissés à l'occasion de plusieurs entretiens, d'autres ont néanmoins apporté une indéniable valeur ajoutée aux archives, en faisant au contraire surgir les éléments plus conflictuels ou stratégiques absents des documents écrits, ces derniers privilégiant, en effet, « les aspects les plus techniques et les moins politiques<sup>174</sup> ». Les entretiens se sont ainsi révélés utiles pour mieux faire apparaître les conflits sous-jacents, les changements de position, les stratégies poursuivies et les relations de pouvoir qui jalonnent le processus de réforme.

Dans la recherche d'un couplage productif entre les documents et les entretiens, une expérience s'est révélée tout particulièrement fructueuse : l'entretien sur des sources écrites<sup>175</sup>. En alliant les avantages de la familiarité avec certains acteurs, fruit de rencontres répétées, et la précision des archives disponibles<sup>176</sup>, nous avons pu bénéficier de longues séances de déchiffrement des archives relatives à la réforme statutaire du corps, par celui-là même qui en avait été l'un des principaux artisans. Cette mise en présence et en regard des pièces écrites et du témoignage d'un acteur nous a donné l'occasion de le confronter, en situation, à certaines de nos hypothèses, de recueillir ses réactions, et d'être à l'écoute de ses justifications<sup>177</sup>. Ces « *debriefings* », qui se sont parfois étendus sur plus de neuf heures dans la même journée, nous ont, en outre, permis d'obtenir des informations autrement inaccessibles. Ils nous ont aidée, par exemple, à mettre les événements en ordre, à

---

<sup>173</sup> BONGRAND Philippe et LABORIER Pascale, « L'entretien dans l'analyse des politiques publiques : un impensé méthodologique? », *Revue française de science politique*, vol.55, n°1, février 2005, pp.73-111.

<sup>174</sup> GRÉMION Catherine, *Profession : décideurs*, op. cit., 1979, p.6.

<sup>175</sup> Si l'épaisseur historique de notre enquête est toute relative (d'une petite dizaine d'années à une cinquantaine d'années, selon les moments de la thèse), nous nous rapprochons néanmoins en ce sens de l'« ethnographie socio-historique » qui, par une « immersion dans le milieu étudié [...] permet une exploitation renouvelée des sources et au final un déplacement du regard ». PAYRE Renaud et POLLET Gilles, « Analyse des politiques publiques et sciences historiques: quel(s) tournant(s) socio-historique(s)? », *Revue française de science politique*, op. cit., 2005, p.151.

<sup>176</sup> Il s'agissait à la fois d'archives personnelles et de documents internes. Cf. *infra*.

<sup>177</sup> Nous avons eu d'autres occasions de procéder à cette « confrontation » qu'Erhard Friedberg prône dans l'enquête de terrain. L'auteur explique l'intérêt de cette « restitution » auprès des acteurs par les chercheurs, non par la quête d'une validation mais comme un moyen d'obtenir des « réactions différenciées ». FRIEDBERG Erhard, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1997, p.322.

comprendre les ruptures et les revirements, à saisir ce qui se passe mais ne s'écrit pas entre deux réunions consignées dans un procès verbal, à remettre en contexte des relevés de décisions sans mention des débats et des étapes qui les avaient engendrés, à déchiffrer des documents rédigés dans un style éliptique, peu compréhensible pour qui n'aurait pas participé directement à la réunion en question, et à allier, finalement, la matérialité de l'information écrite à l'épaisseur et à la complexité des informations accessibles par l'entretien.

### C. Les sources écrites

Les sources de nature scripturale à partir desquelles nous avons travaillé sont de trois ordres : des archives, des archives personnelles et des documents internes. Confrontée aux discours des acteurs arguant du caractère inédit de la formation managériale mise en place pour les élèves du corps fusionné, nous avons souhaité dresser un panorama général de l'évolution des enseignements au sein de l'ENPC que nous avons entrepris de retracer depuis les années soixante<sup>178</sup>. Nous nous sommes donc mise en quête de documents de première main nous permettant de déterminer les évolutions des enseignements d'un point de vue à la fois quantitatif (nombre de disciplines, durée des cours, etc.) et qualitatif (statut des cours, intitulés, contenus, etc.) avec une attention particulière accordée à la place des enseignements dits « techniques » par rapport aux enseignements relevant, dans la terminologie indigène, de la « formation humaine<sup>179</sup> ». Nous avons dépouillé de manière exhaustive<sup>180</sup> : les rapports d'activité de l'École dont le premier est paru en 1974, tous les comptes rendus disponibles des comités d'enseignement depuis 1926<sup>181</sup> et tous les comptes rendus des conseils d'administration (intitulés conseils de perfectionnement jusqu'en 1994, date à laquelle l'ENPC devient un établissement

---

<sup>178</sup> Sur ce découpage temporel et les lacunes dans les sources archivistiques disponibles, cf. la notice méthodologique sur les archives de l'ENPC dans les annexes.

<sup>179</sup> Le terme renvoie à des enseignements variés qu'il nous a semblé peu pertinent de regrouper sous un même qualificatif : sciences humaines, communication, gestion, sociologie, philosophie, etc. Nous aurons l'occasion de revenir, au cours de la thèse, sur ce problème terminologique.

<sup>180</sup> Nous procédons ici à une rapide énumération, pour plus de détails et pour un aperçu de l'état des archives disponibles, cf. la liste des sources.

<sup>181</sup> Les comités d'enseignement réunissent l'équipe de direction de l'École et les enseignants pour discuter des affaires relatives aux enseignements, aux enseignants et aux élèves (réforme des enseignements, nomination d'un enseignant, classement des élèves et remise de prix, etc.)

public<sup>182</sup>) depuis les premiers disponibles pour la deuxième moitié du vingtième siècle, soit 1958<sup>183</sup>. Outre l'évolution continue des programmes d'enseignement au cours des années cinquante, nous avons été attentive aux moments de réforme et aux échanges qu'ils provoquaient, très souvent retranscrits de manière intégrale<sup>184</sup>.

Nous avons également pu accéder aux archives de l'association professionnelle du corps des Ponts et Chaussées. Le statut de ces documents est relativement incertain dans la mesure où ils proviennent de cartons stockés dans une des caves de la rue des Saints-Pères, dont certains sont triés et étiquetés quand d'autres ont été simplement entreposés par les responsables successifs de l'association. S'ils ont sans doute fait l'objet d'un tri préalable, beaucoup ne sont pas classés. Nous y avons trouvé notamment de nombreux rapports, des comptes rendus des assemblées générales de l'AIPC accompagnés des « bilans moraux » de l'association, des échanges de courriers, des données quantitatives sur les rémunérations du corps et du matériau syndical.

Le deuxième type de documents écrits que nous avons rassemblé provient d'archives personnelles constituées par des acteurs de la réforme. Il s'agit là à la fois de documents remis par les interviewés à la fin des entretiens (lettres, rapports, comptes rendus de réunions, bases de données, documents *powerpoint*, plaquettes de présentation, etc.) et de documents que nous avons pu directement extraire des cartons mis à notre disposition par un membre de la direction du Personnel du ministère de l'Équipement, précédemment évoqué. Ces documents de première main nous ont notamment permis de reconstituer une partie de la genèse de la fusion des corps techniques supérieurs du Ministère.

Nous avons appelé « documents internes » le troisième type de sources écrites dont nous avons pu disposer. À la Défense, dans la Tour Pascal, au détour d'un couloir du service de la direction du Personnel se trouve un local que les agents du Ministère appellent « la crypte ». Si les cartons d'archives, classés et référencés par un

---

<sup>182</sup> Depuis cette date, nous y reviendrons, l'ENPC jouit plus précisément d'un statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Cf. en annexe le schéma qui décrit les instances représentatives et décisionnelles de l'ENPC.

<sup>183</sup> Parmi ces documents se trouvent en outre les dossiers préparatoires des conseils, accompagnés selon les cas de lettres, de notes, d'arrêtés, etc.

<sup>184</sup> La retranscription intégrale des comptes rendus de nombreux conseils de perfectionnement et d'administration représente une très grande richesse d'informations et offre l'avantage de donner à lire les débats de manière brute et non reformulée dans un langage plus policé.

archiviste ou bien conservés par des individus, sont le résultat d'un tri sur lequel le chercheur n'a pas prise, les documents internes disponibles dans « la crypte » n'ont fait quant à eux l'objet d'aucun filtrage et d'aucun ordonnancement. La pièce est meublée d'étagères qui contiennent des dossiers bruts, composés de documents variés, de toute nature, amassés au cours de différents projets ou processus de réforme et empilés les uns sur les autres, souvent sans logique (même chronologique) apparente. Ils semblent avoir été stockés, tel quel, une fois la réforme achevée ou lors du départ d'un agent. Ces documents internes sont destinés non pas aux chercheurs (le Ministère a son propre service d'archives) mais aux successeurs éventuels des agents qui laissent à leur disposition certains dossiers, ou encore aux personnes du service susceptibles d'être intéressées.

Nous avons trouvé, dans ces dossiers et ces cartons, quelques éléments similaires à ceux qu'évoque Catherine Grémion dans la présentation des « archives administratives » qu'elle a dépouillées<sup>185</sup>, auxquels s'ajoutent d'autres sources inédites. Nous avons sélectionné les documents relatifs à la fusion des corps et à la réforme statutaire, qui occupent quatre étagères complètes du local. Parmi ces documents, certains sont empilés, pêle-mêle. Dans une même pochette, se côtoient ainsi : des rapports, des lettres, des coupures de presse, des tableaux statistiques, des ordres du jour et des comptes rendus de réunions, des notes internes, des tracts, des listes de destinataires de correspondance, des projets de décret et des décrets d'autres corps. Il y a parfois des « silences » inexplicables : plusieurs mois, voire un an, vierges de toute trace écrite. En outre, de nombreuses pièces ne sont pas datées ou le sont de manière très approximative. Nous sommes parvenue, la plupart du temps, à leur attribuer une date (plus ou moins précise) ou, au moins, à les situer les unes par rapport aux autres, à l'image d'un puzzle en chantier que nous complétons au fur et à mesure de l'enquête, dans l'espoir d'obtenir une cartographie claire de la réforme. Les récapitulatifs périodiques sur la situation de la réforme, ou les dossiers-clés permettant au directeur du service ou au directeur du cabinet, voire au ministre, de prendre rapidement connaissance du dossier, nous ont été d'une grande aide. Ils nous ont permis non seulement de nous repérer chronologiquement, mais également de connaître les arbitrages et les étapes des négociations, de comprendre les différents

---

<sup>185</sup> GRÉMION Catherine, *Profession : décideurs*, op. cit., 1979, pp.4-5.

positionnements des acteurs et, parfois, les stratégies qu'ils poursuivaient. La présence de versions intermédiaires des projets de décret ou de certaines lettres rédigées en plusieurs étapes nous a donné à voir la fabrique concrète de la réforme dans les détails les plus microscopiques et souvent les plus révélateurs du processus. Les esquisses des lettres, rédigées par un chargé de mission de la DPS, amendées par un sous-directeur du service, puis signées par son directeur, le directeur du cabinet ou, plus rarement, par le Ministre lui-même, rendent également compte de la mise en forme du langage administratif.

Si ces documents internes contiennent également de multiples rapports et bilans à partir desquels nous avons entrepris un travail quantitatif détaillé sur les quatre corps avant la fusion puis sur le « nouveau » corps des Ponts, nous souhaitons insister plus particulièrement sur deux types de sources plus originales<sup>186</sup>. Si Catherine Grémion souligne qu'elle n'a trouvé, dans ses « archives administratives », aucun compte rendu de réunion dont les seules traces apparaissaient sous la forme de relevé de décisions<sup>187</sup>, tel ne fut pas notre cas. Nous avons pu, en effet, rassembler des comptes rendus relativement nombreux<sup>188</sup> relatifs aux réunions des différents groupes de travail qui ont composé la scène de la fusion ou celles de la formation initiale. Nous avons, en outre, eu accès aux fameux « Bleus de Matignon », ces procès verbaux qui consignent les échanges lors des réunions interministérielles tenues en présence des services du Premier ministre. Partiellement retranscrits et formulés dans un langage administrativement correct, ils ne remplacent pas pour autant la qualité d'une observation directe des réunions auxquelles nous n'avons malheureusement pas pu assister. Néanmoins nous avons trouvé dans ces archives un matériau d'une rare richesse : les notes manuscrites d'un agent de la DPS, prises de manière extrêmement détaillée au cours de nombreuses réunions qui se sont déroulées tout au long du processus de réforme des cadres de l'action publique. Si l'écriture était parfois illisible<sup>189</sup>, c'est notamment en raison de l'exhaustivité des informations ainsi

---

<sup>186</sup> Nous nous permettons de renvoyer à la notice méthodologique en annexe sur le travail quantitatif entrepris.

<sup>187</sup> « La règle est que l'on publie et distribue un "relevé de décision" sans mention des interventions qui ont amené à s'arrêter sur les choix finaux, ni des positions prises par les participants. » *Ibid.*, p.5.

<sup>188</sup> Cf. la liste des sources.

<sup>189</sup> En dehors du déchiffrement de l'écriture elle-même, il nous a fallu un certain temps pour en apprivoiser les codes, les abréviations, les initiales, les signes, etc.

consignées, les interventions étant très souvent intégralement retranscrites, avec la mention du nom des locuteurs. Ces notes manuscrites ont joué un rôle relativement similaire (mais de deuxième main) à celui qu'attribuent certains chercheurs à l'observation directe, dans la mise en évidence du décalage entre les propos tenus en réunion et leur reformulation polie dans les comptes rendus<sup>190</sup>. Ces notes manuscrites nous ont ainsi souvent permis de « lire entre les lignes » et constituent un élément intéressant de mise en évidence du processus de traduction dont font l'objet les attaques personnelles et les interventions peu châtiées des uns, les oppositions trop franches ou les sous-entendus trop évidents des autres.

La deuxième source « originale » dont nous avons pu bénéficier au cours de ce travail est constituée des courriers électroniques imprimés par un agent de la DPS, lors de leur réception ou après leur transmission. Il s'agit, dans la grande majorité, de courriers internes à l'administration. La généralisation progressive du recours à l'internet dans les échanges (ici professionnels et administratifs), souvent informels (mais également officiels) rend très difficile la reconstitution exacte des processus de décision<sup>191</sup> sans l'apport de ces traces<sup>192</sup>.

Il nous semble important pour clore ce développement sur les sources écrites de souligner les limites de cette exploration. Si les documents mis à notre disposition se sont révélés d'une grande richesse, ils ne reflètent néanmoins qu'un seul point de vue sur la réforme : celui des agents du ministère de l'Équipement et du corps des Ponts et Chaussées. Nous n'avons pas eu la possibilité, en effet, d'explorer d'autres sources, issues d'autres ministères impliqués dans la première étape de la réforme, lors de la fabrication des nouveaux statuts du corps. Notre analyse aurait sans aucun doute bénéficié d'un travail sur les documents internes des ministères traditionnellement consultés dans les réformes qui touchent à l'administration, soit la

---

<sup>190</sup> Cf. par exemple : DESAGE Fabien, *Le consensus communautaire contre l'intégration intercommunale...*, op. cit., 2005, p.44.

<sup>191</sup> Les « traces à rebours » selon la formule de Michel de Certeau : DE CERTEAU Michel, *L'écriture de l'histoire*, Paris, Gallimard, 2002 (1<sup>ère</sup> éd. : 1995), p.58.

<sup>192</sup> Le souci de conservation des traces de ces échanges par un haut fonctionnaire nous a été d'une aide précieuse. Sans que cela suffise évidemment à témoigner d'une multiplication de cette pratique, nous pouvons néanmoins souligner que nous avons bénéficiée du même type de sources lors de notre enquête de terrain de DEA sur ATTAC, au cours de laquelle nous avons accédé à plusieurs courriers électroniques imprimés, retracant des échanges au sein de l'appareil du parti communiste ou entre les membres du conseil d'administration de l'association. GERVAIS Julie, *Les militants et le "système d'Attac": entre mutations du militantisme et nouveaux engagements citoyens*, DEA de science politique, IEP de Lyon, 2001.

direction du Budget du ministère de l'Économie et des Finances et la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique (la DGAFP, unique direction du ministère de la Fonction publique). Bien que de manière probablement moins complète, nous avons néanmoins trouvé des éléments d'informations sur les prises de position des agents de ces ministères au sein des documents internes du ministère de l'Équipement.

#### **D. L'observation directe**

À défaut de pouvoir réellement nous immerger au sein du corps, nous avons, d'une part, tenté de multiplier les occasions d'observation dans les lieux ouverts de rencontres du corps, tels que les assemblées générales de l'association ou les colloques et événements organisés par elle. Ces occasions d'observation nous ont permis de récolter d'utiles informations et elles nous ont offert l'opportunité de rencontrer des personnalités du corps, de nous faire reconnaître par certains interviewés, bref d'apparaître de plus en plus familière à certains membres du corps des Ponts. Outre ces occasions variées mais limitées dans le temps, nous avons mis en place deux protocoles d'enquête par observation directe parmi les élèves du corps, au sein de la formation initiale. La première de ces enquêtes s'est déroulée en septembre 2003, durant deux semaines complètes, à l'ENPC à Marne-la-Vallée. Nous y avons suivi deux types d'enseignement, organisés chacun durant une semaine : le « séminaire de communication » et le « séminaire de simulation de gestion d'entreprise », destinés aux « deuxième année » de l'École. Nous souhaitons voir comment se déclinait concrètement ce type d'enseignement et quel type de rôle les élèves y étaient encouragés à jouer<sup>193</sup>. Nous nous sommes, chaque fois, entretenue avec les enseignants<sup>194</sup>, sur l'histoire de la création de leur cours, leurs objectifs pédagogiques, leur perception des élèves (et notamment ceux du corps), etc. La deuxième enquête par observation directe s'est quant à elle déroulée entre septembre 2004 et janvier 2005. De manière néanmoins discontinuë, sur une durée

---

<sup>193</sup> Sur ce type de questionnement, cf. respectivement : GEORGAKAKIS Didier, « Comment enseigner ce qui ne s'apprend pas. Rationalisations de la "communication de masse" et pratiques pédagogiques en école privée », *Politix*, n°29, premier trimestre 1995, pp.158-185 et SCHNABEL Virginie, « Élités européennes en formation... », *Politix*, *op. cit.*, 1998, pp.33-52.

<sup>194</sup> Nous avons pu interroger le responsable et les deux intervenants du cours de « simulation de gestion d'entreprise » ainsi que le responsable et neuf des treize enseignants de l'équipe pédagogique du cours de « communication » qui organise le contenu des ateliers de la semaine.

d'environ deux mois et demi en tout, nous avons suivi une partie de la nouvelle formation du corps en intégrant le mastère d'action publique (MAP)<sup>195</sup> auprès des élèves de la première promotion du corps fusionné. Nous avons en particulier assisté aux cours de « sociologie », de « philosophie politique », de « performance des administrations », et de « décision publique en avenir incertain et controversé ». Nous avons également chaque fois rencontré les enseignants concernés. Notre intégration au sein de la promotion du corps nous a également permis de participer aux activités périphériques, telles que les « réunions-métiers » destinées à faire connaître des métiers potentiels aux élèves qui rentreraient dans la vie professionnelle une fois le MAP terminé, ou telles que les réunions avec le chargé de mission du corps ou le directeur de cabinet du ministre de l'Équipement. Elle nous a, enfin, donné l'occasion de partager avec les élèves des moments de sociabilité dans le cadre d'activités plus ludiques (dîners, soirées, etc.). En dépit de l'intérêt qu'aurait représenté une telle enquête, nous n'avons pas souhaité faire une ethnographie du mastère d'action publique. L'observation directe a été guidée par nos interrogations sur la réforme et orientée par deux centres d'intérêt précis : le premier étant lié à la nature du ou des rôle(s) pour lesquels étaient (potentiellement) formés les élèves et les conceptions de l'action publique véhiculées au sein des enseignements, et le deuxième tenait au rapport des élèves au corps des Ponts et avec le ministère de l'Équipement. L'observation directe est chronophage mais elle permet de se familiariser avec le terrain, de rencontrer de nouveaux acteurs et, aussi, de gagner en légitimité. Le fait d'avoir obtenu les autorisations pour accéder en ces lieux, d'être au contact des élèves du corps – qui font l'objet d'une grande attention à la fois au sein du Ministère, à la DPS, mais également au sein de l'association – et, enfin, d'être le témoin de ce qui a constitué un événement au sein du corps (en tout cas pour les représentants concernés par la réforme) – la création d'une formation dévolue aux hauts fonctionnaires des Ponts et Chaussées – nous a, semble-t-il, apporté une légitimité accrue aux yeux des acteurs que nous rencontrions et qui souhaitaient dès lors avoir notre avis sur la question.

---

<sup>195</sup> Il s'agissait, bien entendu, d'une observation non participante, condition sur laquelle reposait l'accord du directeur du MAP.

## **VI. Annonce du plan**

Le plan de la thèse suivra les différentes scènes qui composent la réforme des cadres de l'action publique. Il se déclinera donc en trois temps : tout d'abord l'analyse de la fusion des corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement, de son contexte d'apparition et de la réforme statutaire consécutive ; ensuite celle de la réflexion sur la création d'une formation initiale dévolue au « nouveau » corps ; et enfin l'étude de la mise en place effective du dispositif de formation ainsi que de la diffusion des enseignements aux nouvelles recrues.

Dans notre première partie, la restitution du contexte d'apparition de la réforme se déclinera sous deux aspects qui constituent le premier chapitre. Le contexte sera présenté du point de vue des acteurs, de leur vécu et de leurs perceptions des évolutions du corps et du Ministère, notamment depuis les premières lois de décentralisation, et sous l'éclairage plus objectif du cadre législatif et des évolutions de l'action publique, tels qu'ils ont été analysés dans la littérature. La mise en regard de ces deux analyses de registres différents fait apparaître le décalage qui sépare les interprétations de la décentralisation de part et d'autre. Au-delà des faits objectifs et des interprétations auxquelles ils prêtent, nous nous intéresserons à la manière dont ont été officiellement présentés et stratégiquement orientés, au sein du ministère de l'Équipement, les moments-clés que constituent les deux actes de la décentralisation. Cela nous conduira à nous intéresser plus précisément à l'impact de la décentralisation sur l'évolution de l'état des rapports entre le ministère de l'Équipement et son principal corps d'encadrement supérieur. Nous tenterons de rendre compte de ces évolutions en partant de la création du Ministère en 1966 et en nous penchant sur plusieurs facteurs : le rapport des ingénieurs des Ponts aux métiers traditionnels, abordé du point de vue des représentations livrées par les acteurs concernés, et à partir des évolutions de leurs positions administratives au sein de leur ministère de tutelle, de leur rapport à l'expertise et aux métiers dits traditionnels, de leur présence dans les services déconcentrés de l'État et de l'attitude des jeunes recrues vis-à-vis de ces métiers.

Le deuxième chapitre retracera précisément le processus de la fusion des corps en débutant par une présentation des quatre corps concernés et de leur position relative dans le champ des grands corps techniques de l'État. Cette analyse permettra de

révéler les tenants et les aboutissants d'une telle réforme pour chacun des quatre corps et, surtout, de réviser à cette aune la vision traditionnelle des hiérarchies entre corps de l'État. Après avoir mis en évidence le rôle joué par le corps des Ponts (dit « traditionnel ») dans le projet de fusion, nous entrerons dans les négociations concrètes de la réforme statutaire, où apparaissent les gains potentiels qu'en attendent les participants. Nous reviendrons sur les discours de justification, les stratégies argumentatives et les résultats des négociations avec les agents de la DGAFP et ceux du ministère de l'Économie et des Finances.

La deuxième scène étudiée chevauche en partie la fabrique du décret statutaire d'un point de vue chronologique. Elle concerne le processus de réflexion qui a amené divers représentants institutionnels du corps à penser ensemble l'identité qu'il convenait d'assigner au corps en voie de création par le biais de la formation initiale. Nous retracerons ici le processus de décision sinueux qui a conduit les différentes parties en présence à s'entendre sur la figure de l'« ingénieur manager ». Le troisième chapitre portera sur la lente émergence d'un accord sur ce profil, les contraintes qui y ont présidé, les représentations qui l'ont porté, les stratégies et les discours qui ont contribué à le façonner. Nous nous intéresserons en particulier à la représentation de l'action publique à laquelle il renvoie et aux valeurs qu'il est censé évoquer. L'opposition que cette figure de l'« ingénieur manager » va susciter au sein du corps, faisant intervenir le directeur de cabinet lui-même dans la réflexion sur ce que devrait être l'ingénieur type des Ponts et Chaussées et la formation qu'il devrait par conséquent recevoir, sera analysée plus en détail dans le chapitre quatre. C'est là que nous reviendrons précisément sur les différentes projections dont fait l'objet cette figure au sein du corps, en nous intéressant à deux prises de position idéal-typiques sur son identité. La mise en regard des représentations différenciées de l'« ingénieur manager », défendues par les deux groupes idéal-typiques, avec leurs positions institutionnelles et les activités professionnelles dans lesquelles ils sont investis, viendra éclairer l'ambiguïté stratégique dont est porteuse cette identité de l'ingénieur des Ponts et Chaussées.

La troisième scène sur laquelle nous souhaitons nous pencher s'incarne dans le dispositif de formation initiale effectivement créé à la suite de la fusion et des débats sur l'identité du corps des Ponts et Chaussées. Partant du discours des acteurs qui

défendent le caractère inédit d'une telle formation, guidée par leur volonté de donner au corps fusionné un profil d'« ingénieur manager » revendiqué comme novateur, nous avons été amenée à réinscrire cette formation dans la temporalité plus longue des évolutions de la formation du corps des Ponts et Chaussées, au cours de la deuxième moitié du vingtième siècle. Ce regard en arrière dans l'histoire de la formation éclairera en retour la place de la réforme dans l'évolution des rapports entre le corps des Ponts et le ministère de l'Équipement, et le rôle qui est attribué à cette réforme dans le rapport du corps à l'État et à l'action publique. L'attention portée au contenu des enseignements nous renseignera, à son tour, sur la vision de l'action publique sous-tendue par la formation et les prescriptions de rôle dont elle est porteuse à l'endroit des élèves du corps. Le chapitre six viendra alors montrer dans quelle mesure cette nouvelle formation s'inscrit dans une redéfinition plus large des rapports entre l'ENPC, le corps des Ponts et le ministère de l'Équipement. Il révélera la nouvelle politique à l'œuvre au sein du Ministère en matière de « gestion » des jeunes membres du corps et des Écoles sous sa tutelle, politique nouvelle qui accompagne la dernière phase de la réforme des cadres de l'action publique.

# **PARTIE 1 : LA FUSION DES CORPS**

## **COMME PARADE A**

### **L'AFFAIBLISSEMENT D'UN**

### **MINISTERE ET D'UN GRAND CORPS**

### **DE L'ETAT**

*« Bon, le corps des Ponts a certainement mal vécu un certain nombre de transformations de la maison mère, enfin, en termes de pouvoir j'entends ou d'image, d'idée de pouvoir. Être directeur départemental de l'Équipement il y a vingt-cinq ans, c'était le summum ! Cette image-là s'est dégradée, enfin, elle a évolué [...]. De par les premières lois de décentralisation, du fait que le pouvoir de décision n'appartient plus à l'administration en tant que telle mais aux élus, donc, de ce fait, il y a pu y avoir une désaffection pour un certain nombre de postes. [...] C'est une évolution qui correspond à cette image-là : on a peur de ne pas retrouver un pouvoir de décision, sans parler des conditions de rémunération [...] donc il faut motiver et aussi agir sur les*

*conditions de rémunération et les conditions statutaires. Bon, la fusion des corps issus de l'X avait aussi cette vocation hein, et de diversifier les possibilités de travail dans la fonction publique<sup>196</sup>. »*

Le nom est resté mais le corps des Ponts et Chaussées n'est plus le même depuis le décret « portant statut du corps des Ponts et Chaussées », paru au *Journal Officiel* le 17 avril 2002<sup>197</sup>. Abrogeant un décret qui datait de 1959<sup>198</sup>, ces nouveaux statuts reconfigurent le périmètre du corps dont les effectifs augmentent alors de moitié, passant de mille deux cent trente agents en activité à mille huit cent cinquante-cinq<sup>199</sup>. Ils consacrent en effet ce que les ingénieurs concernés qualifient de fusion<sup>200</sup> des quatre corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement. Le corps de l'Aviation civile, le corps supérieur de l'établissement public Météo France et le corps des ingénieurs de l'Institut géographique national ne font désormais plus qu'un avec celui des ingénieurs des Ponts et Chaussées (IPC). Depuis, à la sortie de l'École polytechnique, il manque trois grands corps à l'appel parmi les recruteurs potentiels pour le service de l'État. La réforme s'attache à redéfinir les contours de la haute fonction publique et porte sur ce qu'il est convenu d'appeler, dans le vocabulaire managérial, les « ressources humaines » de l'État. Durant plus de cinq ans, ces quatre corps ont travaillé à leur convergence et au lissage de leurs différences statutaires pour aboutir à une réforme que ses promoteurs ont très tôt

---

<sup>196</sup> Entretien auprès du sous-directeur des personnels techniques d'entretien et d'exploitation, chargé de la tutelle des Écoles à la direction du Personnel et des Services (DPS) du ministère de l'Équipement, La Défense, le 24 avril 2003.

<sup>197</sup> Décret n°2002-523 du 16 avril 2002 portant statut particulier du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées.

<sup>198</sup> Décret n°59-358 du 20 février 1959 modifié relatif au statut particulier du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées.

<sup>199</sup> À partir de : DPS, *Bilan de gestion du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées*, années 2002 à 2005. Concernant les difficultés relatives au décompte des effectifs du corps, nous invitons le lecteur à consulter la notice méthodologique figurant en annexe, intitulée « Difficultés de l'analyse statistique du corps des Ponts et Chaussées ».

<sup>200</sup> Ce terme d'usage courant n'a pas de définition juridique. Il aurait été emprunté pour des raisons de commodité : parler du « corps fusionné » permet de distinguer le « nouveau » corps des Ponts et Chaussées de l'« ancien ». Entretien auprès d'un chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées, La Défense, le 24 avril 2003. Le chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées est un agent de la DPS chargé de la gestion des IPC dès leur entrée dans le corps. C'est l'interlocuteur direct des IPC, il est notamment chargé de leur mobilité professionnelle.

qualifiée de « modernisatrice », l'inscrivant dans le credo de l'efficacité et des impératifs gestionnaires, gages d'une orientation managériale exemplaire.

En accordant la priorité à la diminution des dépenses publiques, à l'efficacité et à la performance de l'administration, ainsi qu'à la réduction du périmètre des grands corps de l'État, cette fusion s'inscrit d'emblée dans les principes de la doctrine néolibérale. Elle semble ainsi témoigner de la diffusion du modèle managérial au sein de l'État qui relève du passage du paradigme économique keynésien au paradigme de type monétariste faisant de la lutte contre l'inflation et la défense de la monnaie l'objectif des réformes à mener. Résultat de la fusion des corps techniques supérieurs de l'Équipement, la création d'un « nouveau » corps des Ponts et Chaussées serait donc le reflet d'un « tournant néo-libéral<sup>201</sup> » et le symptôme d'un vaste mouvement de conversion de l'État à un « référentiel de marché<sup>202</sup> ». Si les travaux qui témoignent de la diffusion d'un « référentiel modernisateur » au sein de l'administration<sup>203</sup> éclairent en partie l'analyse des réformes au sein de l'État, nous souhaitons pour notre part adopter un autre point de vue.

Nous considérons que l'affiliation managériale de la réforme, loin de s'imposer de l'extérieur, se construit au cœur même de l'État, de ses conflits, de ses jeux institutionnels, de ses coalitions, de ses luttes de positionnement et de ses relations de pouvoir<sup>204</sup>. Aussi s'agit-il de montrer, au plus près, comment s'élabore une telle réforme, en nous intéressant aux investissements dont la catégorie « modernisation » fait l'objet, les intérêts qu'elle recouvre, les arrangements qu'elle permet, les luttes d'influence qu'elle génère et la manière dont elle structure les interactions au sein de

---

<sup>201</sup> JOBERT Bruno (dir.), *Le tournant néo-libéral en Europe. Idées et recettes dans les pratiques gouvernementales*, Paris, L'Harmattan, coll."Logiques Politiques", 1994.

<sup>202</sup> MULLER Pierre, *Les politiques publiques*, Paris, Presses universitaires de France, coll."Que sais-je ?" 1990, p.48.

<sup>203</sup> En ce qui concerne la France, cf. : JOBERT Bruno et MULLER Pierre, *L'État en action*, Paris, Presses universitaires de France, 1987 ; MULLER Pierre, « Les politiques publiques comme construction d'un rapport au monde », dans FAURE Alain, POLLET Gilles et WARIN Philippe (dir.), *La construction du sens dans les politiques publiques. Débat autour de la notion de référentiel*, Paris, L'Harmattan, coll."Logiques politiques", 1995, pp.153-178.

<sup>204</sup> Dans une perspective comparative et à partir de deux études de cas (le Japon et Hong-Kong), Eric Welch et Wilson Wong montrent que les caractéristiques nationales agissent comme des filtres vis-à-vis des pressions au changement exercées sur les administrations par la « globalisation ». WELCH Eric W. et WONG Wilson, "Effects of Global Pressures on Public Bureaucracy. Modeling a New Theoretical Framework", *Administration and Society*, vol.33, n°4, Septembre 2001, pp.371-402. À ce sujet et sur le terrain français, cf. par exemple : JOBERT Bruno et THÉRET Bruno, « France: la consécration républicaine du néo-libéralisme », dans JOBERT Bruno (dir.), *Le tournant néo-libéral en Europe, op. cit.*, 1994, pp.21-85 ; BEZES Philippe, *Gouverner l'administration, op. cit.*, 2002 (pour une présentation générale, cf. notamment p.7 et sq.)

la haute fonction publique. La perspective microsociologique choisie ici nous invite à appréhender les circonstances précises dans lesquelles se déploie la réforme, ses conditions d'apparition, les négociations qui la façonnent et sa mise en forme discursive dans les présentations dont elle fait l'objet. L'analyse de la genèse et de l'élaboration de la réforme, en nous donnant à voir les « possibles non advenus<sup>205</sup> », les ambitions révisées et les desseins contrariés, nous engage à dépasser la perspective de la simple diffusion mécanique d'un impératif managérial au sein de l'administration pour mieux explorer les sources d'inspiration de la réforme qui ne sont pas affichées comme telles.

Nous attendons de l'analyse des conditions précises de production d'une telle réforme qu'elle nous éclaire sur la prégnance apparente du discours managérial au sein de l'État. L'hypothèse que nous souhaitons vérifier est qu'elle n'atteste pas d'une diffusion uniforme et d'une conversion généralisée à la « modernisation ». Au contraire, le flou et l'extrême plasticité de cette thématique autorisent des emprunts variés et des usages différenciés<sup>206</sup>. Cette première partie vise ainsi à interroger l'hypothèse selon laquelle le recours à la rhétorique de la « modernisation » traduirait sans doute moins des objectifs de type managérial que des préoccupations liées à la situation d'affaiblissement dans laquelle se trouvent le ministère de l'Équipement, le corps des Ponts et Chaussées et l'intensité des liens qui les unissent.

La restitution des circonstances, à la fois subjectives (vécues) et « objectives » (qui relèvent de la littérature scientifique), au sein desquelles intervient la réforme statutaire du corps des Ponts et Chaussées, fera l'objet du **premier chapitre**. Nous souhaitons mettre au jour les conditions d'apparition d'une telle réforme en nous penchant sur les analyses relatives aux évolutions du Ministère<sup>207</sup> durant les trois dernières décennies, sur leur vécu par les ingénieurs des Ponts et Chaussées, et sur des données tant quantitatives que qualitatives qui nous permettront d'objectiver l'état des rapports entre ce corps et son ministère de tutelle. C'est à rendre compte des processus par lesquels s'impose le raisonnement officiel de la réforme statutaire

---

<sup>205</sup> Nous nous permettons de renvoyer ici le lecteur à l'introduction générale.

<sup>206</sup> Les différents articles qui composent le numéro de la revue *Politix* consacré au management témoignent de la labilité de cette notion : « Management », *Politix*, vol.20, n°79, 3<sup>ème</sup> trimestre 2007.

<sup>207</sup> Nous nous permettons de rappeler au lecteur que la majuscule attribuée au ministère de l'Équipement lorsque son secteur d'activité n'est pas mentionné vise à le distinguer des autres ministères évoqués dans ce travail.

en termes « modernisateurs » que nous consacrerons le **deuxième chapitre**. En décrivant le positionnement du corps des Ponts dans l'espace des corps supérieurs de l'Équipement avec lesquels il a fusionné, et en revenant sur l'élaboration et le contenu des négociations auxquelles la réforme a donné lieu, nous proposons d'éclairer à la fois les conditions de mise en forme discursive et les motivations qu'une telle rhétorique tend à passer sous silence.



# CHAPITRE 1 : OÙ LE CORPS DES PONTS S'AUTONOMISE D'UN MINISTÈRE AFFAIBLI

Nous souhaitons introduire ce chapitre en présentant brièvement le registre discursif de la « modernisation » dans lequel s'inscrit la fusion des corps techniques supérieurs de l'Équipement. L'antienne n'est pas nouvelle<sup>208</sup> et apparaît comme un leitmotiv du ministère de l'Équipement qui cherche à s'imposer au sein de l'administration comme « le véritable parangon de la modernisation<sup>209</sup> ». Mises en place à différentes époques, les réformes qualifiées de « modernisatrices » présentent pour point commun d'intervenir à des moments où l'institution est fragilisée. Cela nous invite dès lors à être attentive au contexte dans lequel le « nouveau » corps des Ponts et Chaussées voit le jour et, plus généralement, à ce que cela nous enseigne des rapports qu'entretiennent les agents de l'État à ce type de réformes.

## *Une réforme sous les auspices de la « modernisation »*

Dès 1995, les hauts fonctionnaires des Ponts et Chaussées et de Météo France, bientôt rejoints par ceux de l'Aviation civile et de l'Institut géographique national, invoquent la nécessaire « modernisation » de l'État à l'origine de leur projet de fusion, inscrivant leur démarche dans le sillage d'une réforme de l'État appelée de ses vœux par le gouvernement. Énoncés dans la circulaire du Premier ministre du 26 juillet 1995<sup>210</sup>, qui assigne notamment à l'action du gouvernement « une réforme de l'encadrement supérieur<sup>211</sup> », les principes de cette « modernisation » constituent,

---

<sup>208</sup> La terminologie daterait en France de Napoléon. DREYFUS Françoise, *L'invention de la bureaucratie*, op. cit., 2000, p.241.

<sup>209</sup> CHANUT Véronique, *L'État didactique*, op. cit., 2004, pp.41-46. Si l'auteure tend parfois à naturaliser le caractère « modernisateur » du ministère de l'Équipement, elle montre comment la mise en place d'une formation continue au management public pour les cadres supérieurs de l'Équipement, apparue à la fin des années quatre-vingt, s'inscrit dans la politique de « modernisation » entreprise à l'époque par les responsables du ministère de l'Équipement.

<sup>210</sup> Circulaire du 26 juillet 1995 relative à la préparation et à la mise en œuvre de la réforme de l'État et des services publics.

<sup>211</sup> *Ibid.*, au 5. du I.

selon les initiateurs de la réforme, LA source d'inspiration de leur projet. À partir de 1997 s'engagent des échanges interministériels soutenus entre le ministère concerné, le ministère de la Fonction publique et celui de l'Économie et des Finances. La lecture des lettres de saisine du Budget et de la direction générale de la Fonction publique (DGAFP), des comptes rendus de réunions, ou des documents préparatoires élaborés par les services du ministère de l'Équipement, témoignent d'un registre discursif unimodal. Les promoteurs du projet de réforme le présentent invariablement comme le fruit des recommandations gouvernementales relatives à la « modernisation » de l'État. C'est par la revendication de cette affiliation que débute par exemple la lettre par laquelle le directeur de cabinet du ministre de l'Équipement saisit le ministère de l'Économie et des Finances de son projet de réforme statutaire :

« Dans le cadre des mesures préconisées par la circulaire du Premier ministre relative à la préparation et à la mise en œuvre de la réforme de l'État et des services publics, il est proposé de modifier le statut des ingénieurs des Ponts et Chaussées<sup>212</sup>. »

S'adressant au directeur général de la Fonction publique, son successeur évoque à nouveau le « chantier de modernisation de l'État<sup>213</sup> », affirmant qu'il soumet là « un projet qui s'inscrit totalement dans cette démarche<sup>214</sup> ». Les enjeux de la fusion « sont fondés sur une logique de modernisation<sup>215</sup> », insiste-t-il. Si les gouvernements ont changé entre les prémices de la réforme et les premiers échanges nourris entre les ministères, la référence « modernisatrice » demeure<sup>216</sup>. Les courriers de l'administration de l'Équipement adressés au ministère de l'Économie et des Finances ou à la DGAFP égrènent l'argument *ad nauseam* : le projet « s'inscrit dans le cadre des orientations interministérielles concernant la haute fonction

---

<sup>212</sup> Lettre du directeur du cabinet du ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme au cabinet du ministre de l'Économie et des Finances, objet : « Fusion des corps d'ingénieurs issus de l'École polytechnique. Projet de décret modifiant le décret n°59-358 du 20 février 1959 relatif au statut particulier du corps des ingénieurs des ponts et chaussées », Paris, le 28 mai 1997. Source : DPS, documents internes.

<sup>213</sup> Lettre du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement au cabinet du ministre de la Fonction publique, de la réforme de l'État et de la décentralisation, objet : « Fusion des corps issus de l'École polytechnique », Paris, le 7 juin 1999. Source : DPS, documents internes.

<sup>214</sup> *Idem.*

<sup>215</sup> *Idem.*

<sup>216</sup> Seules les références aux textes changent, de la circulaire d'Alain Juppé (du 26 juillet 1995, *op. cit.*) à celle de Lionel Jospin (circulaire du 3 juin 1998 relative à la préparation des programmes pluriannuels de modernisation des administrations).

publique<sup>217</sup> », ou encore, il « s'inscri[t] résolument dans le grand chantier de la *modernisation de l'État* et de la *rénovation de son encadrement supérieur*<sup>218</sup> », ou enfin, « dans le cadre des orientations du dernier Comité Interministériel pour la Réforme de l'État (CIRE du 12 octobre 2000) portant sur la dynamisation de la gestion des ressources humaines de l'État<sup>219</sup> », etc. Ritournelle sémantique, la rengaine « modernisatrice » apparaît comme le sésame dont la seule invocation légitimerait le principe de la réforme.

### *Les leçons de l'histoire*

Au sein du ministère de l'Équipement, l'air n'est pas nouveau et les échos du refrain pas si lointains. Plusieurs travaux, nous aurons l'occasion d'y revenir, témoignent du caractère précurseur de cette administration en termes d'innovations managériales et de réformes dites « modernisatrices ». Dans sa thèse, Philippe Bezes qualifie le ministère de l'Équipement de « bon élève » de la réforme de l'État, désignant par là la volonté de ses agents de se positionner comme tels au sein de l'administration<sup>220</sup>. Sans conclure pour autant à un leurre managérial, plusieurs études montrent que les principes de la « modernisation » ne sont jamais prônés avec autant de ferveur que lorsque le Ministère traverse une période d'affaiblissement<sup>221</sup>. Dans des circonstances difficiles pour son administration, les agents du ministère de l'Équipement joueraient de la réforme « modernisatrice » comme d'une parade. Ainsi en irait-il de la création en 1966 du ministère de l'Équipement, résultat de la fusion des anciens ministères des Travaux publics et de la Construction, précisément

---

<sup>217</sup> Lettre de la sous-direction des Affaires financières et des réformes statutaires de la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement à la direction du Budget, bureau 2C du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, objet : « Fusion des corps issus de l'École polytechnique », réf. : 99102, La Défense, le 23 novembre 1999. Source : DPS, documents internes.

<sup>218</sup> En gras dans le texte. DPS, « La fusion des quatre corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement. Un corps unifié pour le développement équilibré des territoires, des réseaux et des équipements publics », « Dossier relatif à la fusion des X », réunion interministérielle du 3 novembre 2000, 19 octobre 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>219</sup> DPS, « Ouverture du corps des Ponts et décloisonnement des viviers », « Dossier relatif à la fusion des X », réunion interministérielle du 3 novembre 2000, 27 octobre 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>220</sup> BEZES Philippe, *Gouverner l'administration*, op. cit., 2002., pp.697-700.

<sup>221</sup> Plus généralement, sur le recours au management par des administrations dominées, cf. : ALAM Thomas et GODARD Jérôme, « Réformes sectorielles et monstration de la modernité. Les usages des savoirs managériaux dans les politiques de l'emploi et de l'alimentaire », *Politix*, 3<sup>ème</sup> trimestre 2007, pp.77-100.

retracée par Jean-Claude Thœnig dans *L'Ère des technocrates*. L'auteur décrit les conditions d'affaiblissement dans lesquelles intervient cette réforme<sup>222</sup>, conçue par des « jeunes Turcs » comme un élément de revitalisation de leur corps et un remède à l'« impasse grave<sup>223</sup> » dans laquelle il se trouve. Si cela n'augure rien de la qualité managériale du projet entrepris – question qui dépasse là notre centre d'intérêt (et notre champ de compétence) – la mise en lumière de la situation du ministère de l'Équipement au début du vingt-et-unième siècle, et des circonstances dans lesquelles sont rédigés les nouveaux statuts, nous met en garde quant à un certain nombre d'illusions qu'alimentent les discours indigènes.

*Le « bon élève » de la « modernisation » au dernier rang de l'administration ?*

Les discours qui accompagnent la démarche réformatrice visent à positionner les agents du ministère de l'Équipement dans une stratégie de précurseurs au sein de l'administration : aussitôt annoncées les grandes lignes de la circulaire du Premier ministre, les ingénieurs seraient déjà sur le pied de guerre, en ordre de bataille, prêts à satisfaire aux exigences réformatrices du gouvernement en vue d'améliorer le service public<sup>224</sup>. En montrant qu'ils anticipent certaines exigences du gouvernement, ils entendent (et semblent finir par) être considérés comme un modèle d'élèves disciplinés qui devancent les attentes de l'administration. Ainsi s'exprime en effet le directeur du cabinet du Ministre<sup>225</sup> lorsqu'il s'adresse à celui de la Fonction publique :

« La politique [de] mon ministère [...] anticipe plusieurs axes que vous avez fixés pour la modernisation de l'encadrement supérieur<sup>226</sup>. »

La démarche semble d'ailleurs appréciée par la DGAFP, censée encourager les corps de fonctionnaires à engager des réformes respectant les recommandations gouvernementales. C'est ce que retient un cadre de la direction du Personnel de

---

<sup>222</sup> THœNIG Jean-Claude, *L'ère des technocrates*, *op. cit.*, 1987, p.89 et *sq.*

<sup>223</sup> *Ibid.*, p.94.

<sup>224</sup> Le premier rapport étudiant la faisabilité de la fusion date d'avril 1995 et précède donc de trois mois la circulaire d'Alain Juppé relative à la préparation et à la mise en œuvre de la réforme de l'État et des services publics. Les corps techniques supérieurs de l'Équipement peuvent donc aisément faire valoir le caractère précurseur de leur démarche au regard de la politique de « modernisation » souhaitée par le gouvernement Jospin dans sa circulaire de juin 1998.

<sup>225</sup> La règle typographique que nous utilisons pour le ministère de l'Équipement s'applique également à son ministre.

<sup>226</sup> Lettre du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement au cabinet du ministre de la Fonction publique, *op. cit.*, le 7 juin 1999. Source : DPS, documents internes.

l'Équipement d'une réunion avec les représentants de la Fonction publique, soulignant dans ses notes manuscrites : « Intérêt pour la DGAFP d'un exemple de principe qui peut faire école<sup>227</sup>. » C'est en effet sur ce registre que le directeur général de la Fonction publique s'adresse aux services du ministère de l'Équipement, les confortant dans leur rôle de précurseur :

« Ce projet de fusion s'inscrit pleinement dans les orientations de modernisation de la gestion des ressources humaines et présente un grand intérêt pour l'amélioration de la gestion des agents des corps concernés<sup>228</sup> », évoquant même dans un autre courrier un « dossier exemplaire pour la modernisation des corps techniques supérieurs de l'État<sup>229</sup>. »

Les agents du ministère de l'Équipement prétendent, certes, se situer parmi les meilleurs élèves en matière de réforme de l'État, mais cela n'augure rien de la « santé » de leur corps ni des résultats qu'ils réalisent par ailleurs. S'ils se présentent auprès de la DGAFP comme de potentielles « têtes de pont » modernisatrices, la réalité de la situation du Ministère les place plutôt en queue de peloton de l'administration. Parallèlement au discours du « bon élève », et sans nécessairement le contredire, la situation du Ministère, objectivée par les analystes et contée, de manière subjective, par les membres du corps dans la discrétion et la liberté de ton qu'autorise (parfois) la situation de face-à-face, jure avec la communication institutionnelle et les discours de présentation de soi. Le constat, largement partagé au sein du corps, selon lequel le ministère de l'Équipement vivrait une période de forte déstabilisation, rejoint ainsi les diagnostics formulés dans les analyses sur le même sujet. Patrice Duran décrit par exemple le déclin de « l'Équipement » depuis les années soixante-dix, dans un article qui condamne à terme l'existence de cette administration, au moins dans ses attributions actuelles<sup>230</sup>. De même Jean-Claude Thoenig évoque-t-il le délitement du Ministère et la perte de prestige des ingénieurs

---

<sup>227</sup> DPS, réunion entre la DPS et la DGAFP, notes manuscrites, le 7 septembre 1999. Source : DPS, documents internes.

<sup>228</sup> Lettre du directeur général de l'Administration et de la Fonction publique au directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, réf. : 02430, Paris, le 4 avril 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>229</sup> Lettre du directeur adjoint au directeur général de l'Administration et de la Fonction publique à la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, objet : « Fusion des quatre corps techniques supérieurs du METL », réf. : 008414, Paris, le 13 décembre 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>230</sup> DURAN Patrice, « L'Équipement, une administration de gestion... », *Annales des Ponts et Chaussées*, op. cit., 2001.

des Ponts dont le corps serait en voie de régression<sup>231</sup>. La montée en puissance de la contestation associative de l'expertise des ingénieurs, l'autonomisation des collectivités territoriales qui s'adjoignent leurs propres services techniques avec la décentralisation, la concurrence des entreprises privées que les directives européennes intensifient et la faiblesse du budget national, associée à la saturation de l'équipement du territoire, concourent en effet à la précarisation du Ministère et au sentiment d'insécurité de ses agents.

En partant de l'apparent paradoxe qui consiste pour une administration parfois décrite comme « moribonde »<sup>232</sup> à se poser à l'avant-garde de la « modernisation », nous souhaitons décrire plus précisément la situation du ministère de l'Équipement et son évolution au regard du processus de décentralisation. Nous verrons que la rhétorique managériale qui porte les réformes décentralisatrices vise à mobiliser les membres du corps, à les galvaniser, afin qu'ils viennent en aide au Ministère précisément au moment où lui sont portés les coups (législatifs) les plus rudes (section 1). Mais le divorce entre le corps et le Ministère apparaît patent. La photographie que nous proposons de quelques-uns des liens qui attestent de l'état des relations entre les ingénieurs des Ponts et Chaussées et leur tutelle ministérielle suffit à objectiver distanciation de leurs rapports à la veille de la fusion. Le Ministère voit son principal corps d'encadrement supérieur s'autonomiser et dévier des chemins traditionnels de la trajectoire professionnelle. C'est dans ce contexte alarmant qu'apparaît la réforme des statuts du corps (section 2).

## **Section 1: Le corps au secours d'un Ministère affaibli ? Le management comme levier de mobilisation**

Les travaux disponibles présentent les années soixante-dix comme un tournant pour le ministère de l'Équipement. Si celui-ci a connu d'autres périodes de déclin, nous l'avons évoqué, les auteurs s'accordent pour faire des années soixante-dix, puis quatre-vingt, le théâtre de plusieurs phénomènes dont la conjugaison aurait fortement

---

<sup>231</sup> THOENIG Jean-Claude, « Les grands corps », *Pouvoirs*, n°79, novembre 1996, p.115.

<sup>232</sup> C'est notamment ce qui ressort de l'analyse de Patrice Duran : DURAN Patrice, « L'Équipement, une administration de gestion... », *Annales des Ponts et Chaussées*, *op. cit.*, 2001.

contribué à affaiblir le Ministère. Parmi les principaux figurent la montée en puissance de la contestation associative de l'expertise des ingénieurs<sup>233</sup>, la progressive autonomisation du pouvoir local et la remise en cause du fonctionnement traditionnel du système politico-administratif local, dont une partie croissante de l'action publique se passe alors de toute intervention directe de l'État. Selon de nombreux travaux<sup>234</sup>, ces phénomènes constituent les premières étapes d'un profond mouvement de transformation de l'action publique, dans le domaine de l'équipement du territoire notamment, qui sera formalisé et acté en 1982 par le vote des premières lois de décentralisation.

Nous étudierons dans cette section, non seulement les situations du corps et du Ministère telles qu'elles sont objectivées dans la littérature, le cadre législatif ou les prises de décisions publiques, mais également les représentations que se font et qu'en donnent les principaux acteurs concernés (A.). Puis nous nous pencherons sur la traduction dans la langue « modernisatrice » de ces mutations de l'action publique qui affectent le ministère de l'Équipement. Réinterprétées comme des défis managériaux, les réformes sont censées « motiver les troupes » afin qu'elles contribuent à préserver la pérennité de la tutelle ainsi mise à mal (B.).

## **A. Quand le vécu de la décentralisation s'oppose aux analyses**

Deux niveaux d'analyse se superposent et se rejoignent à la fois. D'une part, la situation rapidement décrite ici pourrait être précisée par un exposé des circonstances conjoncturelles, un retour sur les conditions d'émergence de la décentralisation, une description du contenu des lois et une analyse de leurs effets. C'est à partir de travaux de seconde main que nous proposons d'en rendre compte. Mais il existe, nous le verrons, des hiatus entre la situation conjoncturelle telle qu'elle s'objective au travers de lois, d'événements et de dispositifs, les interprétations auxquelles se livrent les analystes, et la manière dont elle est vécue

---

<sup>233</sup> Nous aurons l'occasion de revenir précisément sur ces évolutions au cours du chapitre cinq.

<sup>234</sup> Entre autres références, cf. : BORRAZ Olivier, *Gouverner une ville. Besançon 1959-1989*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. "Res Publica", 1998 ; LORRAIN Dominique, "La montée en puissance des villes", *Economie et humanisme*, n°305, janvier 1989, pp.6-21 ; LORRAIN Dominique, « De l'administration républicaine au gouvernement urbain », *Sociologie du Travail*, n°4, 1991, pp.461-484 ; MABILEAU Albert et SORBETS Claude (dir.), *Gouverner les villes moyennes*, Paris, Pédone, 1989 ; THÉNIG Jean-Claude, *L'ère des technocrates*, op. cit., 1987.

par les acteurs qui la traversent. Au-delà d'une description de la conjoncture qui se voudrait objective, il semble dès lors intéressant de rendre compte de ses effets concrets sur les ingénieurs des Ponts. Nous proposons d'appréhender ce « vécu » au travers des récits que nous avons recueillis au fil de nos entretiens et de notre enquête de terrain.

### 1) L'« âge d'or » du ministère de l'Équipement

*The language of ghosts: "The farther you go back, the more beautiful and desirable the world becomes. You drag yourself from sleep each morning to face something that is always worse than what you faced the day before, but by talking of the world that existed before you went to sleep, you can delude yourself into thinking that the present day is simply an apparition, no more or less real than the memories of all the other days you carry around inside you"<sup>235</sup>.*

*« Il me plaît de rappeler qu'il y a deux siècles et demi [...] le fondateur de l'ENPC déceintrait le Pont de Neuilly [...] Cette opération spectaculaire et presque magique avait déplacé le roi Louis XV avec sa Cour et le Tsar de toutes les Russies [...]. Rêvons d'un temps où l'ingénierie et les ingénieurs seraient ainsi reconnus et fêtés à leur juste valeur<sup>236</sup> ! ».*

L'évocation de la période antérieure à la décentralisation intervient spontanément, et très fréquemment, sans même qu'on interroge les ingénieurs des Ponts et Chaussées sur la question. Comme pour compenser une description jugée trop pessimiste, comme pour se rassurer sur la pérennité de leur corps, ou conjurer le sort, les ingénieurs des Ponts n'évoquent pas la période actuelle sans nous rappeler leurs riches heures passées. Les descriptions affligées de la fragilisation actuelle du Ministère sont ainsi resituées dans l'histoire longue de cette administration et

---

<sup>235</sup> AUSTER Paul, *In the Country of the Last Things*, Faber and Faber, Londres, 1995 (1ère éd.: 1987), p.10.

<sup>236</sup> MARTINAND Claude, « Apologue de l'ingénieur responsable et du développement durable », allocution prononcée le 8 sept 2003 devant le congrès de la Fédération internationale des ingénieurs conseils, p.6. Source : CGPC, archives personnelles.

s'accompagnent d'évocations des accomplissements passés, censés fonder la légitimité du corps qui en ferait encore aujourd'hui une institution nécessaire, qui ne pourrait pas ne plus être :

« Je trace un tableau un peu noir là mais il faut voir plus loin, on a eu dans notre histoire d'autres heures difficiles et quand on prend conscience de la participation historique des ingénieurs des Ponts à ce qui fait la France d'aujourd'hui, on se dit qu'on devrait quand même finir par s'en remettre ! [...] Un corps comme celui-là ne s'effondre pas du jour au lendemain...<sup>237</sup> »

Rapporté à son histoire, narrée comme illustre et glorieuse, le récit du déclin vient du même coup en minorer la portée. La seule évocation, toujours sur un mode enchanté, des personnages célèbres du corps, de leurs missions historiques et de leurs réalisations légendaires, suffit à en rappeler le prestige. À l'instar de ce que décrit Paul Auster en exergue, les IPC se réfugient dans la description du « monde d'avant » et donnent à voir la situation actuelle comme une difficulté passagère, une quasi « apparition ». C'est là tout le paradoxe : dans le même temps qu'il en conte l'altération, l'interlocuteur rappelle la légitimité de type historique du Ministère. Le récit du déclin fonctionne en réalité comme un *activateur de légitimité*. En revendiquant son inscription dans la lignée de l'administration des Ponts et Chaussées puis des ministères de la Construction et des Travaux publics, les cadres de l'Équipement présentent le Ministère comme une figure constitutive du pays, « sans qui la France ne serait pas ce qu'elle est<sup>238</sup> ». Cette représentation idéalisée d'un Ministère au passé glorieux le donne à voir comme une partie du patrimoine français. Tout se passe comme si ce passé exerçait une force magique encore vivace et tangible qui le rendrait indétrônable.

Très décentralisée, l'administration de l'Équipement occupe en effet une place à part dans le paysage administratif, notamment dans la première moitié du vingtième siècle. Ses services déconcentrés émaillent le territoire national<sup>239</sup> et les ingénieurs qui en sont responsables jouissent d'une grande autonomie et d'une conséquente liberté de décision vis-à-vis de l'administration centrale située à Paris. Dans les

---

<sup>237</sup> Entretien auprès du président de la troisième section du conseil général des Ponts et Chaussées (CGPC), La Défense, le 25 avril 2003.

<sup>238</sup> Allocution de Gilles de Robien, ministre de l'Équipement, Assemblée générale de l'AIPC, observation directe, Paris, le 6 juillet 2004.

<sup>239</sup> THËNIG Jean-Claude, « Une fédération d'agences locales », *L'Ère des technocrates*, op. cit., 1987, p.47 et sq.

décennies qui précèdent le « premier acte » de la décentralisation, l'ingénieur des Ponts apparaît comme un notable qui entretient des relations étroites et de dépendance avec les représentants de l'ensemble des autres institutions locales, en premier lieu les communes, pour lesquelles il agit comme un prestataire de services. Les ingénieurs des services déconcentrés du Ministère constituent alors des pivots incontournables au niveau local. Ils cumulent en effet plusieurs fonctions. Ils sont les maîtres d'ouvrage en tant que conseillers techniques du maire en matière de génie civil, les maîtres d'œuvre qui se chargent de l'exécution des travaux, les contrôleurs de légalité et de conformité de leurs réalisations et ils jouent le rôle d'émissaires pour les élus, auprès de l'administration centrale :

« D'une part, [le Service ordinaire des Ponts et Chaussées] fonctionne comme service local interministériel à disposition d'autres Administrations d'État. [...] D'autre part, à côté de ses fonctions d'Administration d'État il agit également pour le compte des collectivités locales. [...] Le Service ordinaire dispose donc d'avantages considérables débordant le cadre strict du ministère des Travaux Publics. Il maîtrise ainsi la conception, l'exécution et le contrôle des opérations publiques en matière de Génie civil. [...] Il est par conséquent d'un précieux secours aux collectivités locales en tant qu'intermédiaires entre elles et l'État. Il les aide à faire aboutir leurs projets en étant leur avocat devant les autres ministères, voire devant leur propre administration centrale et en facilitant la recherche de crédits et de subventions de l'État. Bref, les cellules territoriales tiennent en mains les deux extrémités du dossier : son approbation et sa réalisation. Elles sont juges et partie. [...] Tout ou presque est dans leurs mains<sup>240</sup>. »

Cette « fonction d'interface<sup>241</sup> » leur assure un rôle essentiel au niveau local, qui leur garantit une légitimité non seulement technique mais également politique. À tel point qu'avant la création du ministère de l'Équipement en 1966, l'exercice du métier dans les services déconcentrés est considéré par les ingénieurs comme très prestigieux, bien davantage que l'occupation d'un poste en administration centrale, perçue comme dégradante :

« [...] les ingénieurs en place répugnent dans leur grande majorité à quitter la voie royale de la carrière territoriale. En se spécialisant ou en

---

<sup>240</sup> *Ibid.*, pp.49-51.

<sup>241</sup> BARDET Fabrice et JOUVE Bernard (dir.), *Les ingénieurs des Travaux publics de l'État au défi du territoire : du magistère technicien à l'impératif politique*, Polycopié de "Politiques publiques de l'Équipement", Vaulx-en-Valin, 2007, p.24. Ce polycopié a fait l'objet d'un ouvrage, à paraître : BARDET Fabrice et JOUVE Bernard, *Les ingénieurs des Travaux publics de l'État et l'action publique : du magistère technicien à la gestion de l'incertitude*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, à paraître (2008).

devenant “parisien”, l’ingénieur des Ponts occupe un statut de marginal dans son corps et se place en porte-à-faux par rapport à ses collègues. Ainsi des ingénieurs des Ponts avaient été mutés à Paris parce qu’ils avaient connus des “ennuis” dans l’appareil territorial ou étaient considérés comme incapables<sup>242</sup>. »

Les évolutions qui précèdent, sur le territoire, la promulgation des premières lois de décentralisation viennent pourtant modifier et affaiblir le pouvoir des ingénieurs des Ponts et Chaussées au niveau local.

## 2) Quand les lois prennent acte d’un retrait de l’État

Dans un ouvrage collectif sur la décentralisation, dirigé par Michel Crozier et Sylvie Trosa, l’auteur d’un des chapitres s’exprime ainsi :

« La décentralisation s’est faite contre les grands corps ; mais si elle a pu se faire, c’est parce qu’ils étaient déjà affaiblis, et que, dans leur faiblesse, ils n’ont trouvé personne pour les défendre<sup>243</sup>. »

Il cite à cet égard le cas du corps des Ponts et Chaussées, considéré comme l’exemple « le plus significatif<sup>244</sup> ». Ces lois viennent en effet entériner un état de fait, à l’œuvre durant la décennie 1970 qui a consacré le lent déclin des services déconcentrés de l’État et de ses agents, et la montée en puissance des collectivités locales. Pris de vitesse par le pouvoir local, les hauts fonctionnaires en général, et les ingénieurs des Ponts et Chaussées en particulier, voient leurs attributions et leurs positions de pouvoir diminuer de façon conséquente. D’après les travaux mentionnés qui traitent de la montée en puissance des collectivités locales « par petites touches<sup>245</sup> », les lois de décentralisation<sup>246</sup> confèrent « seulement » un cadre réglementaire et légal à la perte de vitesse des grands corps, à l’œuvre depuis déjà

---

<sup>242</sup> THËNIG Jean-Claude, *L’Ère des technocrates*, op. cit., 1987, p.93.

<sup>243</sup> EDOU Emmanuel, « Les grands corps de l’État résisteront-ils à la décentralisation ? » dans CROZIER Michel et TROSA Sylvie (dir.), *La décentralisation. Réforme de l’État*, Paris, Pouvoirs locaux, 1992, p.26.

<sup>244</sup> *Idem*.

<sup>245</sup> LORRAIN Dominique, « De l’administration républicaine... », *Sociologie du travail*, op. cit., 1991, p.471.

<sup>246</sup> Lancée par la loi du 2 mars 1982, complétée par les lois du 7 janvier et du 22 juillet 1983 et par de nombreux décrets, elle a notamment affecté le corps des Ponts et Chaussées par un texte publié le 1<sup>er</sup> août 1985 [Décret du 31 juillet 1985 abrogé relatif aux modalités du transfert aux départements et à la mise à disposition de ceux-ci des services extérieurs du ministère de l’urbanisme, du logement et des transports (directions départementales de l’équipement et services spécialisés maritimes)]. Pour une analyse des débuts de la « première phase » de décentralisation, cf. : DUPUY François et THËNIG Jean-Claude, « La loi du 2 mars 1982 sur la décentralisation. De l’analyse des textes à l’observation des premiers pas », *Revue française de science politique*, vol.33, n°6, décembre 1983, pp.962-986.

plusieurs années, qui voient alors une partie de leurs attributions leur échapper officiellement. Pour le dire autrement, elles prennent acte de la situation et entérinent juridiquement l'autonomie dont les collectivités territoriales ont fait preuve durant les années précédentes.

Les premières lois de décentralisation marquent ainsi l'implication grandissante des collectivités locales et de leur personnel d'encadrement dans la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques<sup>247</sup>. Si l'accroissement du poids et du rôle des collectivités locales s'observe dans tous les pays de l'Union européenne<sup>248</sup>, ses conséquences sont particulièrement importantes dans le domaine des politiques d'aménagement et d'équipement du territoire en France. Parmi les services déconcentrés de l'État, les directions départementales de l'Équipement ont en effet été « en première ligne<sup>249</sup> », dans la mesure où elles exerçaient alors la majeure partie de leurs activités directement avec les collectivités locales. Or, les premières lois de décentralisation offrent aux maires la possibilité de s'attacher leurs propres services techniques et de contourner les prestations offertes par les ingénieurs d'État dans les services déconcentrés<sup>250</sup>. Entre autres pertes d'attributions en matière d'urbanisme, de transports, d'aménagement de l'espace et d'équipement, ces derniers se voient retirer l'entretien et l'exploitation de la voirie départementale, soit trois cent soixante-cinq mille kilomètres de routes départementales<sup>251</sup>. La montée en puissance

---

<sup>247</sup> Selon le rapport présidé par Yves-Thibault de Silguy, la part de la fonction publique d'État, par rapport à l'ensemble de la fonction publique, a diminué de 68% en 1969 à 56% en 1998, et les effectifs de la fonction publique territoriale ont augmenté de 13% dans la décennie 1990. DE SILGUY Yves-Thibault (prés.), « Moderniser l'État : l'encadrement supérieur », *Rapport au ministre de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire*, Paris, La documentation française, 2003, p.11.

<sup>248</sup> L'application du principe de la subsidiarité renforce ce processus, dans la mesure où il répond au souci de rapprocher le niveau de prises de décision des citoyens. GREFFE Xavier, *La décentralisation*, Paris, La Découverte, coll."Repères", 2005, notamment « La décentralisation en Europe : la montée des régions », pp.64-85.

<sup>249</sup> DURAN Patrice, "Les pannes de la déconcentration : l'échec du rapprochement des directions départementales de l'Équipement et des directions départementales de l'Agriculture et de la Forêt en 1993", *Revue française d'administration publique*, vol.4, n°120, 2006, p.760. La part des activités d'une DDE en lien direct avec les collectivités territoriales avant la décentralisation s'élève, précise-t-il, à 70%. À ce sujet, cf. également : REIGNER Hélène, *Les DDE et le politique. Quelles co-administration des territoires ?*, Paris, L'Harmattan, coll."Logiques politiques", 2002.

<sup>250</sup> La loi du 2 mars 1982 offre ainsi aux départements, aux communes et aux établissements publics intercommunaux la faculté de créer un établissement public dénommé « agence départementale » chargée d'apporter une « assistance d'ordre technique, juridique ou financier ». Article 32, Loi n°82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions.

<sup>251</sup> Pour plus de détails à ce sujet, cf. le mémoire de recherche réalisé par Oren Wolff, sous la direction de Philippe Bezes : WOLFF Oren, *Le ministère de l'Équipement face à la décentralisation. Chronique*

des maires permet, en outre, à ceux-ci d'être plus autonomes vis-à-vis des agents de l'État sur le territoire, et notamment des ingénieurs dans les subdivisions et les directions départementales de l'Équipement. L'apparition de figures entrepreneuriales et « modernisatrices<sup>252</sup> » parmi les édiles locaux voit les agents des services déconcentrés court-circuités par des élus qui, cumulant les mandats locaux et centraux, bénéficient de ce fait d'un accès direct aux instances de décision centrales<sup>253</sup>.

Malgré la perte de pouvoir et de prérogatives qu'ont couronnée les premières lois de décentralisation, l'État a conservé une place centrale et prépondérante dans la gestion du réseau routier<sup>254</sup>. Le décret du 31 juillet 1985 organise en effet une simple « mise à disposition<sup>255</sup> » d'une partie du personnel des DDE sous l'égide du président du conseil général, et non un transfert ou une partition, permettant ainsi aux ingénieurs des Ponts et Chaussées de garder la maîtrise de leurs services. Cette « artifice juridique<sup>256</sup> » a permis d'éviter la scission des services de l'Équipement et de préserver l'unité des services déconcentrés et la mainmise des IPC sur leur personnel. Principalement portée par les élus, « aux corps défendant » de la haute fonction publique<sup>257</sup>, la poursuite de la décentralisation au début des années 2000 vient nettement réduire les compétences des services déconcentrés de l'État et les affaiblir d'un point de vue financier et humain. Présenté comme la condition du rétablissement « de la légitimité même de l'action publique », dans l'exposé des motifs du projet de loi<sup>258</sup>, l'« acte deux<sup>259</sup> » de la décentralisation opère de nouveaux

---

*d'une réforme annoncée du secteur des Routes*, mémoire de recherche, master mention "Sociétés et politiques comparées", Paris, IEP de Paris, 2007.

<sup>252</sup> Cf. par exemple : PADIOLEAU Jean-Gustave, « L'action publique urbaine moderniste », *Politiques et management public*, vol.9, n°3, 1991, pp.133-143 ; SMITH Andy et SORBETS Claude (dir.), *Le leadership politique et le territoire*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2002.

<sup>253</sup> Cf. entre autres : DUPUY François et THÉNIG Jean-Claude, *L'administration en miettes*, Paris, Fayard, 1985, p.128 et sq. C'est un des facteurs qui viennent remettre en cause le modèle de la régulation croisée analysé notamment par François Dupuy et Jean-Claude Thœnig : DUPUY François et THÉNIG Jean-Claude, *Sociologie de l'administration française*, op. cit., 1983, p.108 et sq.

<sup>254</sup> THÉNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, op. cit., 1987, p.308.

<sup>255</sup> Décret du 31 juillet 1985 relatif aux modalités du transfert aux départements et à la mise à disposition de ceux-ci..., op. cit.

<sup>256</sup> KESSLER Marie-Christine, *Les grands corps de l'État*, op. cit., 1986, p.259.

<sup>257</sup> C'est ce qu'indique l'analyse des rapports consacrés à la réforme de l'État et à la « performance des administrations publiques », à laquelle s'est livré Patrick Le Lidec. LE LIDEC Patrick, « La relance de la décentralisation en France. De la rhétorique managériale aux réalités politiques », *Politiques et management public*, n°3, 2005, p.111 et sq.

<sup>258</sup> Comme l'indique Patrick Le Lidec, *ibid.*, p.102.

transferts des services déconcentrés vers les collectivités territoriales. La loi du 13 août 2004<sup>260</sup> qui suit l'approbation par le Parlement, réuni en Congrès, de la loi constitutionnelle relative à l'organisation décentralisée de la République du 17 mars 2003, organise le transfert des compétences. Parmi celles-ci, les DDE voient la gestion de dix-huit mille kilomètres du réseau national actuel, soit environ les deux tiers<sup>261</sup>, passer sous la responsabilité des départements, au regard de leur « intérêt local ». Ce transfert doit s'accompagner de celui de trente mille agents aux collectivités<sup>262</sup>.

La décentralisation, déclinée en deux « actes », conduit donc à un affaiblissement important des services déconcentrés de l'État qui se voient vidés de leur substance et retirés les compétences qui faisaient leur raison d'être dans les territoires<sup>263</sup>. Elle est néanmoins, selon les analystes, le résultat d'un processus à l'œuvre depuis les années soixante-dix, par lequel les ingénieurs des Ponts et Chaussées ont progressivement perdu une partie de leur pouvoir et de leur légitimité au niveau local.

### 3) 1982 : la décentralisation vécue comme un « coup de tonnerre<sup>264</sup> »

À contre-courant des analyses développées par les sociologues, les témoignages relatifs au processus de décentralisation que nous avons recueillis indiquent que ces lois, et notamment les premières au début des années quatre-vingt, sont apparues

---

<sup>259</sup> Ainsi qualifié dans l'administration, il recouvre un corpus juridique formé de lois organiques et constitutionnelles dont les votes s'échelonnent de mars 2003 au mois d'août 2004.

<sup>260</sup> Loi n°2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales.

<sup>261</sup> La France compte environ vingt-huit mille kilomètres de routes nationales. Le tiers restant, « d'intérêt national et européen », demeure de la compétence de l'État. Un décret trace le nouveau périmètre du réseau routier national [Décret du 5 décembre 2005 relatif à la consistance du réseau routier national]. Cf. également : Décret du 16 mars 2006 modifiant le décret du 30 mars 1967 relatif à l'organisation et aux attributions des services départementaux et régionaux du ministère de l'Équipement ; Décret du 16 mars 2006 portant création et organisation des directions interdépartementales des routes.

<sup>262</sup> Décret du 5 décembre 2005 portant application de l'article 18 de la loi n°2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales. Cf. également : GREFFE Xavier, *La décentralisation*, *op. cit.*, 2005, p.117.

<sup>263</sup> Ce rude coup porté aux grands corps de l'État s'accompagne, en outre, de restructurations au sein du secteur marchand qui vont également contribuer à les affaiblir. En effet, le « chassé-croisé » auquel conduit la décentralisation voit, en même temps que le retrait de l'État, l'apparition « symétrique » de grands groupes privés. LORRAIN Dominique, « De l'administration républicaine... », *Sociologie du travail*, *op. cit.*, 1991, p.482.

<sup>264</sup> BOSQUI François (AIPC), « Le corps des Ponts », *Rapport du secrétaire général*, avril 1999, p.8.

comme un véritable choc<sup>265</sup>. Dans les esprits, la date fatidique de 1982 semble sonner le glas d'une période enchantée :

« À une certaine époque, l'ingénieur des Ponts il gérait beaucoup de crédits, avant 82 hein, il était responsable, il avait de l'argent à dépenser, il prenait des décisions. L'ingénieur des Ponts dans un coin était vraiment quelqu'un qui avait un pouvoir assez colossal. C'est fini. [...] de ce fait, l'ingénieur des Ponts il a perdu à la fois ses crédits, sa légitimité, son pouvoir et, pour les X-Ponts, une bonne partie de l'intérêt du métier<sup>266</sup>. »

À ce propos, le ton se fait souvent dramatique. Les premières lois sont décrites comme une amputation brutale et traumatisante. Il est question du « couperet de la décentralisation<sup>267</sup> », d'une véritable « onde de choc<sup>268</sup> » et d'une « rupture brutale<sup>269</sup> », au sein d'un univers toujours magnifié par la nostalgie des discours :

« [C'était l'époque] où l'État incarnait seul la demande sociale, où la science était la figure de proue du progrès économique et où le Corps, "chevalier" de la science au service de l'État, participait à la reconstruction du pays à marche forcée. [...] [C'était avant qu'en] 1982 n'éclate, dans un ciel bleu, le coup de tonnerre de la décentralisation<sup>270</sup>. »

Désemparés, les ingénieurs des Ponts et Chaussées semblent mal vivre ce décalage entre un passé glorieux durant lequel ils ont eu le sentiment de reconstruire, d'équiper et d'organiser le pays, de diriger des pans entiers de l'économie, notamment dans la construction et le transport, et la considérable réduction de leur rôle dans la décentralisation qui s'est faite essentiellement « contre eux<sup>271</sup> ». Se remémorant la réaction des IPC au début des années quatre-vingt, un chargé de mission au cabinet du ministère de l'Équipement (qui n'appartient pas au corps des Ponts et Chaussées), témoigne en tant qu'observateur :

---

<sup>265</sup> Si nous ne pouvons prétendre avoir sondé le corps des Ponts dans la mesure où nos entretiens offrent davantage une vision qualitative de leur vécu, le même constat a été fait par Véronique Chanut dans son ouvrage : CHANUT Véronique, *L'État didactique*, *op. cit.*, p.89 et *sq.*

<sup>266</sup> Entretien auprès d'un enseignant de sciences économiques à l'ENPC, Paris, le 19 novembre 2002.

<sup>267</sup> Entretien auprès d'un ancien responsable de l'AIPC, Paris, le 23 janvier 2004.

<sup>268</sup> BOSQUI François (AIPC), « Le corps des Ponts », *op. cit.*, avril 1999, p.8.

<sup>269</sup> JANVIER Yves, « Évolutions du ministère de l'Équipement en rapport avec le processus de décentralisation : une analyse historique » dans THEYS Jacques, PERDRIZET François et *al.*, *Décentralisation et évolution du ministère de l'Équipement*, Centre de prospective et de veille scientifique, note n°17, METLTM, 2003, p.60.

<sup>270</sup> BOSQUI François (AIPC), « Le corps des Ponts », *op. cit.*, avril 1999, pp.8-12.

<sup>271</sup> EDOU Emmanuel, « Les grands corps de l'État résisteront-ils à la décentralisation », dans CROZIER Michel et TROSA Sylvie (dir.), *La décentralisation*, *op. cit.*, 1992, p.26.

« J'ai été témoin de cette incompréhension presque intime sur le mode du "on n'a pas mérité cela, pourquoi on nous retire cette légitimité sur laquelle nous avons excellé pendant des siècles ?" »<sup>272</sup> »

Dans un esprit identique, le sous-directeur des services de la décentralisation au ministère de l'Équipement<sup>273</sup> confie au journal *Le Monde* :

« La décentralisation a été globalement un séisme moral : on a expliqué soudain aux gens qu'ils faisaient mal leur métier, qu'ils empêchaient l'élu d'exercer son pouvoir, qu'ils étaient illégitimes dans le domaine de la prospective et de l'aménagement<sup>274</sup>. »

Si la « deuxième phase » du processus de décentralisation n'est pas contée sur le mode lexical de la rupture, elle n'en produit pas moins un profond désenchantement au sein du corps. Le sentiment de déclin et de manque de lisibilité de l'avenir est perceptible dans les discours des IPC sur leur institution :

« On vit actuellement quand même un contexte de secousses, de séismes. On n'a pas de vision bien claire de l'évolution du paysage administratif<sup>275</sup>. »

Les descriptions de la situation du Ministère ont un air de déjà entendu. Alimentant le désarroi des IPC, un certain nombre d'évolutions sont dénoncées, qui accompagnent le retrait de l'administration de l'Équipement sur le territoire consécutif au « deuxième acte » de la décentralisation. La faiblesse des budgets nationaux et la montée en puissance de la concurrence du secteur privé constituent des arguments complémentaires venant conforter la description d'une tutelle en voie d'affaiblissement, dont la place au sein de l'État s'amenuiserait progressivement :

« Les compétences et les performances de l'Équipement sont aujourd'hui sérieusement contestées notamment face à la montée en puissance des services des collectivités territoriales mais aussi par rapport aux compétences offertes par des organismes privés ; leur manque de disponibilité est partout souligné : exemple, dans mon département, au niveau communal, la DDE n'est d'aucun conseil pour le montage et la

---

<sup>272</sup> Chargé de mission au cabinet du ministre de l'Équipement, réunion-débat organisée par l'Institut du management public, observation directe, Paris, le 12 mai 2005.

<sup>273</sup> Il s'agit de Patrick Gandil, personnage emblématique du ministère de l'Équipement que nous aurons l'occasion de présenter dans les prochains chapitres.

<sup>274</sup> LENFANT VALÈRE Carine, « Le nouveau rôle de la DDE. Frustrées par la décentralisation, les directions départementales de l'équipement continuent de conseiller les élus », *Le Monde*, 28 février 1993.

<sup>275</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion des corps à la DPS, La Défense, le 24 avril 2003.

réalisation d'une opération d'HLM en individuels [...]. La DDE est perçue par les élus surtout comme empêcheur de faire<sup>276</sup>. »

À la menace de la concurrence du secteur privé, que les acteurs présentent souvent comme une donnée récente censée être apparue avec la décentralisation<sup>277</sup>, qui obligerait les ingénieurs des Ponts à se montrer attractifs et performants en étant attentifs au coût de leurs prestations et à l'efficacité de leurs interventions, s'ajoute le manque de moyens de l'État qui ne serait plus en mesure de financer de grands projets d'équipement, dont le territoire national serait de toute façon saturé<sup>278</sup>. Face à l'abattement généralisé que semble susciter la décentralisation, les deux phases du processus vont être l'occasion d'une large diffusion d'un discours à caractère managérial au sein de l'administration de l'Équipement. Nous proposons à présent de regarder de plus près ce qui rapproche deux discours prononcés à plus de vingt ans d'intervalle.

## **B. La domestication de la mélancolie : le corps-forteresse d'un Ministère assiégé**

Les facteurs sociaux, les dispositifs législatifs et les contraintes financières forment d'indéniables circonstances objectives qui éclairent les interrogations des agents du ministère de l'Équipement. L'action publique constitue en ce sens un cadre structurel et présente des contraintes objectives qui s'imposent en partie aux acteurs, tendent à délimiter leurs actions et à circonscrire leurs manières d'envisager l'avenir du corps des Ponts et Chaussées. Une analyse sociologique de l'action publique

---

<sup>276</sup> VALLEMONT Serge, « L'Équipement demain : problèmes, enjeux, ressources. Quelles leçons tirer du passé, pour quel projet ? », 8 octobre 2002, document dactylographié remis par l'auteur.

<sup>277</sup> Sur les conséquences de l'intensification de la concurrence avec le secteur privé, notamment en termes de qualité et de coût des prestations proposées par les DDE, cf. : VALLEMONT Serge, *Moderniser l'administration. Gestion stratégique et valorisation des ressources humaines*, Paris, Nathan, coll. « Nathan Entreprise », 1991, p.58. C'est également le discours porté par la presse : LENFANT VALERE Carine, *op. cit.*, *Le Monde*, 28 février 1993. Si la concurrence s'intensifie avec la décentralisation, Antoine Picon indique néanmoins que les ingénieurs des Ponts étaient placés dans un contexte concurrentiel dès l'apparition des ingénieurs de statut privé qui ont d'emblée critiqué le monopole de l'État sur les travaux publics, obligeant ces premiers à s'adapter à cette situation de rivalité alors inédite. PICON Antoine, *L'invention de l'ingénieur moderne, op. cit.*, 1992, et notamment le chapitre 12 : « rivalités et coopérations », pp.589-610. Au sujet des relations entre les ingénieurs des corps de l'État et ceux du secteur privé, cf. : SHINN Terry, « Des corps de l'État au secteur industriel : genèse de la profession d'ingénieur, 1750-1920 », *Revue française de sociologie*, vol.19, n°1, 1978, pp.39-71.

<sup>278</sup> DURAN Patrice, « L'Équipement, une administration de gestion... », *Annales des Ponts et Chaussées, op. cit.*, 2001.

invite néanmoins à ne pas se contenter d'étudier les transformations de l'environnement *ex nihilo* mais à les saisir à partir des individus qui s'en font les interprètes au regard de finalités stratégiques. Ensemble de contraintes objectives qui structure l'environnement, l'action publique est également mobilisée sous la forme de « récits » dès lors utilisés comme une « ressource cognitive<sup>279</sup> » par les acteurs pour asseoir leurs argumentations et défendre leurs prises de position. Considérer que ce contexte ne détermine pas tout à fait la teneur des récits qui en sont faits ne revient pas à nier cette probabilité. C'est éclairer d'un jour différent les représentations des ingénieurs, façonnées *par* le contexte tout autant qu'elles le sont *avec* celui-ci<sup>280</sup>. En racontant, voire en mythifiant, les évolutions qui ont affecté le ministère de l'Équipement, ses responsables vont ainsi construire la nécessité du changement et justifier l'urgence des réformes à entreprendre.

À l'occasion des deux « actes » de la décentralisation, deux types de discours vont se faire écho au sein du ministère de l'Équipement. Deux mises en scène et en mots de la décentralisation qui relèvent toutes deux d'une managérialisation de ses enjeux. Les deux discours sont chaque fois portés par des responsables du ministère de l'Équipement. Pour le « premier acte », une figure se détache dans le paysage administratif : celle de Serge Vallemont, adjoint au directeur du Personnel de 1981 à 1984, puis directeur du Personnel de 1985 à 1992. Durant le « deuxième acte », le discours apparaît moins directement personnalisé et circule notamment par des journaux internes promouvant les réformes en cours. Directeur de cabinet du ministre Gilles de Robien depuis septembre 2003 et bientôt secrétaire général du ministère de l'Équipement<sup>281</sup>, Patrick Gandil apparaît néanmoins comme un acteur central dans la diffusion de ce discours. Par-delà la disparité de leurs approches et des différences de profils des deux personnalités<sup>282</sup>, leurs discours en appellent tous deux à une réaction managériale face aux lois qui affaiblissent le Ministère. Célébrant les atouts du

---

<sup>279</sup> RADAELLI Claudio M., « Logiques de pouvoirs et récits... », *Revue française de science politique*, *op. cit.*, p.258.

<sup>280</sup> *Ibid.*, p.272.

<sup>281</sup> Il est nommé au Conseil des ministres du 18 mai 2005. Article 1, décret du 19 mai 2005 portant nomination d'un secrétaire général à l'administration centrale. Depuis 2005, huit postes de secrétaires généraux ont été créés dans l'administration. Ils se réunissent tous les quinze jours autour du secrétaire général du gouvernement à Matignon pour échanger des informations, s'entendre sur des stratégies, voire engager des coopérations interministérielles.

<sup>282</sup> Cf. les encadrés retraçant la trajectoire professionnelle des deux individus. Celui de Serge Vallemont figure dans les pages suivantes. En raison de l'importance croissante du rôle joué par Patrick Gandil au fil de ces pages, son parcours est retracé dans le chapitre trois.

management, ils entendent fédérer les ingénieurs du corps et les mobiliser au service des institutions déconcentrées du Ministère, et éviter notamment la désertion des DDE qui serait dommageable pour leur administration.

Nous souhaitons ici revenir sur ces discours et les moyens, essentiellement rhétoriques, par lesquels, à la faveur d'un retournement symbolique, la décentralisation a été instrumentalisée au profit du Ministère. Deux mouvements nous semblent ici à l'œuvre : d'une part, les responsables du Ministère, Serge Vallemont en tête, s'appuient sur la première phase de la décentralisation pour imposer des réformes managériales propres à fidéliser les agents ; d'autre part, l'« acte deux » est présenté aux cadres supérieurs et à leurs jeunes pairs comme une réforme managériale, exaltante à mener... au cœur des services déconcentrés de l'Équipement en voie de démantèlement.

### **1) Premier acte de la décentralisation : une mise en scène obsidionale**

*« La rhétorique de la crise fait  
recette aujourd'hui<sup>283</sup>. »*

D'après la définition qu'en donne Bruno Jobert dans l'introduction du livre *Le tournant néo-libéral en Europe*, l'administration de l'Équipement semble « en crise » dès les premières lois de décentralisation : « les tensions et les contradictions » à l'œuvre au sein du Ministère paraissent en effet avoir « atteint un degré tel que son identité, ses principes centraux de régulation sont menacés de disparition<sup>284</sup> ». Il apparaît dès lors intéressant de se pencher sur la manière dont les acteurs ont tenté de conjurer la « crise »<sup>285</sup>.

Dans ses mémoires, Serge Vallemont, l'un des personnages ayant marqué l'histoire du ministère de l'Équipement<sup>286</sup>, relate la manière dont le processus de décentralisation y a été vécu. Il évoque l'angoisse qui règne parmi l'encadrement supérieur, dès septembre 1981, à l'annonce du calendrier de préparation de la première loi de décentralisation, et le spectre de la « disparition programmée de

---

<sup>283</sup> JOBERT Bruno (dir.), *Le tournant néo-libéral en Europe*, op. cit., 1994, p.9.

<sup>284</sup> *Idem.*

<sup>285</sup> À l'instar des analyses disponibles dans *Le tournant néo-libéral en Europe*.

<sup>286</sup> Cf. l'encadré n°1 qui en témoigne.

l'administration de l'Équipement [...] et [de] l'irréversible affaiblissement du corps des Ponts<sup>287</sup> ». Les ingénieurs envisagent avec effroi l'éventualité d'une « rétrograd[ation] au rang de subordonnés des préfets<sup>288</sup> » et pronostiquent dans l'inquiétude des « scénari[i] catastrophe<sup>289</sup> » et l'« éclatement des DDE<sup>290</sup> ». Une fois la loi dite « Deferre » promulguée, le 2 mars 1982, le désarroi est à son comble. Serge Vallemont décrit les signes de « l'affaiblissement de la “maison Équipement”<sup>291</sup> » à cette époque : « une administration se sentant à la dérive et attaquée de toutes parts<sup>292</sup> ». Les ingénieurs en chef voient « leurs repères disparaître<sup>293</sup> », le « moral des troupes [se dégrade progressivement] sur le terrain<sup>294</sup> » où se développe un « climat psychologique inquiétant<sup>295</sup> ». Si l'atmosphère décrite par Serge Vallemont rejoint certains discours des IPC que nous avons interrogés, elle semble néanmoins particulièrement apocalyptique. Elle contraste également fortement avec les résultats d'une enquête menée quelques années plus tard par Luc Rouban au sujet de la décentralisation, auprès de cadres supérieurs de la fonction publique occupant *a minima* la position de sous-directeurs. Les résultats obtenus dans les directions de l'Équipement indiquent que près de 46% des responsables se disent « très favorables » à la décentralisation, et il ne ressort aucune réponse « plutôt défavorables » au sein du Ministère, contrairement aux services déconcentrés d'autres administrations<sup>296</sup>. Les descriptions de Serge Vallemont dans son autobiographie s'apparentent néanmoins aux propos qu'il tenait alors aux agents du Ministère. En effet, au printemps 2005, à l'occasion de la présentation du livre de Véronique Chanut organisée par l'Institut du management

---

<sup>287</sup> VALLEMONT Serge, *Une vie d'ingénieur aux Ponts et Chaussées (1951-1995). Chroniques d'un témoin engagé*, Paris, Presses de l'ENPC, coll. « Tradition », 2004, p. 263.

<sup>288</sup> *Ibid.*, p.264.

<sup>289</sup> *Ibid.*, p.265.

<sup>290</sup> *Ibid.*, p.271.

<sup>291</sup> *Ibid.*, p.275.

<sup>292</sup> *Idem.*

<sup>293</sup> *Ibid.*, p.267.

<sup>294</sup> *Ibid.*, p.274.

<sup>295</sup> *Ibid.*, p.277.

<sup>296</sup> À l'encontre de plusieurs travaux qui indiquent que la décentralisation a été particulièrement éprouvante pour l'administration de l'Équipement, les résultats de l'enquête indiquent que les ingénieurs des directions de l'Équipement sont sortis gagnants de la décentralisation, jouant de leur expertise pour se situer en intermédiaires entre les préfectures et les collectivités locales. ROUBAN Luc, *Le pouvoir anonyme, op. cit.*, 1994, pp.81-82.

public<sup>297</sup>, assis aux côtés de Michel Crozier<sup>298</sup> et probablement encouragé à l'objectivation (voire à la rationalisation *a posteriori*) par l'objet de la réunion<sup>299</sup>, Serge Vallemont confia aux personnes présentes les « arcanes » de sa stratégie. Venant confirmer l'analyse de Véronique Chanut qui travailla à ses côtés<sup>300</sup>, il admettait avoir volontairement dramatisé les enjeux de la décentralisation, en tant que directeur du Personnel, afin de mobiliser les énergies des cadres supérieurs en faveur des réformes managériales qu'il ambitionnait de mener. Cette stratégie, que l'on devine déjà entre les lignes de son autobiographie, avait également été démontrée par Patrice Duran qui rend hommage dans un article...

« ... à l'intelligence et la ténacité de certains hauts fonctionnaires [...] [grâce auxquels] l'Équipement a su surfer sur la vague décentralisatrice et jouer encore une fois de la contrainte externe pour se moderniser dans ses structures et sa gestion bien avant qu'une circulaire vienne lui en donner l'ordre<sup>301</sup>. »

Serge Vallemont agit là comme un « montreur de management<sup>302</sup> », exposant les subtilités de sa démarche et les manipulations qu'il a initiées pour accéder à ses fins managériales<sup>303</sup>.

---

<sup>297</sup> CHANUT Véronique, *L'État didactique*, op. cit., 2004. Réunion-débat organisée par l'Institut du management public, observation directe, Paris, le 12 mai 2005.

<sup>298</sup> Organisée dans des locaux de l'ÉNA du sixième arrondissement de Paris, la présentation rassemble une bonne vingtaine de personnes. Parmi les visages connus (de nous) : plusieurs membres du comité de rédaction de la revue *Politiques et management public*, des sociologues (Patrice Duran est discutant, dans la salle se trouvent Michel Crozier et Jean-Gustave Padioleau), et des agents du ministère de l'Équipement (Gilles Jeannot, ingénieur des travaux publics de l'État et chercheur au laboratoire de sciences sociales de l'ENPC, Olivier Desjorges, également ITPE et membre de l'équipe dirigeante du mastère d'action publique et Patrick Gandil, directeur de cabinet du Ministre, qui sera nommé six jours plus tard secrétaire général du ministère de l'Équipement).

<sup>299</sup> Le livre présenté porte précisément sur l'action de Serge Vallemont, et notamment sur la création du cycle supérieur de management de l'Équipement (CSME) dont il est à l'origine.

<sup>300</sup> Véronique Chanut, qui fut responsable de la mission « Évaluation et prospective » et conseillère scientifique pour le CSME de 1990 à 1993, affirme également que la décentralisation a été instrumentalisée pour justifier l'urgence des réformes. Nous pouvons regretter néanmoins l'absence de description des ressorts de cette mise en récit. CHANUT Véronique, *L'État didactique*, op. cit., 2004, p.89.

<sup>301</sup> DURAN Patrice, « L'Équipement, une administration de gestion... », *Annales des Ponts et Chaussées*, op. cit., 2001, p.68.

<sup>302</sup> À l'instar des pastoriens de Bruno Latour qui parle de « montreurs de microbes » révélant l'existence du bacille [LATOUR Bruno, *Les microbes. Guerre et Paix*, Paris, AM Métailié, 1984], Erik Neveu qualifie de « montreurs de communication » certains professionnels des médias et de la publicité, qui s'appliquent à disséquer les risques de la communication et à les faire connaître au public au travers de publications très médiatisées. NEVEU Erik, *Une société de communication ?*, Paris, Montchrestien, coll."Clefs / Politique", 1994, p.102 et sq.

<sup>303</sup> D'aucuns pourraient s'étonner d'une telle franchise de la part d'un haut fonctionnaire impliqué dans les rouages du pouvoir administratif – mais également syndical, en tant qu'ancien secrétaire général du syndicat corporatiste des TPE, et politique, notamment en tant qu'ancien maire-adjoint

### Encadré n°1 : Serge Vallemont (1930-....)

Il commence sa carrière au bas de l'échelle de l'administration, comme dessinateur, avant d'intégrer la première promotion de l'École nationale des Travaux publics de l'État (ENTPE), créé en 1953. Secrétaire national du syndicat des ingénieurs TPE, de 1968 à 1974, il gravit progressivement les échelons hiérarchiques du ministère de l'Équipement. Ingénieur dans une subdivision rurale (1955-1956), il devient chef d'un bureau d'études (1956-1959) puis travaille à la DDE de l'Essonne (1965-1975) après un passage dans un laboratoire régional (1959-1965). Devenu ingénieur des Ponts et Chaussées en 1975, par la voie de la promotion sur liste d'aptitude<sup>304</sup>, il est nommé responsable de l'Urbanisme et de la Construction à la DDE de Seine-et-Marne (1975-1978). Il rentre dans l'administration centrale en occupant la fonction de chef de la mission de la « vie des services » à la direction du Personnel (1978-1981). Adjoint de Pierre Mayet, directeur du Personnel de 1981 à 1984, il devient conseiller technique au cabinet du Ministre de l'Équipement la même année. Il gardera cette fonction durant un an, avant d'être appelé à devenir directeur du Personnel, fonction qu'il occupera durant sept ans et dans laquelle il s'illustrera comme l'une des grandes figures « modernisatrices » du Ministère. Parti à la retraite en 1995, Serge Vallemont s'est imposé comme une des personnalités marquantes du corps de par les réformes qu'il a entreprises mais également en raison de son parcours professionnel qui l'a mené du plus bas de l'échelle au poste stratégique de directeur du Personnel.

En inscrivant ses projets dans un contexte d'incertitude et de précarité, Serge Vallemont s'est en effet saisi des menaces qui planaient sur l'administration de l'Équipement pour mobiliser les énergies autour de ses objectifs. Face à la « démobilisation de plus en plus grande du personnel<sup>305</sup> », il a souhaité proposer des perspectives claires et redonner leur « fierté<sup>306</sup> » à des cadres qui manquaient selon lui de confiance :

« [En tant que directeur du Personnel,] ma première motivation à l'égard des personnels de la direction fut de les motiver et de les responsabiliser autour d'un projet dont je voulais qu'ils se sentissent

---

d'une commune –, au risque de passer pour un stratège cynique et sans scrupule. Ce serait oublier non seulement que les liens profonds qui l'unissent avec plusieurs sociologues (nous y reviendrons) et ses multiples activités associatives et de réflexion sur le management dans le service public, attestent de sa volonté d'adopter une hauteur de vue qui légitime une telle réflexivité. Son autobiographie s'intitule, rappelons-le, *Chroniques d'un témoin engagé*. Ce serait également faire fi de la position de Serge Vallemont qui, protégé par une carrière atypique et remarquable (au sens propre), qui l'a conduit à endosser de hautes responsabilités sous des gouvernements étiquetés de droite comme de gauche, est désormais à la retraite, et, à l'heure du bilan, semble vouloir en garder la primeur, comme l'indique la publication de son autobiographie. Ce serait enfin ignorer qu'un tel « aveu » lui permet de témoigner de son intelligence tactique, de confirmer l'importance de son rôle au sein du Ministère et de mettre en valeur l'ampleur des réformes managériales qu'il a mises en œuvre.

<sup>304</sup> Cf. la définition *infra*.

<sup>305</sup> VALLEMONT Serge, *Une vie d'ingénieur...*, *op. cit.*, 2004, p.276.

<sup>306</sup> *Ibid.*, p.326.

solidaires et partie prenante à sa réalisation. Ma réussite passerait par cette nécessaire adhésion...<sup>307</sup> »

La morosité ambiante et le sentiment de perte d'identité ont semble-t-il constitué des atouts dans la stratégie de Serge Vallemont pour susciter l'assentiment du corps des Ponts et Chaussées et l'engagement de ses membres dans les réformes. Dès 1985, il a ainsi souhaité faire des directeurs départementaux de l'Équipement de véritables « patrons<sup>308</sup> » et des « moteurs du changement<sup>309</sup> » au niveau local, dans chacun de leurs services. À contre-courant d'une décentralisation qui visait le pouvoir des DDE dans les territoires, la valorisation des cadres supérieurs « sur le terrain » entend les motiver et les fidéliser aux services déconcentrés, malgré le contexte. L'établissement de contrats passés entre eux et l'administration centrale et comportant des objectifs auxquels ont été attribués des moyens soumis à l'évaluation des « performances », visait dans cette perspective à responsabiliser les cadres et à en faire des alliés dans la bataille de la « modernisation »<sup>310</sup>. La métaphore guerrière est utilisée sciemment. Serge Vallemont présente ces réformes comme un plan d'attaque comprenant l'instauration d'une véritable « école de guerre<sup>311</sup> » avec la mise en place d'une formation continue au management. Créé en 1987, le cycle supérieur de management de l'Équipement (CSME) s'est imposé, selon Véronique Chanut<sup>312</sup>, comme « le fleuron de ce nouveau managérial<sup>313</sup> ». Après la décentralisation, cette formation venait répondre pour les agents du Ministère à une « nécessité impérieuse de redonner un sens à l'action et une nouvelle dimension à la légitimité d'intervention de l'Équipement<sup>314</sup> », admet aujourd'hui volontiers un chargé de mission au cabinet du Ministre.

---

<sup>307</sup> *Ibid.*, p.304.

<sup>308</sup> *Ibid.*, p.314.

<sup>309</sup> *Ibid.*, p.312.

<sup>310</sup> Pour une présentation de cette réforme de la gestion des cadres du ministère par son auteur, voir : VALLEMONT Serge, *ibid.*, p.310 et *sq.* ou encore, du même auteur : « Le projet de progrès et de modernisation de l'administration de l'Équipement », *Politiques et management public*, vol.7, n°3, 1989, pp.167-177.

<sup>311</sup> VALLEMONT Serge, *Une vie d'ingénieur...*, *op. cit.*, 2004, p.315.

<sup>312</sup> Rappelons que Véronique Chanut a consacré sa thèse de gestion au CSME auquel elle a participé. Menée sous la direction du professeur Jacques Rajot, la thèse fut soutenue en 2001. Parmi les membres du jury figuraient deux ingénieurs généraux des Ponts et Chaussées : Yves Cousquer, qui fut notamment président de l'AIPC de 1998 à 2003 et président des Aéroports de Paris de 1999 à 2001, et Serge Vallemont qui a rédigé la préface du livre qui en est tiré.

<sup>313</sup> CHANUT, Véronique, *L'État didactique*, *op. cit.*, 2004, p.41.

<sup>314</sup> Un chargé de mission au cabinet du Ministre. Réunion-débat organisée par l'Institut du management public, observation directe, Paris, le 12 mai 2005.

**Encadré n°2 : Le plan de « modernisation » du ministère de l'Équipement<sup>315</sup>**

Pour répondre aux conséquences de la décentralisation, « un plan de modernisation<sup>316</sup> est lancé en 1985. La même année, Serge VALLEMONT prend la tête de la direction du personnel. Venu “de la base”, il met en place une méthode de travail peu orthodoxe : convaincu que la modernisation doit venir du “terrain”, il incite, dans un premier temps, les services extérieurs à développer des initiatives de leur propre chef. Pendant cette période (1985-1987), il visite périodiquement, accompagné de son équipe, une DDE ayant élaboré de nouveaux outils de gestion ou d'organisation. Toutes les initiatives jugées pertinentes sont enregistrées et répertoriées puis mises en cohérence pour constituer le projet de modernisation du ministère [...] généralisé au premier janvier 1988 pour l'ensemble des DDE. Outre les outils de mesure des coûts, le ministère de l'Équipement s'est exercé à développer le “professionnalisme” de ses agents [...]. À travers de multiples moyens, tout est fait pour inciter les agents, sans distinction de niveau hiérarchique, à adopter un comportement “managérial” dans l'exercice de leur activité professionnelle (développement de la gestion individuelle des personnes, entretien d'évaluation, dialogue social, formation). Outre la multitude d'incitations à l'adoption d'une éthique managériale, est créée en 1987 une école de management, le CSME (Cycle Supérieur de Management de l'Équipement). Cette formation s'inscrit exactement dans un processus d'éducation à la “responsabilité”. [...] Dernière étape de la “modernisation” : le projet GEODE engagé en 1988, qui consiste en la mise en place d'un système de planification des activités et des moyens (les fameux POM, Plans objectifs-moyens). »

Le tableau que Serge Vallemont a dressé de la décentralisation lui a ainsi permis de valoriser l'urgence des mesures à prendre pour préserver le ministère de l'Équipement, et de présenter leur caractère managérial comme inéluctable et salvateur. L'argument de la décentralisation apparaît ainsi central dans ce « récit de la contrainte extérieure<sup>317</sup> » qui aurait imposé à l'administration de se transformer pour reconquérir une légitimité que le contexte avait mis à mal :

« Certes tous les services n'ont pas subi le choc de 1982 de la même manière ni au même moment. Ainsi les DDE ont été en première ligne. [...] Ainsi la contrainte externe n'a pas été la même pour tout le monde ou du moins elle n'a pas eu le même poids. À l'Équipement, elle a joué à plein et a permis au ministère d'entrer très tôt, dès 1986, dans une

<sup>315</sup> Extraits de CHATY Lionel, *L'administration face au management, op. cit.*, 1997., pp.208-209.

<sup>316</sup> Dans l'ouvrage de Lionel Chaty, le terme apparaît parfois seul ou encadré de guillemets, sans véritable distinction. Nous avons respecté ici ses choix typographiques.

<sup>317</sup> RADAELLI Claudio M., « Logiques de pouvoirs et récits... » *Revue française de science politique, op. cit.*, 2000, p.265.

logique de modernisation qui a permis incontestablement de rassurer les services et de redorer son image<sup>318</sup>. »

Le parallèle entre cette mise en scène rhétorique venue légitimer l'introduction de valeurs dites managériales dans la gestion des cadres supérieurs de l'Équipement à la fin des années quatre-vingt, et celle des responsables actuels du Ministère en vue de mobiliser l'encadrement supérieur apparaît saisissant.

## 2) Deuxième acte de décentralisation : un « défi managérial<sup>319</sup> »

*« L'étirement de la période transitoire fait mal. Il faut relancer très vite un nouveau projet<sup>320</sup> ! »*

Dans les discours qu'ils adressent aux élèves et aux agents, dans le cadre de réunions ou *via* les bulletins d'information internes, les responsables du Ministère présentent le « deuxième acte » de la décentralisation comme une réforme managériale. Le management apparaît ainsi comme un outil de communication au profit du Ministère dont les défenseurs entendent mobiliser les cadres. C'est ainsi que le vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées (CGPC), Claude Martinand, s'adresse aux élèves au cours de sa « Leçon inaugurale » au mastère d'action publique (MAP), la première année de sa création pour le nouveau corps fusionné :

« La décentralisation de Gaston Defferre conduit à un certain déclin de l'Équipement durant les deux dernières décennies [...]. En 2004/2005 des défis, des menaces, mais aussi des opportunités et quelques atouts nous conduisent à une alternative difficile :

- ou bien la poursuite du déclin ;
- ou bien un formidable sursaut pour impulser recentrage et renouveau et conduire une véritable refondation du ministère et du corps des Ponts et Chaussées<sup>321</sup>. »

---

<sup>318</sup> DURAN Patrice, « Les pannes de la déconcentration... », *Revue française d'administration publique, op. cit.*, 2006, p.760.

<sup>319</sup> Un intervenant lors d'une réunion sur les métiers du corps, observation directe dans le mastère d'action publique (MAP), Paris, le 16 décembre 2004.

<sup>320</sup> Un adjoint d'un directeur départemental de l'Équipement, cité dans : MARTINAND Claude (vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées), « Questions d'avenir sur les missions et l'organisation de notre ministère. Contribution du Bureau du CGPC », le 31 juillet 2003, p.22 (notre pagination).

<sup>321</sup> Leçon inaugurale du mastère d'action publique, prononcée le 6 septembre 2004 par le vice-président du CGPC, document dactylographié remis par l'auteur, p.4.

Le transfert massif des routes aux collectivités, les mouvements de personnel qui s'ensuivent, et l'abandon des attributions qui ont alimenté la légitimité historique du corps sont traduits dans un langage mobilisateur, occultant ainsi la blessure de la décentralisation, le sentiment de perte de sens lié à l'exécution de fonctions résiduelles ingrates au sein de services exsangues<sup>322</sup>, pour apparaître comme de formidables « défis à relever<sup>323</sup> » et d'exaltants projets de « conduite des hommes<sup>324</sup> ». La décentralisation offrirait ainsi l'occasion aux ingénieurs des Ponts de participer à un moment historique. L'idée de « tournant<sup>325</sup> » et de mouvement fondateur est largement présente dans les discours :

« Vingt ans après la première étape de décentralisation, la période à venir constitue un véritable tournant historique pour l'évolution du rôle de l'État et du ministère en particulier<sup>326</sup>. »

La contrainte est masquée en défi et les agents du Ministère sont dès lors vivement invités à saisir l'opportunité managériale qui leur est ainsi offerte de participer à une réforme d'envergure :

« Notre ministère doit relever des défis importants [...] L'enjeu est de taille. Il s'agit de saisir l'opportunité que représentent ces évolutions pour recomposer entièrement le paysage du ministère et l'adapter aux changements de la société. [...] Le ministre [...] compte sur la mobilisation de chacun pour progresser ensemble dans cette voie<sup>327</sup>. »

Une « réflexion sur l'avenir du ministère », intitulée « séminaire de Roquelaure », a été engagée, associant l'encadrement supérieur de l'administration centrale au cabinet du Ministre<sup>328</sup>. À l'occasion de cette réunion qui s'est tenue durant deux jours consécutifs, les 16 et 17 septembre 2003, Gilles de Robien, alors ministre de l'Équipement, a rappelé :

---

<sup>322</sup> C'est, nous le verrons, en des termes proches que les acteurs en entretien qualifient désormais les missions des cadres en DDE.

<sup>323</sup> Un intervenant lors d'une réunion sur les métiers du corps, observation directe dans le MAP, Paris, le 16 décembre 2004.

<sup>324</sup> *Idem*.

<sup>325</sup> MARTINAND Claude, « Questions d'avenir... », *op. cit.*, le 31 juillet 2003, p.1 (notre pagination).

<sup>326</sup> METLTM, *Stratégie ministérielle de réforme du ministère de l'Équipement, des Transports, du Logement, du Tourisme et de la Mer (METLTM) 2004-2007*, Document de travail, 17 octobre 2003, p.11.

<sup>327</sup> Direction du Personnel, des Services et de la modernisation (DPSM), *Équipement demain*, Lettre d'information sur les réformes du ministère de l'Équipement, n°2, décembre 2003, p.1.

<sup>328</sup> À ce sujet, cf. WOLFF Oren, *Le ministère de l'Équipement face à la décentralisation*, *op. cit.*, 2007.

« Au-delà des inquiétudes légitimes liées à la décentralisation, le changement qui s'annonce est l'occasion de saisir de nouvelles opportunités<sup>329</sup>. »

Aux directeurs des services déconcentrés de l'Équipement cette fois, le Ministre a tenu le même discours propre à motiver l'encadrement :

« La décentralisation est une opportunité, un atout à saisir par l'Équipement et non un repli de l'État sur lui-même<sup>330</sup>. »

**Encadré n°3 : Quand le directeur de cabinet vient ré-enchanter la décentralisation auprès des élèves du corps<sup>331</sup>**

Le 16 décembre 2004, à 18h, le directeur de cabinet vient rendre visite en personne aux élèves de troisième année du corps des Ponts et Chaussées, première promotion du nouveau corps fusionné à inaugurer la formation commune à l'action publique. L'évènement est inédit<sup>332</sup>. Quelques jours avant, l'un des délégués de la promotion bat le rappel : « Il est TRÈS IMPORTANT que vous soyez tous là. Il serait du plus mauvais effet qu'on ne soit qu'une dizaine... Ça sera très intéressant<sup>333</sup> ». Pour les « corpsards », il est impensable de ne pas être au rendez-vous. À la mi-décembre, les listes de postes proposés à la sortie de l'École ont déjà circulé. Plusieurs élèves ont pris des contacts avec les employeurs qui les intéressent, certains ont déjà obtenu un entretien. Ils sont en concurrence entre eux sur chacun des postes. C'est à ce propos que Patrick Gandil tient à les rencontrer. Dans la salle de la bibliothèque, la promotion au grand complet attend son arrivée. Le chargé de mission du corps l'accueille à l'entrée. Après une rapide entrée en matière, le directeur de cabinet rentre aussitôt dans le vif du sujet :

« *Quid* des DDE ? Peuvent-elles vivre sans routes ? C'est un véritable séisme pour le personnel des DDE car il y a un côté historique fondamental. C'est donc un changement assez important. [...] [Mais dans les DDE] ce sont donc des métiers qui sont intéressants en permanence et captivants aujourd'hui, car c'est une phase de transition qu'il faut gérer. Captivants pour le DDE<sup>334</sup>, qui a pour responsabilité de gérer la boutique mais aussi pour ses collaborateurs que certains d'entre vous pourraient être. [...]

Pour ceux qui ont envie de faire du management, gérer cette transition c'est tout à fait fantastique ! Je me suis efforcé d'envoyer quelques camarades pour faire ça. Car gérer un changement de service, ça demande un niveau de management très élevé ! [...]

<sup>329</sup> DPSM, *Équipement demain*, Lettre d'information sur les réformes du ministère de l'Équipement, n°1, novembre 2003, p.1.

<sup>330</sup> Gilles de Robien aux directeurs départementaux réunis le 18 février 2003. Cité dans : DPSM, *Flash Décentralisation*, n°1, 6 mars 2003, p.1.

<sup>331</sup> Visite du directeur de cabinet du Ministre à la première promotion du MAP, observation directe, Paris, le 16 décembre 2004.

<sup>332</sup> Nous n'avons trouvé nulle trace d'une telle visite d'un directeur de cabinet à une autre promotion du corps en cours de scolarité et aucun des acteurs interrogés n'a eu le souvenir qu'un tel « évènement » ne se fut jamais produit dans l'histoire récente du corps des Ponts et Chaussées.

<sup>333</sup> Courriel électronique du délégué de la promotion ENPC 2004 aux élèves du MAP, objet : « De Robien et vos missions », le 10 décembre 2004. Source : remis par l'auteur.

<sup>334</sup> Le sigle renvoie à la fois à la structure départementale et à celui ou celle qui la dirige.

On est dans un vaste projet de réorganisation ! C'est du management pointu et ça demande un niveau technique important. C'est des beaux projets ! Faut être opiniâtre, c'est une belle occasion ! [...] La moitié des départements n'auront plus beaucoup de routes nationales. L'idée c'est qu'une bonne partie du transfert se fasse en 2006. Ceux qui seront en territorial connaîtront l'ensemble de ce processus de décentralisation, y'a vraiment des choses passionnantes, c'est du management pointu ! [...] Vous n'avez vraiment pas fait un mauvais choix [de corps] ! »

Le faible impact du discours et le décalage ressenti par les élèves est perceptible. À la sortie, un « corpsard » s'exclame, remportant l'assentiment général de ses camarades :

« Il est quand même très fort ce Gandil : on a perdu 66% de longueur de routes mais le routier c'est génial, c'est central ! Il faudrait tous qu'on aille bosser là-dedans alors qu'y'a plus rien à faire ! »

Faisant de nécessité vertu, la rhétorique managériale tend à accréditer l'idée d'un État énergique qu'il serait exaltant de servir. Occuper un poste à responsabilité « sur le terrain » permettrait ainsi aux membres du corps d'être aux commandes d'une réforme de grande envergure et leur offrirait l'occasion de faire leurs preuves en tant que managers du changement. Les capacités de pilotage qui leur seraient attribuées dans le cadre de ces missions sont présentées comme autant d'opportunités professionnelles prestigieuses pour de hauts fonctionnaires prêts à s'investir dans les réformes. Annoncée comme une occasion d'acquérir des responsabilités valorisantes et un faire-valoir pour les hauts fonctionnaires chargés de la mener, la réforme décentralisatrice est pensée comme un couronnement permettant d'accéder à l'honneur professionnel. Venant flatter l'ego des cadres et leur prétendu « instinct managérial<sup>335</sup> », elle est décrite comme nécessitant des managers, figure d'idéal professionnel<sup>336</sup> convoquée comme un instrument<sup>337</sup> de mobilisation de cadres supérieurs prétendument valorisés sur le plan hiérarchique par l'accès à ce statut honorifique et convoité<sup>337</sup>. Jouant paradoxalement sur l'attrance supposée des jeunes ingénieurs pour le secteur privé, les membres du corps exerçant dans l'administration

<sup>335</sup> Un intervenant lors d'une réunion sur les métiers du corps, observation directe dans le MAP, Paris, le 16 décembre 2004.

<sup>336</sup> Christopher Hood montre les investissements symboliques dont le management et les rôles qu'il met en scène font l'objet, apparaissant ainsi comme un « accomplissement professionnel » : HOOD Christopher, *The Art of the State. Culture, Rhetoric and Public Management*, Oxford, Clarendon Press, 1998.

<sup>337</sup> Luc Rouban évoque l'« intérêt professionnel » et « la satisfaction personnel[le] » qu'éprouveraient les fonctionnaires à effectuer de telles missions. ROUBAN Luc, *La fonction publique*, Paris, La Découverte, coll."Repères", 1996, p.109.

tentent de les rassurer sur la plus-value managériale qu'apporterait à leur « équation personnelle » (selon la formulation indigène) une prise de poste dans l'administration : « Les premiers postes dans les services de mon Ministère sont un atout pour les jeunes qui essaient vers le privé<sup>338</sup> », affirmera à son tour Gilles de Robien, alors ministre de l'Équipement. La réforme de l'État, telle qu'elle est présentée aux agents du Ministère, fait figure d'ambitieux défi à relever pour des cadres qui seraient en quête d'héroïsme<sup>339</sup>.

La mise en récit d'une montée des périls, l'exacerbation d'une contrainte extérieure brandie comme une menace et le recours à une rhétorique managériale aux accents galvanisants, apparaissent ainsi comme le fruit d'une élaboration collective qui vise à mobiliser l'encadrement supérieur dans une stratégie de sauvetage du ministère de l'Équipement. Dans cette situation conjoncturelle défavorable, nombreux sont en effet les agents à prédire un sombre avenir au Ministère et à craindre que son réservoir d'emplois ne constitue une variable d'ajustement<sup>340</sup> en matière de gestion des effectifs de la fonction publique<sup>341</sup>. Selon certains IPC, sans projet mobilisateur, le Ministère deviendra une « administration subsidiaire<sup>342</sup> », les grands corps le désertent, « débauchés par les entreprises privées<sup>343</sup> », et il ne parviendra ni à conserver ni à attirer les cadres supérieurs susceptibles de le « piloter<sup>344</sup> ». Mobiliser les ingénieurs des Ponts en faisant du management un vecteur d'engagement au profit du Ministère permettrait ainsi de ressouder les rangs et de faire du corps un

---

<sup>338</sup> Assemblée générale de l'AIPC, observation directe, Paris, le 6 juillet 2004.

<sup>339</sup> Cette idée émane d'une enquête effectuée par Véronique Chanut, présentée lors d'un colloque de l'association « Services publics » intitulé « Attirer des jeunes de talents pour bouger le service public ». Plusieurs ingénieurs des Ponts participent à cette association, dont Serge Vallemont fut le président. Observation directe, Paris, le 20 juin 2003.

<sup>340</sup> La configuration démographique du ministère de l'Équipement laisse présager de nombreux départs à la retraite dans les prochaines années. Ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire, « Sorties de fonction des titulaires civils à l'horizon 2018 et répartition par âge au 31 décembre 2000 » dans « Situation et perspectives démographiques de la fonction publique de l'État », *Rapport de la DGAFP*, juin 2002, p.11.

<sup>341</sup> THEYS Jacques, GALLAND Jean-Pierre et *al.*, « Le ministère de l'Équipement face à la décentralisation et aux nouveaux enjeux des années 2000 : quelles perspectives d'évolution ? » dans THEYS Jacques, PERDRIZET François et *al.*, *Décentralisation et évolution du ministère de l'Équipement*, *op. cit.*, p.23. D'après les données de l'INSEE, le ministère de l'Équipement fait partie des administrations qui ont perdu le plus d'emplois entre 1990 et 2000 (plus de dix mille), de nombreux départs à la retraite n'ayant pas été remplacés. Une des hypothèses avancées chiffre à plus d'un tiers la réduction des effectifs du ministère d'ici à 2020. *Ibid.*, p. 31.

<sup>342</sup> « L'évolution tendancielle du ministère : qu'est-ce qui se passe, si rien ne se passe ? », *Rapport de la DGAFP*, *ibid.*, p.25.

<sup>343</sup> *Idem.*

<sup>344</sup> *Idem.*

rempart. Les ingénieurs des Ponts et Chaussées sont-ils sensibles à un tel discours ? Sont-ils effectivement incités à demeurer fidèles au Ministère, et notamment à ses services déconcentrés, pour y mener des réformes censées les enthousiasmer ? Si les effets d'un tel discours sont malaisément mesurables, nous proposons à tout le moins d'examiner comment évoluent les rapports entre le corps des Ponts et Chaussées et le Ministère. Sans présumer du lien qui peut exister entre l'intensité des rapports qui les unissent et la performativité du discours managérial, nous proposons d'évaluer le degré de fidélité du corps à sa tutelle et son évolution.

## **Section 2: La désaffection du corps des Ponts pour le ministère de l'Équipement**

La présentation du contexte au sein duquel intervient la réforme des statuts du corps des Ponts et Chaussées s'est nourrie d'une description des processus de décentralisation, des sentiments qu'ils ont créés chez les ingénieurs et des stratégies dont ils ont fait l'objet de la part des responsables du ministère de l'Équipement. L'analyse exige cependant d'être complétée afin d'éclairer une partie des conditions d'émergence de la réforme des statuts au regard de la conjoncture du corps. Après avoir dressé un tableau général donnant un aperçu de la décentralisation et des discours qu'elle a suscités, il s'agit à présent de resserrer la focale sur les effets qu'elle a pu avoir concernant le comportement des IPC vis-à-vis du ministère de l'Équipement et, plus généralement, du service à l'État. Les représentations des ingénieurs des Ponts et Chaussées relatives aux services du Ministère et de leurs missions viendront éclairer les différentes dimensions que nous souhaitons mettre en évidence pour tenter d'objectiver les comportements des membres du corps (A.). Nous proposons également de traiter la question de l'évolution de leurs positions professionnelles dans et hors de l'État, afin d'examiner les secteurs qui semblent avoir davantage le vent en poupe (B.). Pour ce faire, nous recourrons à une analyse quantitative permettant d'objectiver l'état de ces liens et leurs évolutions sur la période contemporaine. C'est à la fois une photographie rendant compte du positionnement des ingénieurs des Ponts, du type de métiers et de trajectoires

professionnelles qu'ils privilégient, à la veille de la fusion, et une mise en perspective de ces évolutions récentes depuis la création du ministère de l'Équipement que nous souhaitons exposer.

## **A. Le corps des Ponts répudie les métiers traditionnels de l'Équipement**

Nous proposons de relater ce que les membres du corps ont à dire au sujet des métiers traditionnels des Ponts et Chaussées, en même temps que nous mettrons en évidence l'affaiblissement des liens entre le corps et sa tutelle par la présentation de données chiffrées. Nous commencerons par montrer le décalage ressenti par une partie des Polytechniciens entre leur parcours scolaire et les métiers auxquels il mène. Nous analyserons ensuite la position administrative des ingénieurs des Ponts et Chaussées et ce qu'elle nous dit de leur fidélité au Ministère. Puis, nous nous pencherons sur le rapport des ingénieurs à l'expertise et aux métiers techniques ou relevant de leur domaine d'activité traditionnel, celui du bâtiment et des travaux publics (BTP). Enfin, nous nous intéresserons à la présence des IPC dans les services déconcentrés du Ministère et à l'attitude des plus jeunes vis-à-vis de la filière territoriale.

### **1) Splendeur de l'X et misère des DDE**

Les quelques extraits précédemment mentionnés, tirés des considérations des IPC sur le déclin du Ministère, décrivaient la situation actuelle en la comparant à une période antérieure idéalisée durant laquelle l'ingénieur des Ponts aurait vécu un « âge d'or », jouissant d'un prestige local envié et d'une autorité incontestée. D'autres points de vue nous incitent à considérer avec précaution ce type de récit mythique. Dans son travail traitant de la création de l'École nationale des Ponts et Chaussées et qui s'étend jusqu'à la première moitié du dix-neuvième siècle, Antoine Picon évoque, déjà, le « décalage<sup>345</sup> » entre la qualité de l'instruction théorique dispensée par l'École polytechnique et la banalité de l'exercice quotidien du métier auquel elle prépare, et voit là l'un des principaux sujets d'insatisfaction des ingénieurs des Ponts et Chaussées. C'est en substance ce que narrait également Balzac au travers des

---

<sup>345</sup> PICON Antoine, *L'invention de l'ingénieur moderne*, op. cit., 1992, p.461.

illusions perdues de l'ingénieur Gérard, jeune ingénieur des Ponts affecté en province après ses études<sup>346</sup> :

« Entre seize et dix-huit ans, je me suis adonné à l'étude des sciences exactes de manière à me rendre malade, vous le savez. Mon avenir dépendait de mon admission à l'École polytechnique. [...] Arrivé à l'École, j'ai travaillé de nouveau et avec bien plus d'ardeur, afin d'en sortir aussi triomphalement que j'y étais entré. [...] À vingt et un ans, je possédais les sciences mathématiques au point où les ont emmenées tant d'hommes de génie, et j'étais impatient de me distinguer en les continuant. [...] J'entrai à l'École des Ponts et Chaussées [...] je fus nommé à vingt-cinq ans, en 1828, ingénieur ordinaire. [...] J'appris alors à quoi tendaient ces terribles déploiements d'intelligence, ces efforts gigantesques demandés par l'État. L'État m'a fait compter et mesurer des pavés ou des tas de cailloux sur les routes.

[...] Mon ingénieur en chef a soixante ans, il est sorti avec honneur, comme moi, de cette fameuse École ; il a blanchi dans deux départements à faire ce que je fais, il y est devenu l'homme le plus ordinaire qu'il soit possible d'imaginer, il est retombé de toute la hauteur à laquelle il s'était élevé [...]. L'homme qui se produisait à vingt-deux ans avec tous les symptômes de la supériorité, n'en a plus aujourd'hui que l'apparence. [...] Mon ambition est-elle donc démesurée ? Je voudrais être utile à mon pays. Le pays m'a demandé des forces extrêmes, il m'a dit de devenir un des représentants de toutes les sciences, et je me croise les bras au fond d'une province ?<sup>347</sup> »

Pour littéraire qu'elle soit, cette analyse nous semble avoir conservé toute son acuité<sup>348</sup>. Sans nécessairement prétendre à la pertinence d'une extrapolation de nos résultats sur l'ensemble du corps, l'enquête que nous avons menée auprès des ingénieurs des Ponts et Chaussées de la promotion 2004 de l'ENPC, issus de l'École polytechnique<sup>349</sup>, indique que la très grande majorité d'entre eux est entrée à l'X puis a intégré le corps des Ponts sans jamais l'avoir vraiment décidé. Paradoxalement, alors que la réussite dans les études élargit potentiellement l'éventail des choix

---

<sup>346</sup> Le personnage est inspiré de son beau-frère, Eugène Surville, ingénieur des Ponts et Chaussées mécontent de son métier. À propos de sa carrière et ce qu'elle peut expliquer de la diatribe de Balzac, cf. BRUNOT André et COQUAND Roger, *Le corps des Ponts et Chaussées, op. cit.*, 1982, pp.142-147.

<sup>347</sup> BALZAC Honoré de, « Gérard à Grossetête », *Le Curé de village*, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque de La Pléiade », 1978 (1<sup>ère</sup> éd. : 1841), pp.794-800.

<sup>348</sup> Les erreurs historiques relevées par André Brunot et Roger Coquand dans le texte de Balzac ne retirent rien à la finesse de l'analyse. Pour plus de détails, cf. : BRUNOT André et COQUAND Roger, *Le corps des Ponts et Chaussées, op. cit.*, 1982, pp.137-152.

<sup>349</sup> La promotion compte également des ITPE qui ont intégré le corps des Ponts par la voie du concours interne. À l'occasion de notre enquête d'observation directe aux côtés des élèves du corps des Ponts durant leur formation à l'action publique, nous avons ainsi sondé l'ensemble des ingénieurs issus de l'École polytechnique sur les motivations qui ont présidé leur choix d'intégrer une préparation aux grandes Écoles scientifiques, puis l'École polytechnique et enfin le corps des Ponts et Chaussées.

d'avenir, s'opère un « effet de cliquet<sup>350</sup> » qui circonscrit la trajectoire scolaire et partant, cadre les ambitions professionnelles. Condamnés à la réussite perpétuelle, déterminés par leur position dans les concours, ces meilleurs élèves (les mieux classés) « se sentent irrésistiblement attirés par les plus grands corps<sup>351</sup> » : « on fait l'X parce qu'on a l'X, on fait le corps parce qu'on a le corps<sup>352</sup> », résume un jeune ingénieur des Ponts. Ils sont « pris au piège de leur excellence<sup>353</sup> » et contraints de devenir ce que leur dicte leur classement, sans avoir fait le choix de leur avenir professionnel<sup>354</sup>. Comme le formule très bien leur chargé de mission, ils « choisissent [le corps] [...] pour retarder leur choix » :

« Les mécanismes de choix du corps des Ponts sont multiformes et il n'y a pas suffisamment de solidité par rapport à l'engagement vis-à-vis de l'État et par rapport aux métiers traditionnels. Beaucoup choisissent en fonction de leur classement, pour le prestige encore et aussi pour retarder leur choix<sup>355</sup> ! »

Cette absence de perspective initiale et de motivation pour les métiers du corps renforce sans doute l'amertume des jeunes ingénieurs qui découvrent sans tarder tout ce qui sépare leur excellence scientifique de la réalité quotidienne du travail dans les directions départementales de l'Équipement<sup>356</sup>. Ainsi, à propos d'un stage professionnalisant proposé durant la scolarité du corps qu'un ancien directeur du Personnel évoque ce sentiment de déclassement qui envahit potentiellement les jeunes élèves :

« Il y avait un stage en service déconcentré de l'Équipement, on y envoyait les ingénieurs élèves. Il fallait vraiment qu'ils aiment le béton,

---

<sup>350</sup> C'est ce que montre également Jean-Michel Eymeri au sujet des élèves de l'École nationale d'administration : EYMERI Jean-Michel, *La fabrique des énarques*, op. cit., p.107.

<sup>351</sup> SADRAN Pierre, *Le système administratif français*, op. cit., 1997, p.127.

<sup>352</sup> Entretien auprès d'un jeune ingénieur des Ponts de la promotion X97, Paris, le 15 novembre 2002. C'est la « dialectique de la consécration et de la reconnaissance au terme de laquelle l'École choisit ceux qui la choisissent parce qu'elle les choisit » décrite par Pierre Bourdieu dans : BOURDIEU Pierre, *La Noblesse d'État*, op. cit., 1989, p.140 (en italique dans le texte).

<sup>353</sup> EYMERI Jean-Michel, *La fabrique des énarques*, op. cit., 2001, p.107.

<sup>354</sup> Jean-Michel Eymeri souligne à cet égard le décalage entre cette absence de choix et les discours officiels qui décrivent la passion de l'intérêt général censée mouvoir les serviteurs de l'État qui verraient dans le service public une vocation. *Ibid.*, pp.87-88.

<sup>355</sup> Entretien auprès du chargé de mission du corps des Ponts, La Défense, le 26 février 2007.

<sup>356</sup> Le « désajustement » entre les attentes de l'individu et les exigences du corps peuvent conduire à une « prise de distance à l'égard de l'institution » qui mène à ce que Jacques Lagroye et Johanna Siméant appellent des « itinéraires de déception ». LAGROYE Jacques et SIMEANT Johanna, « Gouvernement des humains et légitimation des institutions », dans FAVRE Pierre, HAYWARD Jack et SCHEMEIL Yves (dir.), *Être gouverné. Études en l'honneur de Jean Leca*, Paris, Presses de Sciences po, coll."académique", 2003, p.67.

les routes et tout ça, parce que c'était vraiment les chantiers profonds là... Donc un décalage énorme entre ce qu'on leur avait appris, la vision que leur offraient leurs études et puis une réalité quotidienne qui peut être intéressante mais qui était montrée sous l'aspect le plus dur, quoi<sup>357</sup> ! »

#### **Encadré n°4 : La mauvaise réputation**

Ce qui se dit dans le corps sans nécessairement être formulé, les jugements à demi-mot qui s'échangent sur le ton de l'évidence et les complicités qui se nouent sur des constats entendus, sans qu'il soit besoin d'étayer davantage, nous semblent dignes d'attention. Seul un travail et une présence de longue durée au sein du corps permettent au chercheur une imprégnation suffisante pour se familiariser avec quelques-uns des implicites, des non-dits et des sous-entendus qui naissent du vivre-ensemble et contribuent à souder un corps. S'il doit faire preuve de rigueur dans ses observations, veiller à la fiabilité de ses sources et à la rigueur de son protocole d'enquête, bref être attentif à la scientificité de sa démarche<sup>358</sup>, le chercheur a, nous semble-t-il, des enseignements à tirer de types peu protocolaires de recueils de l'information. Ainsi en va-t-il de formes de parole sociale plus grossières et évanescences telles que la rumeur, la réputation ou l'anecdote qui, comme le rappelle Luc Boltanski, « éclaire le dessous des choses<sup>359</sup> ». À condition de ne pas les prendre au mot, elles en disent parfois long sur les représentations et les états d'esprit.

La démarche s'avère moins aisée lorsqu'il s'agit d'apprécier ce qui se dit *sur* le corps *dans* le corps. Et les acteurs imposent une résistance aux sollicitations à visée réflexive. À la faveur d'une pause à la suite d'un enseignement de l'ENPC, quelques anciens élèves de l'X se retrouvent « à la cafet' » pour fumer une cigarette<sup>360</sup>. Ce moment d'entre-soi des élèves peu nombreux à fumer est propice à la complicité. Ils se remémorent le « Forum de l'X », grand'messe où les entreprises, les laboratoires de recherche, les Écoles et les corps font leur promotion auprès des Polytechniciens. Une remarque à la dérobée sur le corps des Ponts nous encourage à intervenir pour demander que soient explicités les sous-entendus d'une conversation dont la teneur nous échappe. Revenant à la charge en plusieurs occasions, nous recueillons, par bribes, ce qui se dit (par certains) dans le corps sur le corps, dans les forums de l'X.

À Polytechnique, l'administration en général et le ministère de l'Équipement en particulier souffrent d'une réputation peu enviable auprès de certains élèves. Véhiculant l'image d'une institution « archaïque », « grisâtre », engluée dans ses routines administratives, le ministère de l'Équipement apparaît comme le synonyme de la tradition et de l'absence de dynamisme. De manière symptomatique, nous racontent les élèves, lors des « Forums de l'X », les entreprises prennent place à la lumière du jour dans le hall marbré de Polytechnique derrière de luxueux stands. Elles distribuent des plaquettes

<sup>357</sup> Entretien auprès d'un ancien directeur du Personnel, Noisiel, le 28 janvier 2004.

<sup>358</sup> PAYRE Renaud et POLLET Gilles, « Analyse des politiques publiques et sciences historiques... », *Revue française de science politique*, *op. cit.*, 2005.

<sup>359</sup> Selon le dictionnaire *Le Robert*, cité dans BOLTANSKI Luc, avec DARRE Yann et SCHILTZ Marie-Ange, « La dénonciation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°51, mars 1984, p.4.

<sup>360</sup> Observation directe durant la formation des « deuxième année » de l'ENPC, Champs-sur-Marne, le 19 septembre 2003.

attrayantes sur papier glacé, font miroiter des salaires alléchants et des carrières « à l'international ». Pendant ce temps, les représentants de l'État venus promouvoir les grands corps sont cantonnés dans l'ombre du sous-sol, à côté des toilettes, derrière des stands cartonnés d'allure poussiéreuse. Ceux du corps des Ponts ont des airs de « bureaucrates », ils parlent de génie civil et de travail « sur le terrain » dans les DDE.

Si les propos sont à lire au conditionnel, car nous n'avons pas été témoin de ces scènes, ils semblent néanmoins répandus au sein du corps, comme nous avons pu le constater lors de nos enquêtes par observation directe au sein du mastère d'action publique. Les plus anciens en sont d'ailleurs conscients. Évoquant de lui-même cette mauvaise réputation du Ministère auprès des Polytechniciens au cours d'un entretien, le directeur de cabinet de l'ancien ministre de l'Équipement Jean-Claude Gayssot, nous confiait sa volonté – non encore concrétisée... – de mettre en place un groupe de réflexion avec de jeunes membres du corps pour « redorer le blason du service public<sup>361</sup> ».

Le « sentiment d'absurdité<sup>362</sup> » évoqué par un jeune ingénieur les premiers jours de son arrivée dans une direction départementale de l'Équipement résume le fossé qui sépare l'idéal scientifique des enseignements dispensés à Polytechnique et la trivialité des missions qui lui ont échoué « sur le terrain ». C'est exactement ce qu'affirme Theodore Porter dans l'extrait qui suit :

*« The ability to deploy mathematics skillfully was an important component of their professional identity. The abstract analysis emphasized at Polytechnique was taught for reasons having more to do with science and mathematics than engineering. That style of mathematics was, Gillispie suggests, almost useless for roads and canals [...] worse than useless, it gave form to an ethos of disdain for skills and materialities<sup>363</sup>. »*

Le sentiment de désenchantement vécu par les jeunes ingénieurs des Ponts passés dans les services déconcentrés de l'État apparaît davantage comme un rite de passage, sorte de « bizutage » qui certifierait la conversion à un « devenir-ingénieur », tant il semble être évoqué à des époques différentes. Néanmoins, les évolutions de l'action publique locale ont assurément rendu les missions dans les DDE plus ingrates et la transition moins aisée.

<sup>361</sup> Entretien avec le président de la première section du CGPC, ancien directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, La Défense, le 17 février 2003.

<sup>362</sup> Entretien auprès d'un jeune ingénieur des Ponts de la promotion X97, Paris, le 15 novembre 2002.

<sup>363</sup> PORTER Theodore M., *Trust in Numbers. The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*, Princeton, Princeton University Press, 1995, p.20.

## 2) Quand les comportements dévient de la norme, de la technique et du terrain

Trois questions précises nous permettent de caractériser l'état des rapports entre le corps des Ponts et le ministère de l'Équipement : quelle est l'évolution des effectifs du corps occupant la position administrative censée concerner la majorité des IPC, soit la « position normale d'activité » (PNA, cf. *infra*) ? Les métiers techniques du corps attirent-ils toujours les ingénieurs du corps ? Et, enfin, comment évolue la présence des IPC au sein des services déconcentrés ?

### Encadré n°5 : Difficultés de l'analyse statistique du corps des Ponts et Chaussées<sup>364</sup>

#### . La multiplication de données non harmonisées

Les chiffres disponibles sont non seulement disparates selon les institutions dont ils émanent mais se contredisent également au sein d'une même source.

Pour donner quelques exemples précis parmi d'autres, les données concernant les affectations des jeunes IPC en sortie d'École diffèrent selon qu'elles sont relevées par l'ENPC (qui en rendait compte dans ses publications *L'École des Ponts depuis 1960*), par le chargé de mission du corps qui gère les sorties d'École et élabore à cette fin ses propres bases de données, ou par les services gestionnaires de la DPS qui présentent leurs propres effectifs dans les bilans de gestion du corps des Ponts et Chaussées. Selon que l'on s'adresse à l'une ou l'autre de ces institutions, les chiffres concernant un même sujet s'avèreront (parfois radicalement) différents.

L'analyse des bilans de gestion du corps relève également d'un véritable casse-tête. D'une année sur l'autre, les chiffres indiqués sous un item identique sont modifiés sans explication.

Par ailleurs, le terme « effectifs totaux du corps » recouvre selon les cas des réalités disparates. Lorsque le chiffre n'est pas commenté, il revient à son lecteur de déterminer s'il inclut ou non les « ingénieurs-élèves », à savoir les ingénieurs non encore nommés « ingénieurs des Ponts et Chaussées », qui sont en formation à l'École en première et deuxième année (la nomination n'intervenant qu'au début de la troisième année à l'ENPC). Ou alors si le chiffre correspond ou non aux ingénieurs dit « en activité », excluant ainsi de fait les retraités, les « ingénieurs-élèves » et les IPC nouvellement nommés qui ont encore un an de formation initiale à accomplir avant d'être affectés sur un poste. Ou encore si, parmi les ingénieurs « en activité », l'auteur du comptage comprend ou non les ingénieurs qui ont été nommés IPC mais ont rendu leur démission afin de travailler dans le secteur privé. Ou enfin, plus rarement, s'il comprend ou non les ingénieurs des Ponts issus du concours professionnel et de la liste d'aptitude ou bien s'ils opèrent un *distinguo* en regroupant les « X-Ponts », soit ceux d'entre le corps qui sont issus de l'École polytechnique.

#### . Une gestion plurielle du corps

Les dissonances apparentes entre les chiffres disponibles relèvent également du caractère éclaté de la gestion du corps. Le CGPC ne dispose que d'une autorité morale

<sup>364</sup> Nous reproduisons là sous la forme d'extraits une notice méthodologique plus développée qui figure en annexes.

dans ce domaine. C'est la direction du Personnel qui est la véritable gestionnaire. Mais l'association professionnelle du corps (AIPC) prétend également y participer et dispose de données chiffrées précises sur les positions des ingénieurs des Ponts. Or ces deux institutions sont porteuses d'intérêts divergents en matière de gestion du corps.

Ainsi, l'enquêteur qui souhaite déterminer le niveau de présence des IPC en entreprise privée et son évolution, se trouve confronté à un épineux problème. Du côté des bilans de gestion, établis par les services de la direction du Personnel, le critère « entreprise privée » n'apparaît pas. Il faut donc « jongler » avec les catégories qui recouvrent les positions administratives. Mais les regroupements sont parfois modifiés d'une année sur l'autre et il arrive que les services gestionnaires fusionnent certaines catégories administratives, brouillant ainsi la perspective longitudinale sur plusieurs années. En outre, le résultat obtenu par la DPS en termes d'effectifs d'IPC dans le secteur privé apparaît largement inférieur aux chiffres que l'on retrouve par ailleurs, *via* par exemple les informations diffusées par le groupement des associations de la haute fonction publique, dit « G16 », qui n'indique pas les sources auxquelles il a puisé ses données<sup>365</sup>. Mais les différences sont encore plus flagrantes avec les données chiffrées de l'AIPC, eu égard à la proximité des deux institutions vis-à-vis du corps des Ponts et Chaussées. L'association professionnelle du corps qui se donne notamment pour mission de promouvoir la mobilité entre les secteurs public et privé, entretient à ce titre des relations avec les ingénieurs qui ont statutairement quitté le corps en étant « rayés des cadres » ou en donnant leur démission, afin de travailler dans le secteur privé. Elle comptabilise les démissionnaires dans les effectifs du corps, faisant ainsi largement augmenter le taux de présence des IPC dans le secteur privé. L'association propose par ailleurs un annuaire des « IPC en entreprises » qui comprend en réalité l'ensemble des ingénieurs des Ponts travaillant dans le secteur dit concurrentiel, soit un ensemble bien plus important que le strict domaine des entreprises privées. Si l'on considère néanmoins les données quantitatives de l'association relative au secteur privé proprement dit et que l'on en retire les démissionnaires, on devrait logiquement retrouver des effectifs identiques à ceux relevés par la direction du Personnel. Or la marge d'erreur reste de près de 150 personnes (sur une population de 500 IPC dans le privé pour l'AIPC et de 220 pour la DPS) !

#### **Encadré n°6 : Une gestion stratégique au cœur d'enjeux institutionnels<sup>366</sup>**

Les différences de comptabilisation des effectifs entre la DPS et l'association du corps des Ponts ont récemment donné lieu à un échange un peu vif entre des représentants des deux institutions, échange auquel nous avons eu l'opportunité d'assister... sans obtenir d'explication sur la divergence de leurs effectifs.

Un des représentants de l'AIPC se rend au bureau du service gestionnaire de la direction du Personnel, l'objet du rendez-vous est précisément de faire le point sur leurs méthodes respectives de calcul. Nous sommes autorisée à assister à la réunion. Il présente la manière dont il a procédé pour recueillir ses effectifs et déterminer ses catégories. Il fait observer « des divergences assez fortes, notamment sur le privé » avec les bilans de gestion élaborés par la DPS :

<sup>365</sup> Un ingénieur des Ponts et Chaussées qui a occupé pendant dix ans des fonctions de responsabilité au sein de l'AIPC qu'il a quittée en 2007, était en même temps, et est encore à l'heure actuelle, secrétaire général du G16. On pouvait ainsi s'attendre à ce qu'il ait fourni au groupement d'associations les données relatives au corps des Ponts. Étonnamment, les chiffres concernant, par exemple, le pantouflage diffèrent d'une institution à l'autre.

<sup>366</sup> Rendez-vous entre un permanent de l'AIPC et un chef de bureau de la DPS, observation directe, La Défense, le 2 avril 2007.

« - Chez vous, il est à 17% en 2005 alors que chez nous il monte à 26%, précisez-il, évoquant la dernière publication de la DPS

« - C'est une question de définition, nous n'avons pas la même définition du privé !, lui rétorque le chef de bureau.

« - Je suis demandeur de réponses méthodologiques !, insiste le représentant de l'AIPC. Notre principal doute par rapport à vous, ça tient vraiment au chiffre que vous avancez concernant les entreprises...

« - On ne gère que les IPC donc il n'y a pas de raison de retrouver des démissionnaires dans nos chiffres puisqu'ils n'appartiennent plus au corps !, s'agace le représentant de la DPS [...]

« - Mais vous avez une liste de ce que vous mettez dans le privé ? [...] Vous, DGPA<sup>367</sup>, vous avancez un chiffre de 220 agents « en entreprise » en 2005. Il s'agit bien des gens dans le privé là ? [Le chef de bureau confirme] Parmi eux, 178 sont en dispo' mais si on ajoute mes 137 démissionnaires encore en activité, on est encore bien loin des 500 !!

« - 500 c'est quand même beaucoup... clôt le chef de bureau, l'air dubitatif.

La réunion se termine rapidement, le chef de bureau est pressé. Il met fin à l'entretien vingt minutes plus tard. Ils prévoient de s'échanger leurs modes de calculs. Dès le lendemain, nous recevons le chef de bureau et moi-même un courrier électronique signé du représentant de l'AIPC. Il remercie pour l'échange, nous remet la version électronique de ses tableaux et propose de prolonger la discussion. Plusieurs mois plus tard, il n'avait toujours pas reçu de réponse de la part du chef de bureau...

L'association professionnelle et la DPS ont en effet intérêt à ce que les chiffres qu'elles avancent valorisent leur travail, leurs actions et leur raison d'être. La direction du Personnel et des Services veille à pourvoir les besoins du ministère de l'Équipement en agents. C'est notamment le rôle du chargé de mission qui est en partie évalué sur les chiffres de démission et de mise en disponibilité qu'il présente annuellement. Les services gestionnaires n'ont donc nul intérêt à faire valoir un chiffre élevé de départs d'ingénieurs des Ponts dans le secteur privé. À l'inverse, l'AIPC encourage et aide les ingénieurs qui viennent rencontrer ses représentants à « faire rayonner » largement le corps « au service de la Nation<sup>368</sup> », autrement dit en dehors de l'État. Elle entretient ainsi un réseau d'ingénieurs des Ponts dans différents secteurs d'activités dans le domaine privé (cf. chapitre 4). Se prévalant de cette connaissance et du contact qu'ils ont préservé avec les IPC du secteur privé, y compris ceux qui ont démissionné, ses représentants revendiquent d'être associés à la gestion du corps. Ils souhaitent instaurer une gestion tripartite qui leur offrirait une place aux côtés des représentants du CGPC et de la DPS, leur rôle consistant à s'occuper de la mobilité des hauts fonctionnaires.

#### *a - Une « position normale d'activité » en baisse*

La PNA désigne l'occupation d'un poste au sein des services du ministère de l'Équipement ou bien de certains postes ainsi qualifiés au sein d'autres ministères. Cette position administrative est censée recouvrir la majorité des situations professionnelles des ingénieurs du corps. Or la part des ingénieurs du corps des Ponts

<sup>367</sup> Rappelons que la DPS s'intitule désormais « direction générale des Personnels et de l'Administration » (DGPA).

<sup>368</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 9 septembre 2003.

en « position normale d'activité » décroît régulièrement durant la décennie 1990<sup>369</sup>, passant de près de 62% des effectifs totaux du corps<sup>370</sup> en 1991 à 58% en 1995 puis 40% en 2001, avant la fusion<sup>371</sup>. Non seulement la position administrative censée représenter la « norme » du corps baisse-t-elle régulièrement mais elle concerne, avant la fusion, moins de la moitié du corps. En outre, la part des IPC en PNA ne dépendant pas du budget du ministère de l'Équipement, qui représente environ 14% de l'ensemble des IPC en PNA sur la période 1996-2001, augmente singulièrement à partir de 1999 (elle passe de 11% en 1998 à 17,5% en 1999). La chute du taux de PNA révèle donc avant tout une désaffectation des IPC pour le ministère de l'Équipement. En effet, le nombre d'ingénieurs des Ponts et Chaussées exerçant leur activité au sein du ministère de l'Équipement baisse régulièrement au cours des années 1980-1990. De 840 en 1982, leurs effectifs se réduisent à 690 (53%) en 1992, à 656 (49,5%) en 1994, à 575 (43,5%) en 1996 et jusqu'à moins de 42% en 1998<sup>372</sup>. Des calculs effectués à partir d'autres sources témoignent également de la prise de distance du corps à l'égard de sa tutelle ministérielle. Ainsi, à partir des données relevées par l'AIPC dans les annuaires des Ponts et Chaussées, la présence des IPC au sein du Ministère décroît régulièrement depuis 1966<sup>373</sup>. Alors qu'ils étaient plus de 42% à exercer au sein du Ministère à sa création, leur part au sein du corps baisse

---

<sup>369</sup> Ces résultats procèdent de nos calculs, effectués à partir des chiffres disponibles dans les bilans de gestion annuels du corps des Ponts et Chaussées.

<sup>370</sup> Il s'agit des effectifs du corps en activité hormis les « ingénieurs élèves ».

<sup>371</sup> Pour le détail, se reporter au tableau en annexe : « Les ingénieurs des Ponts et Chaussées en position normale d'activité ».

<sup>372</sup> Depuis le premier bilan de gestion réalisé par la DPS jusqu'au bilan de 1998, la présentation des effectifs d'IPC au sein du ministère de l'Équipement est homogène. Chaque année, invariablement, la même phrase précise : « Pendant les dix [puis quinze] dernières années, la présence des ingénieurs des Ponts et Chaussées au sein de notre ministère a fortement diminué. » À partir du bilan de 1999, le tableau n'adopte plus la même configuration et les effectifs indiquant la présence des IPC au sein du Ministère augmentent brutalement, sans explication, dépassant même ceux de 1982 ! Nos estimations basées notamment sur le détail des positions occupées par les IPC et les effectifs rattachés au budget du Ministère nous laissent fermement penser que la chute se poursuit régulièrement jusqu'à la fusion. Ce que confirment les données recueillies par l'AIPC qui nous ont été très aimablement communiquées par Michel Rostagnat, un de ses permanents (AIPC, « Où sont, où vont les IPC ? », 2006.)

<sup>373</sup> Nous avons additionné les effectifs des catégories « conseil général des Ponts et Chaussées et administrations centrales » et « Équipement-services déconcentrés ». Soulignons que la part relative calculée ici est basée sur des effectifs totaux du corps qui comprennent les IPC qui, après démission, ne font plus partie de la fonction publique.

lentement à 37% en 1986, puis décline de 32,5% en 1996 à moins de 25% en 2006<sup>374</sup>.

Concernant les affectations des ingénieurs des Ponts à leur premier emploi, les données disponibles concernent les années 1991 à 2006<sup>375</sup> ne nous permettent pas de conclure à une désaffectation générale récente vis-à-vis du Ministère, tous services confondus. Il n'en demeure pas moins que, durant ces années-là, seulement 44% des ingénieurs du corps issus de Polytechnique et de l'ENS<sup>376</sup> choisissent d'être affectés au ministère de l'Équipement pour leur premier poste. Certaines années (en 1999 et 2002 par exemple), moins d'un tiers d'entre eux optent pour une première affectation au sein de leur tutelle.

Les informations relatives aux ingénieurs des Ponts issus du concours professionnel<sup>377</sup> témoignent d'une plus grande fidélité au ministère de l'Équipement. Sur la même période, ces ingénieurs sont en effet en moyenne près de 75% à effectuer leur premier poste en sortie d'École dans les services de l'Équipement. Or, selon une étude réalisée par un groupe de réflexion sur la formation initiale des IPC<sup>378</sup>, il apparaît que le choix du premier poste est déterminant. Ainsi, sur cinq promotions successives sorties de l'ENPC de 1990 à 1994, parmi les ingénieurs issus de l'X et de l'ENS qui ont opté pour un poste en service déconcentré en début de carrière, plus de la moitié enchaîne avec un autre poste au sein du Ministère. De même, pour les postes en administration centrale, qui interviennent davantage en

---

<sup>374</sup> Précisons que les catégories que nous avons sélectionnées ne comprennent pas ce que langage indigène qualifie de « maisons d'emplois » (DGAC, IGN, Météo France) des futurs corps fusionnés dont la prise en compte masquerait, nous y reviendrons, l'autonomisation du corps vis-à-vis de la tutelle. Sur la désignation des institutions qui emploient les IPC par le terme de « maison », cf. : BELLIER Irène, « Une approche anthropologique de la culture des institutions », dans ABELES Marc et JEUDY Henri-Pierre (dir.), *Anthropologie du politique*, Paris, Armand Colin, coll."U", 1997, p.139.

<sup>375</sup> Les calculs suivants sont issus des données en provenance des tableaux d'affectation des chargés de mission qui nous ont été communiqués par ces derniers, recoupés avec les chiffres disponibles dans les bilans de gestion des années 1991 à 2001.

<sup>376</sup> Il s'agit là des deux Écoles au sein desquelles le corps des Ponts et Chaussées recrutait ses membres issus du concours externe, avant la création du nouveau corps fusionné. Restés majoritaires après la réforme statutaire, ils demeurent une référence pour les statistiques qui les distinguent ainsi, au sein d'une même promotion, des ex-ITPE issus du concours interne.

<sup>377</sup> Soit d'anciens ingénieurs des Travaux publics de l'État qui, en vertu de l'alinéa 2, article 10 du décret de 1959 portant statut du corps des Ponts et Chaussées, ont intégré ce dernier par la voie d'un concours dit « professionnel ».

<sup>378</sup> SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe de réflexion sur le mastère d'action publique (MAP)*, annexes : « Analyse des débuts de carrière des IPC », 2004.

deuxième poste<sup>379</sup>, les entrées proviennent aux trois quarts du ministère de l'Équipement et les sorties se font à 40% à l'intérieur même du Ministère. Le choix d'un poste au ministère de l'Équipement en début de carrière engendre ainsi majoritairement des carrières qui témoignent d'une fidélité à la tutelle.

Pour résumer, les effectifs d'ingénieurs des Ponts en position normale d'activité accusent une baisse notable avant la fusion, qui témoigne avant tout d'une prise de distance des ingénieurs des Ponts vis-à-vis du ministère de l'Équipement. Les chiffres disponibles indiquent, en outre, que sur la période récente, moins de la moitié des élèves issus de Polytechnique ou de l'ENS effectuent leur premier poste au sein du ministère de l'Équipement.

#### *b - Le corps des Ponts se détourne du BTP*

Une fois constatée la baisse de la position normale d'activité et l'éloignement général du corps des Ponts vis-à-vis du ministère de l'Équipement après la décentralisation, il convient de déterminer quels ont été les métiers et les services qui ont davantage subi cette désaffection. Les IPC exercent des activités qui exigent des compétences de moins en moins techniques et qui ne font plus appel à une expertise pointue dans le génie civil et les travaux publics, telle que la produisaient eux-mêmes les membres du corps au cours du dix-neuvième siècle. Dans leur rapport pour la DGAFP, deux chercheurs du LATT<sup>380</sup>, le laboratoire de sciences sociales de l'ENPC, pointent la prise de distance des membres du corps avec l'expertise. Kostas Chatzis et Georges Ribeill datent cet éloignement de la période qui suivit la Seconde Guerre mondiale, avec le développement de programmes nationaux de grande ampleur en matière d'infrastructures tels que la construction du réseau autoroutier dans les années soixante<sup>381</sup> :

---

<sup>379</sup> À l'exception de quelques dérogations, la durée minimale des postes est de trois ans et la « durée optimale » se situe en moyenne entre quatre et cinq ans. Sous-direction du développement professionnel (DGPA), *Charte de gestion. Du corps des ingénieurs des ponts et chaussées*, 2006, p.8.

<sup>380</sup> Le laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés, rattaché à l'ENPC, aux universités Paris 12 et Marne-la-Vallée, ainsi qu'au CNRS.

<sup>381</sup> CHATZIS Kostas et RIBEILL Georges (prés.), « Le corps comme lieu d'articulation des métiers et des carrières. Éclairages historiques à partir du cas des corps des ponts et chaussées et des travaux publics de l'État », *Rapport pour la DGAFP*, février 2004, p.15. Cf. également l'article tiré de cette étude : CHATZIS Kostas et RIBEILL Georges, « L'espace des carrières des ingénieurs de l'Équipement dans le public et le privé (1800-2000) », *Revue française d'administration publique*, n°116, avril 2005, pp.651-670.

« Alors que le corps était jusqu'alors le détenteur de l'expertise technique (et administrative) du ministère de tutelle, il devient de plus en plus l'organisateur de la production de cette expertise. [...] le corps fait désormais davantage produire cette expertise (en mobilisant d'autres acteurs, tels qu'un nombre croissant d'ingénieurs des TPE et de nombreux contractuels) qu'il ne la produit lui-même<sup>382</sup>. »

La création du ministère de l'Équipement qui procède de la fusion des ministères des Travaux publics et de la Construction, en élargissant les champs d'action du corps vers le Logement, l'Urbanisme ou l'Environnement, a sans doute contribué à renforcer la dimension « managériale » de l'activité de l'ingénieur des Ponts et Chaussées au détriment des missions techniques. Les chiffres disponibles en terme de répartition précise des IPC par secteurs d'activité indiquent une légère baisse des effectifs (et de la part) des membres du corps dans le secteur du Bâtiment et des Travaux publics. Les données relatives à la position des IPC qui exercent en dehors du ministère de l'Équipement indiquent que les IPC qui étaient soixante-trois (7%) à exercer dans le BTP en 1994 ne sont plus que trente-neuf en 2002 (5%)<sup>383</sup>.

En 1994, les plus jeunes ingénieurs en activité (promotions de 1973 à 1992) représentent 36% du secteur BTP parmi les ingénieurs du corps en activité dans ce domaine. Or, ils n'en représentent plus que 21% en 2002<sup>384</sup>. La désaffection à l'égard de la technique apparaît ainsi plus marquée chez les jeunes IPC<sup>385</sup>. Les données disponibles dans un bulletin interne à l'École des Ponts, reproduit dans nos annexes<sup>386</sup>, indiquent une baisse des premières affectations dans les réseaux scientifiques et techniques du ministère de l'Équipement sur les quarante dernières années. Alors que près de 26% des élèves issus des promotions sorties entre 1960 et 1966 optaient pour un premier poste au sein du réseau scientifique et technique (RST) du Ministère, ils ne sont plus que 15% pour les promotions affectées entre 1992 et 1998<sup>387</sup>. Dans une note de service concernant la promotion 2004, le chargé

---

<sup>382</sup> CHATZIS Kostas et RIBEILL Georges (prés.), *Rapport pour la DGAFP, ibid.*, pp.15-16.

<sup>383</sup> AIPC, *Les IPC dans divers secteurs de l'activité économique*, 1994 ; AIPC, *Les IPC dans l'économie*, 1992, dans CHATZIS Kostas et RIBEILL Georges, *ibid.*, annexes, pp.59-60.

<sup>384</sup> CHATZIS Kostas et RIBEILL Georges, *idem*. Il s'agit là de nos propres calculs, effectués à partir des tableaux figurant dans leur annexe 4.

<sup>385</sup> Les effectifs comparables dont nous disposons concernant les affectations en sortie d'École ne donnent pas à voir néanmoins de déclin régulier, certains choix individuels faisant largement varier les évolutions d'une année sur l'autre, en raison de la faiblesse des effectifs concernés (de un à quatre ingénieurs par an).

<sup>386</sup> Cf. le tableau en annexes : « Les affectations des IPC en sortie d'École ».

<sup>387</sup> Calculs effectués à partir des données issues de : ENPC, *L'École des Ponts depuis 1960*, n°8, novembre 1995 et ENPC, *L'École des Ponts depuis 1960*, n°21, mars 2001.

de mission dresse le portrait des élèves d'aujourd'hui, qui sortent du « cadre des schémas traditionnels<sup>388</sup> », et précise notamment :

« Le nombre d'X qui choisissent le Corps des PC par attrait pour ses métiers traditionnels (par exemple, le génie civil) se réduit<sup>389</sup>. »

Concernant la promotion 2005, le chargé de mission du corps déplore à nouveau « une faible attirance pour des premiers postes plus spécialisés » de la part de la promotion d'ingénieurs qui ont pris leur premières fonctions à la rentrée 2005 :

« Très peu d'IE [ingénieurs élèves] évoquent un intérêt pour le RST [Réseau scientifique et technique]<sup>390</sup>. »

Si la désaffection pour la technique est généralisée dans le corps, elle est donc encore plus marquée chez les élèves. Ceux-ci semblent ainsi se détourner des missions qui requièrent des compétences techniques pointues et ne plus choisir le corps pour les activités qui ont fait son cœur de métier et sa légitimité d'un point de vue historique. Le comportement des IPC vis-à-vis des métiers traditionnels du corps est également analysable à travers l'étude de leur présence au sein des lieux d'exercice traditionnels de leur métier, dans les services déconcentrés notamment.

### *c - Le corps déserte le terrain : la filière territoriale abandonnée*

Conforme à l'évolution des métiers au sein de leur corps, la désaffection des ingénieurs des Ponts et Chaussées à l'égard de la technique s'accompagne d'une moindre attractivité des postes appartenant à la filière territoriale du Ministère. Le phénomène est particulièrement marqué depuis les premières lois de décentralisation et le sentiment d'incertitude lié à l'avenir des directions départementales de l'Équipement contribue à démotiver les personnels en place et semble renforcer cette baisse d'attractivité. Si des travaux antérieurs à la décentralisation témoignent d'une faible attractivité de la filière territoriale, notamment chez les jeunes<sup>391</sup>, le « premier acte » apparaît néanmoins comme un tournant. Daté de 1987, le rapport d'Anne

---

<sup>388</sup> Note du chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées, objet : « Éléments sur les démissions de jeunes IPC en sortie d'École », janvier 2004. Source : DPS, archives personnelles.

<sup>389</sup> *Idem.*

<sup>390</sup> Note du chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées, à l'intention du directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation, Objet : « sortie d'école des ingénieurs des Ponts et Chaussées en 2005 », La Défense, le 8 novembre 2004, p.3. Source : DPS, archives personnelles.

<sup>391</sup> FRIEDBERG Erhard et THÉNIG Jean-Claude, *La création des directions départementales de l'Équipement. Phénomènes de corps et réformes administratives*, Paris, CNRS, 1970.

Filliol et de Jean-Claude Thœnig évoque cette rupture brutale qui s'affirme après la décentralisation. Selon eux, « il y a coupure, non pas transition<sup>392</sup> ». Qualifiant par un titre la filière territoriale de « sanctuaire à l'agonie<sup>393</sup> », les deux chercheurs estiment qu'« aujourd'hui, la coupure est beaucoup plus profonde et nette<sup>394</sup> ».

Les données disponibles dans les *Bilans de gestion du corps des Ponts et Chaussées* indiquent une décade régulière des effectifs en DDE après les premières lois de décentralisation. S'ils sont 351 IPC à y occuper un poste en 1982, on n'en trouve plus que 254 en 1988, 237 en 1993 et 210 en 1999<sup>395</sup>. Les effectifs totaux du corps diminuent, certes, entre 1982 et 1999 mais l'analyse de la part relative des IPC au sein des services déconcentrés (qui comprennent les DDE, les directions régionales de l'Équipement et les services de la Navigation) indique également une nette diminution de leur présence après la décentralisation. Près de 29% en 1966, leur part reste relativement stable pendant quinze ans avant de chuter à moins de 22% en 1986 et de décliner jusqu'à nos jours, où elle se situe à moins de 11% des effectifs du corps en activité<sup>396</sup>.

Les incertitudes liées à la mise en œuvre de la décentralisation et le manque de visibilité qui en découle semblent contribuer à la désertion de la filière territoriale et au désarroi des agents qui y travaillent. Plusieurs documents internes au Ministère évoquent la « démotivation des personnels de terrain par manque d'un projet clair<sup>397</sup> ». C'est en effet le discours que l'on peut entendre de la part des agents qui y exercent leur métier :

« C'est devenu complètement absurde [dans les DDE], on ne sert plus à rien, c'est le vide absolu ! Ça n'a plus d'autre fin que de se préserver soi-même [...] c'est un système qui cherche à se prouver à lui-même qu'il existe, mais il-ne-se-passe-rien ! On est juste là pour se faire croire qu'on a encore une utilité. On n'a plus rien à faire : on a tout perdu. Mais le système continue de s'entretenir et d'essayer de nous faire croire

---

<sup>392</sup> FILLIOL Anne et THœNIG Jean-Claude, *Les jeunes ingénieurs des Ponts et Chaussées face à la filière territoriale*, Paris, Centre d'études des politiques publiques, 1987, p.5.

<sup>393</sup> « L'agonie d'un sanctuaire : la filière territoriale », *ibid.*, pp.33-52.

<sup>394</sup> *Ibid.*, p.75.

<sup>395</sup> DPS, *Bilans de gestion du corps des Ponts et Chaussées*, 1991-1998.

<sup>396</sup> Ces derniers calculs ont été effectués à partir de données issues de l'AIPC : AIPC, « Où sont, où vont les IPC ? », 2006. Ces dernières comprennent systématiquement les démissionnaires dans les effectifs des IPC en activité (ils sont moins de cent quarante en 2005). Cf. l'encadré n°5 *supra*.

<sup>397</sup> Un membre du CGPC, cité dans MARTINAND Claude, « Questions d'avenir... », *op. cit.*, juillet 2003, p.22 (notre pagination).

qu'on existe encore en nous donnant des petites occupations. [...] C'est d'une violence terrible...<sup>398</sup> »

La prise de distance du corps vis-à-vis de la filière territoriale est également objectivable par l'analyse des origines de ceux qui la dirigent : les directeurs départementaux de l'Équipement. En 1948, les responsables à la tête des services ordinaires départementaux (ancêtres des DDE) sont à 73% des IPC issus de Polytechnique. Or, dès avant la décentralisation, cette proportion se réduit lentement, passant à 68% en 1965, et à 51% en 1968-69, avant de baisser à 33% en 2002. La baisse s'effectue au principal bénéfice des membres du corps des Ponts issus de l'ENTPE, dont la proportion parmi les directeurs départementaux passe de 17% en 1985 à 42% en 2002<sup>399</sup>. Cet investissement des ingénieurs des TPE dans la filière territoriale, où ils occupent les positions hiérarchiques délaissées par leurs chefs, relève d'une stratégie consciente de ce corps<sup>400</sup>, notamment orchestrée par son puissant syndicat majoritaire, le SNITPE (cf. *infra*). On trouve une tendance de même nature dans les données d'Anne Filliol et de Jean-Claude Thœnig qui portent sur l'évolution du personnel d'encadrement dans les DDE. En 1976, le personnel d'encadrement supérieur, dit « A+ », représente 39% de l'ensemble des cadres supérieurs d'une DDE. En 1987, ce pourcentage descend à 29%. Dans le même temps, la présence des ingénieurs divisionnaires des Travaux publics se densifie, leur part dans l'encadrement supérieur des DDE passant de 46% en 1976 à 57% en 1987<sup>401</sup>.

Le « rejet du territorial<sup>402</sup> » s'objective, enfin, par l'attitude des jeunes dans le choix de leur premier poste. Ils bénéficient d'une liste de postes qui leur sont réservés à la sortie de l'ENPC et qui ne sont donc pas publiés sur la liste des postes commune au corps des Ponts. Les élèves sont en concurrence entre eux et procèdent à des démarches individuelles auprès de leurs employeurs potentiels qui classent ensuite

---

<sup>398</sup> Entretien auprès d'un ingénieur des TPE, Paris, le 13 mai 2005.

<sup>399</sup> Cf. le tableau en annexe : « Répartition par origine des titulaires des services ordinaires départementaux, puis des DDE (1948-2002) ».

<sup>400</sup> Cf. par exemple : SNITPE, *Notice historique sur le corps des conducteurs puis des ITPE*, 2005, p.48 *sq.*, citée par : WOLFF Oren, *Le ministère de l'Équipement face à la décentralisation*, *op. cit.*, 2007, p.44. Cf. également à ce sujet : CHATZIS Kostas et RIBEILL Georges, « L'espace des carrières des ingénieurs de l'Équipement... », *Revue française d'administration publique*, 2005, p.668.

<sup>401</sup> FILLIOL Anne et THœNIG Jean-Claude, *Les jeunes ingénieurs des Ponts et Chaussées...*, *op. cit.*, 1987, p.2.

<sup>402</sup> *Ibid.*, p.75.

leurs candidatures par ordre de préférence. La concurrence est également à l'œuvre entre les chefs de service qui proposent un emploi. Il s'agit de proposer des postes attrayants et de les valoriser afin de les pourvoir. La liste de postes est en effet plus importante au départ que le nombre d'élèves, puis elle est réduite au cours de l'année, selon le succès remporté par les propositions :

« Il est particulièrement important que les chefs de service qui souhaitent recruter un jeune IPC apportent un maximum de lisibilité sur leur projet de service, et les responsabilités/objectifs qu'ils souhaitent confier sur ce premier poste<sup>403</sup>. »

Dans le contexte de la décentralisation et de l'inquiétude qu'elle suscite auprès des jeunes, le défi semble délicat. Chaque année, le chargé de mission veille à l'attractivité des missions proposées. C'est en effet l'incertitude qui domine parmi les élèves qui s'interrogent sur le devenir de la filière territoriale, la nature de leurs postes ou la durée de leur mission compte tenu des évolutions structurelles :

« [Il y a] beaucoup de questionnements sur les réorganisations des services, et l'impact sur les fonctions qui seront prises en 2005 (durée des postes, transferts ou changements d'activités...) [...] Cette promotion souffre d'un manque d'information sur le contenu des postes dans les services déconcentrés du ministère [...]. Cette méconnaissance est aggravée par les questions soulevées sur l'évolution que vont connaître les postes sur les 3-4 ans de leurs premières années en responsabilité<sup>404</sup>. »

Et, dans le cadre de la mise en œuvre du « deuxième acte » de la décentralisation, le directeur du Personnel lui-même adresse un courrier aux responsables des services déconcentrés qui souhaitent accueillir un jeune ingénieur des Ponts « sur le terrain » :

« Je vous remercie d'attacher une importance particulière au contenu des postes que vous pouvez éventuellement proposer aux jeunes IPC. Ceux d'entre eux qui prendront un poste au Ministère de l'Équipement en 2005 vont être particulièrement concernés par les réformes et réorganisations de nos services. Il faut donner le maximum de lisibilité sur le contenu des postes proposés, les évolutions qu'ils peuvent connaître, la durée souhaitée d'occupation de ces postes, et les objectifs qui seront fixés aux jeunes IPC dans ce contexte<sup>405</sup>. »

---

<sup>403</sup> Note du chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées, à l'intention du directeur du Personnel, *op. cit.*, le 8 novembre 2004, pp.3-4. Source : DPS, archives personnelles.

<sup>404</sup> *Ibid.*, p.3.

<sup>405</sup> Lettre du directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation, adressée à « Mmes, MM. les chefs de services déconcentrés : DRDE, DDE, CETE, les directeurs d'administration centrale, les préfigureurs des services routiers », Objet : « Affectation des Ingénieurs des Ponts et Chaussées en sortie ENPC 2005 », La Défense, le 12 novembre 2004, p.2. Source : DPS, archives personnelles.

Les différents services sont invités à se faire représenter durant les « réunions métiers » au cours desquelles les employeurs viennent présenter les missions de leurs services et faire la promotion de leurs métiers auprès des jeunes. Attribuant le succès du ministère de l'Industrie auprès des élèves à la force de persuasion de ses porte-parole au sein des séances thématiques par métier, le chargé de mission encourage les employeurs :

« C'est ainsi que le Ministère de l'Industrie se livre chaque année à l'exercice et suscite ainsi plus de candidatures que de postes proposés<sup>406</sup>. »

Ce n'est pas le cas de la filière territoriale dont les postes restent souvent non pourvus, malgré les efforts fournis par les chefs de service. À l'occasion de la discussion sur la liste des premiers postes, lors de la venue du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement au sein de la formation des « corpsards », le chargé de mission rapporte :

« Un DDE me disait tout à l'heure – je ne préciserai pas lequel : “on en a marre de proposer des supers postes en DDE et qui, au final, ne sont pas pourvus car les élèves vont à Bercy aux Finances quand les trous se libèrent<sup>407</sup> ! »

Les jeunes ingénieurs des Ponts se détournent en effet des services déconcentrés, ce qu'Anne Filliol et Jean-Claude Thœnig constataient déjà il y a vingt ans :

« [...] les nouveaux corpsards tournent le dos aux postes territoriaux. Ou bien ils hésitent à occuper un premier emploi dans ce qui a été depuis les origines du corps la voie d'entrée dans la carrière, ou bien à la première occasion venue, ayant “payé” leur dû à la tradition, ils s'empressent de quitter les postes territoriaux offerts par l'administration de l'Équipement, pour essaimer vers d'autres horizons professionnels, dans les services centraux, hors de l'Équipement, dans les entreprises<sup>408</sup>. »

Le phénomène n'est pas tout à fait inédit, comme le montre Jean-Claude Thœnig dans *L'Ère des technocrates* : quand les premiers postes s'effectuaient à 74% dans les services extérieurs du ministère (des Travaux, puis de l'Équipement), entre 1926 et 1941, le pourcentage tombe à 55% pour la période 1942-1965 et continue de

---

<sup>406</sup> DPS, « Fiche relative au processus de mutation au sein de l'Équipement », non datée. Source : DPS, archives personnelles.

<sup>407</sup> Intervention du chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées, réunion avec le directeur de cabinet du Ministre, observation directe, Paris, le 16 décembre 2004.

<sup>408</sup> *Ibid.*, p.3.

baisser après la création du ministère de l'Équipement, avec 49% entre 1966 et 1969<sup>409</sup>.

Les choix effectués par les promotions plus récentes révèlent des évolutions qui semblent néanmoins de plus en plus inquiétantes pour le Ministère<sup>410</sup>. Pour les promotions sorties de l'ENPC entre 1997 et 2001, près de 48% des ingénieurs du corps, toutes provenances confondues<sup>411</sup>, occupaient un premier poste au sein du ministère de l'Équipement, dans les services déconcentrés. Le pourcentage ne s'élève plus qu'à 22% pour les ingénieurs sortis de l'École entre 2002 et 2006.

Traditionnellement, l'intégration dans le corps des ingénieurs des Travaux, par la voie du concours professionnel, permettait d'enrayer la baisse des effectifs du corps au sein des services déconcentrés, ceux-ci étant en moyenne plus disposés à y prendre un poste<sup>412</sup>. Or entre les périodes 1997-2002 et 2003-2006 le pourcentage d'ingénieurs issus du concours professionnel prenant un premier poste en services déconcentrés, parmi l'ensemble des ingénieurs de leur catégorie au sein de chaque promotion, a chuté de 57% à 22%<sup>413</sup>. Ce phénomène nouveau est considéré comme particulièrement inquiétant par les représentants du ministère de l'Équipement<sup>414</sup>.

Si la mise en perspective des évolutions nous invite à la prudence tant le phénomène d'autonomisation du corps semble relever d'une tendance de fond, les liens avec les processus de décentralisation sont manifestes dans les objectivations chiffrées. Lentement mais inéluctablement semble-t-il : les ingénieurs des Ponts délaissent les secteurs d'activité traditionnels du corps, dans le génie civil, le bâtiment et les travaux publics. Cette désaffection est de nouveau soulignée par la baisse des

---

<sup>409</sup> THÉNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, *op. cit.*, 1987, p.259.

<sup>410</sup> Les données quantitatives qui suivent procèdent de nos propres calculs, effectués à partir des situations individuelles de chaque IPC sur plusieurs promotions du corps. Nous les avons obtenues *via* les tableaux d'affectation de plusieurs chargés de mission du corps, recoupés avec les bilans de gestion du ministère, les annuaires des ingénieurs des Ponts et Chaussées et l'annuaire des carrières du corps paru en 2006.

<sup>411</sup> Il s'agit des élèves issus de l'X, de l'ENS ainsi que les ingénieurs des Travaux qui ont intégré le corps des Ponts par la voie du concours professionnel. Précisons que si les pourcentages donnent une idée claire des évolutions, il convient de les considérer au regard des effectifs sur lesquels ils reposent, soit des promotions d'environ quarante-deux élèves par an en moyenne entre 1991 et 2006.

<sup>412</sup> SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport sur le MAP*, *op. cit.*, annexes : « la carrière des IPC issus du concours professionnel ».

<sup>413</sup> Cf. le tableau en annexes : « Les affectations en sortie d'École selon les origines ».

<sup>414</sup> Il est évoqué dans un document de la DPS, préparé à l'occasion d'une réunion interministérielle : DPS, « Compétition accrue entre le secteur public et le secteur privé pour le recrutement des cadres supérieurs », réunion interministérielle du 3 novembre 2000, *op. cit.* Source : DPS, documents internes.

effectifs d'IPC issus du concours externe (X, ENS) parmi les directeurs départementaux de l'Équipement, progressivement remplacés par des ingénieurs des Ponts en provenance de l'ENTPE. Elle se manifeste plus encore par la prise de distance croissante des ingénieurs des Ponts vis-à-vis des services déconcentrés, perceptible y compris chez ceux d'entre eux issus du corps des Travaux publics, censés « tenir les positions » traditionnelles. Ces évolutions au détriment du Ministère se font ainsi vers d'autres parcours.

## **B. Les « passagers clandestins » du corps**

L'expression « passager clandestin » est utilisée par Jean-Claude Thœnig qui voit là un nouveau modèle comportemental au sein de la haute administration française. Le phénomène serait particulièrement visible chez les jeunes générations qui, mues par des stratégies individualistes, se serviraient de leur appartenance à un corps de l'État comme d'une stratégie de placement, mise au service de leurs ambitions de carrière dans le secteur privé :

« Le passager clandestin dans ce cas est le cadre qui, à l'intérieur des institutions existantes, pousse la logique de l'utilitarisme individuel jusqu'au bout. En d'autres termes, il a complètement abandonné la primauté donnée aux valeurs de l'État, qu'il a substituées par des valeurs de développement personnel et auto-centré. Il ne souhaite plus payer les coûts de son appartenance au secteur public, en termes de carrière et de métier, d'éthique et de sens collectif, il ne ressent pas la vocation d'être haut fonctionnaire. Son problème est de réussir là où se trouve la réussite, à travers la mobilité, et en faisant ce qu'il aura choisi. Les prêtres de l'État n'ont pas été remplacés par les pécheurs mais par des individualistes pour qui la Grande École et le Grand Corps sont des ascenseurs rapides et confortables, qui respectent l'autonomie individuelle et assurent la réussite sociale en même temps<sup>415</sup>. »

Les « élites de l'État<sup>416</sup> » (formées *par l'État pour l'État*) seraient ainsi rémunérées et formées dans de grandes Écoles, tout en ayant l'ambition de mettre leurs savoirs et leur prestige au service du secteur privé. Le passage par une grande École relèverait d'un « investissement rationnel (et rémunéré alors qu'un troisième cycle de

---

<sup>415</sup> THŒNIG Jean-Claude, « Serviteur de l'État ou manager public : le débat en France », *Politiques et management public*, vol.6, n°2, juin 1988, p.88.

<sup>416</sup> SULEIMAN Ezra N., *Les élites en France*, *op. cit.*, 1979, p.18. Sur l'idée selon laquelle l'État forme ses propres agents conformément aux missions qu'il entend leur faire accomplir, cf. également : SULEIMAN N. Ezra, *Les hauts fonctionnaires et la politique*, *op. cit.*, 1976, p.40.

réputation équivalente est très coûteux)<sup>417</sup> », et l'intégration dans un grand corps de l'État serait un « élément d'enrichissement de leur *curriculum vitae*<sup>418</sup> ». Il ne s'agirait que d'un « détour productif intégré dans une stratégie de carrière qui, d'emblée, s'est axée vers ce qui n'est qu'un retour au privé<sup>419</sup> ». Ces analyses issues de la littérature se retrouvent quasiment mot pour mot dans les entretiens ou les documents internes à l'administration concernant l'attitude des jeunes IPC notamment. Si la dénonciation de tels comportements est instrumentalisée dans d'autres arènes par les représentants du Ministère, nous le verrons, il convient d'abord de vérifier la réalité de ces constats au sein du corps des Ponts et Chaussées.

### 1) Le « phénomène Bercy »

L'affaire est entendue au sein du corps : le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (MINEFI), et notamment « Bercy<sup>420</sup> », exerce une attractivité grandissante auprès des jeunes, à telle enseigne qu'un rapport interne du ministère de l'Équipement évoque à ce propos un « phénomène Bercy<sup>421</sup> ». D'après les statistiques sur les sorties d'École, le phénomène semble avéré et relativement récent. Ainsi, si l'on compare les promotions sorties de l'ENPC sur la période 1997-2001 avec celles sorties entre 2002 et 2006, le pourcentage des IPC issus de l'X ou de l'ENS prenant un poste à « Bercy » a plus que doublé, passant de 12,5% à 27%<sup>422</sup>. En effet, d'après l'enquête menée par le conseil général des Ponts et Chaussées, « les maisons d'emploi du MINEFI sont intéressées par des juniors uniquement (premier ou deuxième poste)<sup>423</sup> ». Les informations recueillies dans cette enquête indiquent par ailleurs que la proportion des IPC dans l'encadrement supérieur du ministère de

---

<sup>417</sup> SADLAN, *Le système administratif français*, op. cit., 1997, p.134.

<sup>418</sup> *Idem*.

<sup>419</sup> *Idem*.

<sup>420</sup> La « rue de Bercy », située dans le douzième arrondissement de Paris, abrite le principal site du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie où se trouvent les directions les plus prestigieuses.

<sup>421</sup> CGPC, DPSM, « Pour une gestion renouvelée du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées », *Rapport au ministre de l'Équipement, des Transports, de l'Aménagement du territoire, du Tourisme et de la Mer*, 2004, p.21.

<sup>422</sup> Ces calculs ont été réalisés à partir des tableaux d'affectation des élèves en provenance des chargés de mission du corps. Source : DPS, archives personnelles.

<sup>423</sup> CGPC, DPSM, « Pour une gestion renouvelée... », *Rapport au ministre de l'Équipement*, op. cit., annexes, p.20 (notre pagination).

l'Économie et des Finances serait en nette augmentation<sup>424</sup>, ce qui fait dire à certains des responsables de « Bercy » interrogés : « il faut ménager les énarques<sup>425</sup> ! » Au-delà de la « nature impérialiste des grands corps<sup>426</sup> » qui étendent leur emprise au sein de l'État par l'essaimage<sup>427</sup> interministériel de leurs membres, disposer d'un certain nombre d'ingénieurs « du sérail » au sein du ministère de l'Économie et des Finances représente assurément un atout pour le ministère de l'Équipement. Il serait ainsi plus aisé d'obtenir des informations sur les attentes de « Bercy », d'adapter ses projets aux enjeux et exigences du MINEFI, et, surtout, d'avoir un relais pour négocier en interne et faire avancer les dossiers prioritairement<sup>428</sup>. Ainsi, plusieurs bureaux et directions représentent un enjeu pour le ministère de l'Équipement qui s'efforce d'y envoyer des ingénieurs des Ponts, en tant qu'adjoint ou chef de bureau. C'est notamment le cas du bureau « Transports et Mer : secteur ferroviaire et transports terrestres » de la direction du Budget, du bureau « Financement du Logement et des collectivités locales » de la direction du Trésor, du bureau « Transports et urbanisme » de la direction générale du Trésor et de la politique économique, ou encore du bureau « Réseaux de transports et de distribution » de la direction générale de l'Énergie et des Matières premières. Les intérêts stratégiques du ministère de l'Équipement à placer « ses » ingénieurs au cœur du ministère où sévit notamment « le plus puissant fonctionnaire de France<sup>429</sup> », le directeur du Budget, transparaissent de manière très explicite dans le discours qui suit, tenu par le directeur de cabinet du Ministre :

« [...] on a de vrais besoins, dans le cadre strictement ministère de l'Équipement. Le Logement, c'est une masse financière considérable, et il faut une bonne compréhension de la Caisse des Dépôts et Consignation, du système des prêts à long terme, pour les HLM par exemple [...]. [Nos projets] les faire accepter par Bercy est toujours plus difficile quand on n'y est pas. C'est une voie d'accès à des compétences financières pour le

---

<sup>424</sup> Pour cinq cents énarques, le MINEFI compterait cent cinquante ingénieurs, dont soixante ingénieurs des Ponts et Chaussées. *Idem*.

<sup>425</sup> *Idem*.

<sup>426</sup> SULEIMAN Ezra, *Les hauts fonctionnaires et la politique*, *op. cit.*, 1976, p.116.

<sup>427</sup> L'essaimage consiste pour un fonctionnaire à travailler hors de son administration d'origine, et généralement hors du service à l'État. L'essaimage peut s'effectuer vers d'autres ministères, vers la fonction publique territoriale, le secteur parapublic, l'international ou le secteur privé. Sous-direction du développement professionnel, *Charte de gestion*, *op. cit.*, p.13 et sq.

<sup>428</sup> C'est également ce qu'indique Ezra Suleiman dans : SULEIMAN Ezra, *Les hauts fonctionnaires et la politique*, *op. cit.*, 1976, pp.140-141.

<sup>429</sup> DUPUY François et THÉNIG Jean-Claude, *Sociologie de l'administration française*, *op. cit.*, 1983, p.132.

ministère de l'Équipement, car c'est bien de servir ses collègues mais c'est encore mieux de se servir d'abord [rires] !!!<sup>430</sup> »

Si le ministère de l'Équipement trouve son compte dans la présence des ingénieurs des Ponts au sein de bureaux stratégiques du MINEFI, trois éléments semblent cependant inquiéter ses responsables. D'une part, les postes que se voient proposés les IPC sont considérés comme peu prestigieux pour le corps. Les carrières proposées aux ingénieurs des Ponts au sein du ministère des Finances sont très peu évolutives et les postes à responsabilité réservés aux énarques, voire aux ingénieurs des Mines :

« Le MINEFI travaille comme les entreprises dans les années cinquante quand on importait des travailleurs immigrés. Ils étaient immigrés, puis naturalisés. Le directeur des Finances [qui venait de l'Aviation civile] me l'a confié, il a longtemps été traité comme un immigré et il ne l'a pas oublié ! [...] Concernant la nature des postes offerts : il est souvent plus facile d'être assistant de chef de bureau [un temps, une moue dédaigneuse], être chef de bureau, c'est difficile, être directeur, c'est impossible !! [...] »

Les carrières intéressantes sont réservées aux inspecteurs civils des Finances, aux Administrateurs civils et à quelques Mines car c'est aujourd'hui un corps des Finances mais les autres sont assez mal traités. Donc ça peut-être intéressant mais il faut être conscient qu'on n'y va pas pour faire une carrière<sup>431</sup>. »

À la direction du Trésor et au Budget, on ne trouve en effet aucun ingénieur des Ponts et Chaussées qui soit pour l'instant sous-directeur, déplore un responsable du Ministère<sup>432</sup>. Ainsi s'exprime d'ailleurs un cadre supérieur de « Bercy » à propos des recrutements d'IPC :

« Notre vocation n'est pas d'employer des ingénieurs à des emplois de direction [...] nous considérons que le passage des IPC aux Finances n'est qu'un passage [...] les IPC n'ont pas intérêt à occuper des emplois de direction et à se confronter aux énarques<sup>433</sup>. »

D'autre part, ce qui semble également inquiéter les cadres du ministère de l'Équipement, ce sont les trajectoires professionnelles généralement empruntées par les ingénieurs ayant suivi ces parcours. Elles offrent en effet très peu d'exemples de retour dans le giron du ministère de l'Équipement<sup>434</sup> :

---

<sup>430</sup> Directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, observation directe au sein du MAP, Paris, le 16 décembre 2004.

<sup>431</sup> *Idem.*

<sup>432</sup> CGPC, DPSM, « Pour une gestion renouvelée... », *Rapport au ministre de l'Équipement, op. cit.*, 2004, annexes, p.20 (notre pagination).

<sup>433</sup> *Idem.*

<sup>434</sup> « On constate peu de retours vers l'Équipement », indique ainsi un responsable du MINEFI. *Idem.*

« Ce phénomène [Bercy] est d'autant plus inquiétant que les perspectives de carrière sont limitées pour les IPC dans ces administrations et que les retours au METLTM sont rares<sup>435</sup>. »

Troisième source d'inquiétude : non seulement ces « corpsards » n'effectueraient aucun poste au sein de leur ministère de tutelle au cours de leur carrière, mais de surcroît leurs parcours les conduiraient majoritairement vers le privé, suite à leur passage au ministère de l'Économie et des Finances<sup>436</sup>. Ces élèves « choisissent le corps des Ponts pour des raisons opportunistes<sup>437</sup> », dénonce un enseignant de l'ENPC. Après avoir suivi un parcours de formation en sciences économiques et en finance au sein de l'École des Ponts, ils postuleraient à « Bercy » dans l'intention de pantoufler<sup>438</sup> ensuite rapidement dans le secteur bancaire<sup>439</sup> :

« Il s'est développé à l'ENPC une filière de formation [en finance] reconnue. Après être passés en premiers postes à Bercy, les IPC concernés pantouflent dans une banque. Ces élèves poursuivent une logique de carrière propre, sans rapport avec la logique de service public. S'ils n'ont pas les postes qu'ils souhaitent en sortie d'École, et s'ils ont une proposition intéressante du privé, ils démissionnent. Le corps n'a été qu'une carte de visite pour accélérer une carrière dans le privé<sup>440</sup>. »

On retrouve là le vocabulaire qui caractérise le comportement du « passager clandestin » décrit dans la littérature. Paradoxalement donc, l'État formerait des agents qui poursuivraient leur carrière sans effectuer le moindre passage par le ministère de tutelle de leur corps, et se destineraient en outre rapidement à une carrière dans le secteur bancaire. C'est, en effet, ce que nous avons pu nous-même

---

<sup>435</sup> CGPC, DPSM, « Pour une gestion renouvelée... », *Rapport au ministre de l'Équipement, op. cit.*, 2004, p.20.

<sup>436</sup> Le rôle de Bercy comme tremplin vers le secteur privé est également souligné dans : FAUROUX Roger et SPITZ Bernard (dir.), *Notre État. Le livre vérité de la fonction publique*, Paris, Hachette Littératures, coll."Pluriel", 2002 (1ère éd.: Robert Laffont, 2000), p.56 ; cité dans : DREYFUS Françoise, « À la recherche du temps perdu... », *Politix, op. cit.*, 2002, p.179.

<sup>437</sup> Entretien auprès d'un enseignant de sciences économiques à l'ENPC, futur directeur du MAP, Paris, le 24 octobre 2003.

<sup>438</sup> La « pantoufle », terme tiré de l'argot polytechnicien, désigne le dédommagement financier qu'un agent, ayant accompli sa scolarité dans une École de fonctionnaires, doit à l'État s'il quitte la fonction publique avant le délai légal. L'usage du terme s'est par la suite étendu, désignant le fait pour un fonctionnaire de quitter le service de l'État pour exercer dans le secteur privé. D'après Michel Bauer, le terme date des années 1880 : BAUER Michel, *Des élites légitimes ?*, Paris, La documentation française, coll."Problèmes politiques et sociaux", 2000, p.31.

<sup>439</sup> Effectuer un passage à « Bercy » permettrait non seulement d'acquérir des compétences pointues dans le domaine de la finance, mais également de partir plus vite dans le secteur privé sans s'acquitter de la traditionnelle pantoufle. Les ingénieurs du corps sont en effet censés effectuer au moins deux postes dans le service public au sens large, dont la durée est généralement de trois ans. Or, au ministère des Finances, les postes sont d'une durée moyenne de deux ans.

<sup>440</sup> Note du chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées, objet : « Éléments sur les démissions de jeunes IPC en sortie d'École », janvier 2004. Source : DPS, archives personnelles.

vérifier en analysant individuellement les carrières suivies par les IPC qui ont été affectés au ministère de l'Économie et des Finances dès leur premier poste<sup>441</sup>.

Parmi ces ingénieurs issus des promotions affectées entre 1996 et 2004, soit un échantillon de quarante-trois individus sur huit promotions, seuls trois IPC – dont un ex-ITPE, le seul ayant pris un premier poste au MINEFI sur ces années-là – ont effectué après leur passage par le ministère des Finances, un poste au sein de leur ministère de tutelle. Plus de la moitié des effectifs continuent leurs carrières en essayant dans le secteur public, sans passer par le ministère de l'Équipement, et dix-huit sont partis exercer dans le « monde économique » (OCDE, caisse des dépôts et consignations, banque européenne d'investissement, etc.) dont douze dans le secteur privé (Axa, Cétélem, Caisse d'Épargne, Société générale, Hermès, etc.).

Le départ dans le privé exonéré du remboursement de la pantoufle s'effectuant généralement après deux postes complets dans le service public, on peut faire l'hypothèse qu'un plus grand recul donnerait à voir des départs plus importants encore dans les entreprises après un passage au MINEFI<sup>442</sup>. Les ingénieurs qui ont été affectés au milieu des années quatre-vingt-dix sont en effet plus nombreux proportionnellement à exercer au sein du « monde économique » que les IPC affectés plus récemment, qui passent d'abord par une période d'essai en interministériel avant de quitter le service public. Notre analyse est d'ailleurs confirmée par les conclusions du groupe de réflexion sur la formation initiale du corps<sup>443</sup>. Sur les promotions analysées sorties entre 1990 et 1994 de l'ENPC, les auteurs indiquent que le ministère de l'Économie et des Finances offre essentiellement des postes de début de carrière mais « peu de retour vers le ministère de l'équipement ou les autres ministères<sup>444</sup> ». Les entrées se font majoritairement dès la sortie de l'ENPC et les

---

<sup>441</sup> Nous avons travaillé à partir des tableaux nominatifs d'affectation des IPC réalisés par le chargé de mission chaque année. Nous avons ensuite retracé la trajectoire de chaque IPC ayant effectué un premier poste au MINEFI en consultant les annuaires des Ponts et Chaussées de 1998 (date à laquelle les élèves de la promo X90 ayant pris un poste en 1996 étaient susceptibles d'avoir entamé leur deuxième poste) à 2005, ainsi que l'annuaire des carrières du corps des Ponts paru en 2006.

<sup>442</sup> Remarquons également que les promotions les plus récentes n'ont pas été prises en considération dans les calculs susmentionnés, car les IPC concernés effectuent encore actuellement leur premier poste.

<sup>443</sup> SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport sur le MAP, op. cit.*, annexes.

<sup>444</sup> *Idem*.

sorties sont « aux trois quarts orientées vers le monde économique<sup>445</sup> », soit les entreprises privées pour une très large majorité.

En somme, l'augmentation du nombre de départs vers le ministère de l'Économie et des Finances lors des premières affectations professionnelles des IPC, leur maintien dans des postes subalternes, le faible taux de retour des ingénieurs concernés vers le ministère de l'Équipement, ainsi que la tendance observée de parcours tracés, menant de « Bercy » au secteur privé, s'ajoutent pour faire de ces évolutions un phénomène perçu négativement du point de vue des responsables du Ministère, qui entendent dès lors le juguler.

## 2) Un pantouflage de plus en plus définitif

L'annuaire des anciens élèves des Ponts et Chaussées indique, dans ses pages introductives, la liste des entreprises où sont présents les ingénieurs des Ponts. Une vingtaine de pages, comportant plus de deux mille noms d'entreprises dans lesquelles se répartissent « corpsards » et « civils<sup>446</sup> ». Le pantouflage des ingénieurs des Ponts et Chaussées est un phénomène ancien qui relève des stratégies de placement du corps et des annexions successives de ses membres. De la mise en place des premiers réseaux ferroviaires concédés à des entreprises privées, à la privatisation des sociétés d'autoroutes, les ingénieurs des Ponts et Chaussées ont eu l'opportunité de passer du public au privé et d'exercer leurs domaines d'activité au sein de grandes entreprises depuis plusieurs décennies<sup>447</sup>. Ils bénéficient pour ce faire de positions administratives<sup>448</sup> avantageuses (telles que la mise en disponibilité<sup>449</sup>, une partie du

---

<sup>445</sup> *Idem.*

<sup>446</sup> Il s'agit là, rappelons-le, des ingénieurs des Ponts et Chaussées qui ont intégré l'ENPC dès leur sortie des classes préparatoires dans la perspective de travailler au sein du secteur privé (cf. schéma n°1, en annexe). Au sujet de ce terme, cf. : WEISS John Hubbel, *The Making of Technological Man. The Social Origins of French Engineering Education*, Londres, The MIT Press, 1982, p.2.

<sup>447</sup> La plupart des travaux sur les grands corps mentionnent le fait que les ingénieurs des Ponts et Chaussées furent parmi les premiers fonctionnaires à partir travailler dans le secteur privé, avec les ingénieurs des Mines qui furent également associés à la construction et à l'exploitation des chemins de fer au dix-neuvième siècle. Cf., entre autres références : KESSLER Marie-Christine, *Les grands corps de l'État, op. cit.*, 1986, p.218 et *sq* ; CHAGNOLLAUD Dominique, *Le premier des ordres, op. cit.*, 1991, p.240 et *sq*.

<sup>448</sup> Cf. l'encadré n°7 décrivant quelques-unes des catégories administratives de gestion des fonctionnaires.

<sup>449</sup> Cette position administrative permet aux fonctionnaires de l'État de quitter momentanément la fonction publique, généralement pour exercer une activité professionnelle à caractère privé. Le fonctionnaire cesse alors de bénéficier de ses droits au traitement, à l'avancement et à la retraite mais il a la possibilité de réintégrer son corps d'origine. Cette ressource statutaire est prévue aux articles 44,

détachement<sup>450</sup>, etc.) qui leur permettent de quitter le service de l'État sur une période limitée<sup>451</sup> :

Cela constitue un « filet de rappel confortable qui garantit à tout moment le retour dans le corps, en cas de besoin : l'exporté peut se rapatrier quand il veut, il trouvera toujours un salaire dans le corps<sup>452</sup>. »

En effet, si les périodes de forte croissance économique sont propices aux départs vers le secteur privé, les périodes de récession voient les hauts fonctionnaires échaudés par leur expérience dans l'entreprise revenir dans le giron de l'État<sup>453</sup> : « ce que la croissance défait, la récession le refait<sup>454</sup> », résume Françoise Dreyfus. C'est ce qui fait écrire à Nathalie Carré de Malberg qui étudie la conception du service à l'État des Inspecteurs des Finances dans l'entre-deux-guerres en s'intéressant à ceux qui en ont démissionné : « en économie libérale, le sens du service public est inversement proportionnel au taux de croissance et à la bonne santé du marché de l'emploi des élites dirigeantes<sup>455</sup> ».

**Encadré n°7 : La mobilité des fonctionnaires<sup>456</sup>**

**\* La mise hors cadres**

---

46 et 47 du décret relatif au régime particulier de certaines positions de fonctionnaires de l'État et à certaines modalités de cessation définitives de fonctions (décret n°85-986 du 16 septembre 1985 modifié).

<sup>450</sup> Il s'agit du « détachement auprès d'une entreprise ou d'un organisme privé d'intérêt général ou de caractère associatif assurant des missions d'intérêt général ». Alinéa 5, article 14, *ibid*. Le fonctionnaire en détachement est placé hors de son corps d'origine mais il continue à bénéficier de ses droits à l'avancement et à la retraite. Cf. encadré n°7.

<sup>451</sup> La notion de congé illimité est créée par le décret du 21 avril 1810 et rappelée par ceux des 13 octobre et 24 décembre 1851 portant statut du corps des Ponts et Chaussées et du corps des Mines. Il permet aux IPC de s'absenter de la fonction publique pour apporter notamment leur concours aux compagnies concessionnaires de services publics tout en conservant la possibilité de retourner dans leur administration. C'est ce qu'on appelle aujourd'hui la « mise en disponibilité ». MATHIOT André, "Le Détachement des fonctionnaires", *Revue du droit public*, juillet-septembre 1938, p.469 ; BRUNOT André, COQUAND Roger, *Le corps des Ponts et Chaussées, op. cit.*, 1982, pp.435-437.

<sup>452</sup> FILLIOL Anne et THÉNIG Jean-Claude, *Les jeunes ingénieurs des Ponts et Chaussées..., op. cit.*, 1987, p.61.

<sup>453</sup> Au sujet des facteurs qui expliquent le rythme général du pantouflage dans les grands corps, cf., entre autres : KESSLER, *Les grands corps de l'État*, 1986, p.218 et sq.

<sup>454</sup> DREYFUS Françoise, *L'invention de la bureaucratie, op. cit.*, 2000, p.191.

<sup>455</sup> CARRÉ de MALBERG Nathalie, « Entre service de l'État et besoins du marché. Les inspecteurs des Finances, 1918-1939 » dans BARUCH Marc Olivier et DUCLERT Vincent (dir.), *Serviteurs de l'État. Une histoire politique de l'administration française 1875-1945*, Paris, La Découverte, coll."L'espace de l'histoire", 2000, pp.343-344.

<sup>456</sup> Librement adapté à partir du site Internet de la fonction publique (<http://www.fonction-publique.fr>).

Détaché auprès d'une administration ou d'une entreprise publique ou d'organismes internationaux [loi n°84-16 du 11 janvier 1984, modifiée par la loi n°91-715 du 26 juillet 1991 ; décret n°85.986 du 16 septembre 1985, modifié par le décret n°93-1052 du 1er septembre 1993].

\* Le détachement

Position du fonctionnaire placé hors de son corps d'origine et continuant à bénéficier dans ce corps de ses droits à avancement et retraite. Il existe treize cas de détachement (auprès d'une administration ou établissement public de l'État, d'une collectivité territoriale, auprès d'une administration de l'État, d'un établissement public, d'une entreprise publique, auprès d'une entreprise ou d'un organisme privé d'intérêt général ou de caractère associatif assurant des missions d'intérêt général, pour exercer les fonctions de membre du gouvernement ou une fonction publique élective empêchant l'exercice normal de la fonction, pour exercer un mandat syndical, etc.) [loi n°84.16 du 11 janvier 1984 ; décret n°85.986 du 16 septembre 1985, modifié par le décret n°93.1052 du 1<sup>er</sup> septembre 1993].

\* La disponibilité

Position du fonctionnaire qui, placé hors de son administration ou service d'origine, cesse de bénéficier de ses droits à l'avancement et à la retraite [loi n°84.16 du 11 janvier 1984 ; décret n°85.986 du 16 septembre 1985].

\* La mise à disposition

Situation du fonctionnaire qui demeure dans son corps d'origine, est réputé occuper son emploi, continue à percevoir la rémunération correspondante mais qui effectue son service dans une autre administration que la sienne [loi n°84.16 du 11 janvier 1984 ; décret n°85.986 du 16 septembre 1985].

\* La démission

La démission résulte d'une demande écrite de l'intéressé marquant sa volonté expresse de quitter son administration [décret n°85-986 du 16 septembre 1985].

Si le phénomène n'est pas nouveau, il n'en est pas moins en évolution. Et les années récentes témoignent d'une nette accélération des départs vers le secteur privé. Les données de l'AIPC indiquent par exemple que les « pantoufleurs », qui étaient moins de 17% du corps en 1966, croient sensiblement pour atteindre 19% en 1986, puis voient leur part augmenter nettement jusqu'à 28% en 1996<sup>457</sup>. Un des chargés de

---

<sup>457</sup> Les données de l'AIPC sont celles qui se rapprochent le plus de nos propres comptages. Rappelons néanmoins que leurs effectifs comprennent les ingénieurs du corps qui n'appartiennent plus à la fonction publique. Les analyses du Groupe des associations de la haute fonction publique, dit G16, indiquent également une augmentation de la part des IPC dans le privé de 12% en 1982 à 22% en

mission du corps des Ponts a effectué des photographies sur quatre années (1996, 1998, 2000 et 2002) des promotions titularisées entre 1981 et 2000. Elles indiquent les positions administratives des IPC titularisés dans les quinze dernières promotions<sup>458</sup>. Les calculs effectués à partir des effectifs en « disponibilité », en « hors cadre » et en « radiés<sup>459</sup> » indiquent une augmentation du pantouflage sur les années récentes. En effet, 25% des quinze dernières promotions exercent dans le secteur privé en 1996, contre 32% en 2002<sup>460</sup>, juste avant la fusion.

Une étude réalisée par l'AIPC<sup>461</sup> montre non seulement l'augmentation des départs dans le privé au cours de la carrière mais également dans le temps. Ainsi, en 1997, 89% des trois dernières promotions de l'École des Ponts titularisées sont en position normale d'activité. À cette date, les promotions qui ont quatre à six ans d'ancienneté ne sont plus que 65% en PNA, leur part se réduit à 57% après sept à neuf ans d'activité et baisse à 30% pour les promotions affectées depuis dix à douze ans et treize à quinze ans. La même photographie prise en 2000 fait apparaître une baisse relative de l'importance des effectifs en PNA dans le corps au cours de la carrière. En effet, les promotions les plus récentes ne sont plus qu'à 79% en PNA. Dès sept à neuf ans d'ancienneté, elles ne comportent plus que 35% de leurs effectifs en PNA qui ne sont plus que 23% après treize à quinze ans de carrière.

Si l'on observe les effectifs, sans prendre en considération les six dernières promotions, dont la très grande majorité effectue son premier ou son deuxième poste<sup>462</sup>, les résultats sont édifiants. Sur un total de 24% d'IPC dans le secteur privé en 1997, les promotions qui ont de sept à quinze ans d'ancienneté sont 35% à exercer dans le privé. De même, en 2000, alors que sur l'ensemble des quinze dernières promotions l'on compte 27% d'ingénieurs dans le secteur privé, les effectifs des

---

1998, qui comprend également les démissionnaires [[www.hautefonctionpublique.org/2718G16](http://www.hautefonctionpublique.org/2718G16) : cf. le tableau en annexe : « Positions des membres des grands corps d'État en 1982, 1992 et 1998 ».

<sup>458</sup> Cf. tableau en annexe : « Taux de PNA parmi les IPC titularisés entre 1981 et 1995 ».

<sup>459</sup> Nous avons choisi de prendre en considération la catégorie « radiation ou décès » qui comprend pour chaque année une cinquantaine d'individus. Nous considérons en effet que le rapprochement des items « radiation » et « décès » a peu de sens. Étant donné que les plus anciens, titularisés en 1981, sont nés aux alentours de 1956, il paraît peu probable que cinquante ingénieurs soient décédés annuellement avant l'âge de quarante-cinq ans.

<sup>460</sup> Ce sont avant tout les « mises en disponibilité » qui augmentent entre 2000 et 2002, passant de 13% à 18% des effectifs totaux des quinze dernières promotions.

<sup>461</sup> AIPC, « Position administrative des jeunes ingénieurs des Ponts (issus de l'X et de l'ENS). Comparaison 1997-2000 ». Cf. le tableau reproduit en annexes.

<sup>462</sup> Rappelons que la mise en disponibilité n'est autorisée qu'à partir du troisième poste.

promotions qui ont de sept à quinze ans d'ancienneté sont 40% à travailler dans le privé. Ces multiples données quantitatives convergent donc toutes vers un même résultat : l'augmentation du pantouflage au sein du corps des Ponts et Chaussées.

Pourtant, les effectifs avancés annuellement par la direction du Personnel et des Services nous invitent à une conclusion inverse : selon ces données, le pantouflage a baissé ces dernières années. Cela semble avéré, y compris lorsque l'on ne prend en considération que les effectifs du corps des Ponts traditionnel, soit avant que n'intervienne la fusion en 2002. Certes, la DPS n'affiche pas de données explicitement liées au pantouflage. Les ingénieurs du corps travaillant dans le secteur privé n'apparaissent donc pas en tant que tels dans les bilans de gestion. On peut néanmoins aisément les localiser en additionnant deux positions administratives qui recouvrent cette catégorie d'IPC : les effectifs en « hors-cadre » et les effectifs « mis en disponibilité »<sup>463</sup>. À partir de ces données, nous pouvons estimer que, d'après la DPS, la part des « pantoufleurs », stabilisée autour de 20% des IPC entre 1991 et 1998, baisse à moins de 18% à partir de 1999 pour atteindre 16% fin 2001. À contre-courant de tous les comptages, les bilans de gestion affichent ainsi un pantouflage en baisse. Néanmoins, la DPS ne comptabilise pas les démissionnaires. Tout se passe donc comme si le départ des IPC s'était davantage traduit par des démissions que par d'autres types de positions administratives permettant, à terme, un retour au sein de l'administration. Ce qui expliquerait les contradictions apparentes entre les chiffres de l'AIPC et ceux de la DPS. On peut dès lors avancer l'hypothèse selon laquelle les départs dans le privé se réalisent de plus en plus par le biais de démissions de la fonction publique et sont donc davantage définitifs qu'auparavant<sup>464</sup>.

---

<sup>463</sup> Une catégorie particulière d'ingénieurs en détachement travaille en réalité dans le secteur privé et ne sera donc pas comptabilisée. Il s'agit de la catégorie dite « 14.5 » (le chiffre 14 correspondant à la situation administrative de détachement prévue dans l'article 14 du décret de 1985 précédemment mentionné). Mais le faible effectif concerné n'apparaît pas déterminant. Dans le sens contraire, certains ingénieurs, des femmes la plupart du temps, prennent une disponibilité pour élever leurs enfants et, par conséquent, n'ont pas d'activité professionnelle. Cela concerne également une minorité d'IPC.

<sup>464</sup> Qualifiant l'administration française de « terre de passage », Jean-Luc Bodiguel et Luc Rouban évoquent l'ouvrage d'Heclou (HECLO Hugh, *A Government of Strangers: Executive Politics in Washington*, Washington, Brookings Institution, 1977) dans lequel l'auteur compare le comportement des hauts fonctionnaires fédéraux américains à celui des « oiseaux migrateurs ». Filant à leur tour la métaphore ornithologique, les deux auteurs considèrent que jadis « pigeons voyageurs » revenant régulièrement de pantouflage, les hauts fonctionnaires français agiraient désormais comme des

### 3) Les données sensibles des démissions de la fonction publique

Afin de compléter la description et la tentative d'objectivation des rapports du corps au Ministère et à l'État, nous souhaitons procéder à une analyse relative aux démissions de la fonction publique. D'après les calculs de l'association professionnelle, il y aurait aujourd'hui entre cent trente-sept et deux cent vingt<sup>465</sup> IPC en activité qui n'appartiendraient plus au corps (soit 7% à 11% de l'effectif total du corps). Ceux-ci n'étant pas comptabilisés en tant que tels par le ministère de l'Équipement, on ne dispose pas d'autres données permettant d'analyser l'évolution de cet effectif dans le temps.

Les informations que nous avons collectées nous renseignent sur les démissions en sortie d'École. À ces effectifs, nous avons ajouté ceux qui relèvent de la « mise en disponibilité pour suivi de conjoint ». Comme nous l'avons mentionné, les règles de gestion du corps des Ponts n'autorisent la position de disponibilité qu'à partir du troisième poste. Or, il existe une dérogation à cette règle qui permet la disponibilité de droit dès la sortie d'École, « pour suivre son conjoint lorsque celui-ci est astreint à établir sa résidence habituelle, à raison de sa profession, en un lieu éloigné du lieu d'exercice des fonctions du fonctionnaire<sup>466</sup> ». Cette dérogation offre un arrangement entre le chargé de mission – qui est notamment jugé par le directeur du Personnel et sa hiérarchie sur sa gestion des « sorties d'École » et doit veiller à éviter de trop nombreuses sorties du corps – et l'élève pour lequel la position de disponibilité est plus confortable et permet de retarder un choix qui serait définitif. Le taux de démission est ainsi présenté comme « la hantise des chargés de mission [du corps]<sup>467</sup> » et « un point essentiel sur lequel [ils sont] jugés<sup>468</sup> ». La possibilité d'une dérogation aurait par conséquent permis, dans les années précédentes, de « masquer » des démissions qui survenaient une fois la période autorisée de disponibilité écoulée. C'est en tout cas ce que rapportent dans les entretiens les trois chargés de mission que nous avons interrogés, dont l'un d'eux explique :

---

« coucous » BODIGUEL Jean-Luc et ROUBAN Luc, « Vers une redéfinition du rôle des fonctionnaires », *Revue française de gestion*, n°85, septembre-octobre 1991, p.97.

<sup>465</sup> Selon les sources utilisées, dont les données diffèrent. Respectivement : AIPC, « Où sont, où vont les IPC ? », *op. cit.*, 2006 ; AIPC, « Le nouveau corps des Ponts », Assemblée générale de l'AIPC, mai 2002 (cf. le document reproduit en annexe).

<sup>466</sup> Article 47c du décret n°85-986 du 16 septembre 1985 modifié, *op. cit.*

<sup>467</sup> Entretien auprès d'un ancien chargé de mission du corps des Ponts, Nanterre, le 28 avril 2003.

<sup>468</sup> *Idem.*

« Z [un ancien chargé de mission] aussi avait eu un pic mais toutes les situations ne rentraient pas forcément dans les stat' et, du coup, beaucoup de démissions avaient été masquées. Maintenant on n'est plus dans cette manière de gérer avec des démissions masquées par des mises en dispo' pour suivi de conjoint par exemple. Mais on assumait mal cela à l'époque. Et là j'ai fait un peu de tri mais avec ce type de méthode, on continue à gérer des gens qui ne travailleront en fait jamais pour les services de l'État<sup>469</sup> ! »

L'affaire est entendue parmi les élèves qui tentent ainsi de profiter d'une situation avantageuse offerte par l'administration, avec la perspective « d'aller faire fortune ailleurs » :

« Il y a des suivis de conjoint qui sont des démissions déguisées. Les élèves ils tentent leurs chances quoi ! [...] Des vraies démissions pures et dures, y'en a eu plus de dix il y a quelques années, parce qu'il y avait cette idée d'aller faire fortune ailleurs et puis, aussi, cette inadéquation entre les rêves, les attentes du corps et les perspectives, avec des postes proposés qui étaient très terre-à-terre<sup>470</sup>. »

Il semblerait en effet que les IPC qui ont bénéficié de cette dérogation dans le passé ne soient pas retournés à son terme servir l'État, et encore moins le ministère de l'Équipement, ce qui permet au chargé de mission d'être pessimiste sur les retours éventuels de ces ingénieurs :

« [...] il est clair qu'il ne s'agit que d'un report du problème dans le temps. [...] Il est difficile de reprendre un poste au service de l'État après avoir démarré sa carrière dans le privé. Il est probable qu'*in fine*, l'on aboutisse à des démissions à l'issue de ces disponibilités familiales<sup>471</sup>. »

La direction du Personnel a ainsi instauré un contrôle plus rigoureux des demandes, afin de s'assurer du projet de retour du postulant :

« Ces disponibilités ont pu permettre de résoudre des situations individuelles autrement que par la démission, tout en s'assurant de la bonne foi de l'agent et de son réel désir de tenir ses engagements vis-à-vis de l'État. Face à l'accroissement de ce type de demandes, nous avons pu craindre des tentatives de détournement de cette forme de disponibilité (qui, par ailleurs, n'entame pas le "quota" d'années possibles en disponibilité pour convenances personnelles). Nous avons donc accru la rigueur de notre examen de ces demandes : le problème familial a-t-il

---

<sup>469</sup> Entretien auprès du chargé de mission du corps des Ponts, La Défense, le 26 février 2007.

<sup>470</sup> Entretien auprès d'un jeune ingénieur des Ponts et Chaussées, promotion X97, Paris, le 15 novembre 2002.

<sup>471</sup> Note du chargé de mission du corps des Ponts, objet : « Éléments sur les démissions de jeunes IPC en sortie d'École », janvier 2004. Source : DPS, archives personnelles.

bien été le fait déclencheur, et ne sert-il pas à “habiller” un projet professionnel hors administration française ?...<sup>472</sup> »

Non seulement le contrôle sur l'accès à ce type de position administrative a-t-il été plus sévère, mais le chargé de mission est également parti en quête des IPC ayant bénéficié d'une mise à disposition pour suivi de conjoint. Son récit vient corroborer ses suppositions selon lesquelles peu d'entre eux avaient l'intention de régulariser leur situation auprès du Ministère et de l'État<sup>473</sup>.

#### **Encadré n°8 : Quelques cas de « passagers clandestins »**

Note du chargé de mission du corps sur les démissions<sup>474</sup> :

« Nous mettons en garde les intéressés sur le fait que, dès que leur contrainte familiale cesse (retour en France), ils doivent tenir leur engagement et prendre un premier poste au service de l'État. Nous n'avons pas encore beaucoup de reculs sur ces cas individuels. Il est important d'accroître notre rigueur dans la gestion de ces situations et le suivi des agents.

Exemple : [Z] (sortie ENPC 2000) a été mise en disponibilité familiale jusqu'en 2003. Elle est rentrée en France en 2002, mais ne s'est manifestée qu'à l'échéance de sa disponibilité ⇒ nous allons régulariser la dernière année en disponibilité pour convenances personnelles, et lui demandons de prendre un poste au service de l'État.

Il faut s'assurer que les IPC qui ne respectent pas ces règles, et ne tiennent pas leur engagement au service de l'État, soient conduits très rapidement à une radiation.

Exemple : Éviter que quelques années après sa sortie d'École, un IPC engagé dans une activité professionnelle privée ne soit toujours pas radié, ce qui lui permet de ne pas avoir encore été sollicité par l'X pour le remboursement de sa “pantoufle” ... »

Entretien auprès du chargé de mission du corps des Ponts<sup>475</sup> :

« J'ai passé un temps fou à essayer de localiser ces personnes qui partent dans la nature et je peux vous dire que pour retrouver un ingénieur qui est parti travailler au bout du monde en entreprise privée, c'est une véritable enquête policière ! [...] J'utilise des outils pratiques comme “polytechnique.org” et là j'essaie de retrouver leurs coordonnées, s'ils se déclarent. Alors là, ça donne lieu à des mails savoureux [rires] !! Ou bien parfois même je passe par papa, maman ! “Oui, bonjour je cherche à joindre votre fils ou votre fille... !!” [rires] Et puis on a des surprises aussi. Certains qui ont pris une dispo pour suivi de conjoint car leur conjoint est parti à l'étranger et qu'on retrouve dans les bureaux parisiens d'une grande multinationale alors qu'ils étaient supposés être à Shanghai ! Là il faut discuter avec eux pour rétablir leur situation administrative, la mettre à jour, savoir depuis quand ils sont rentrés à Paris, *et cætera*. Et puis je mets les choses au point : “Soit tu reviens sur un poste État, soit tu démissionnes !” Généralement, d'ailleurs, ils démissionnent, mais ça prend des mois et des mois pour chaque cas. C'est compliqué, faut passer en commission de déontologie, *et cætera*. [...]

<sup>472</sup> *Idem*.

<sup>473</sup> Cf. l'extrait d'entretien reproduit dans l'encadré qui suit.

<sup>474</sup> Note du chargé de mission du corps des Ponts, *op. cit.*, janvier 2004. Source : DPS, archives personnelles.

<sup>475</sup> Entretien auprès du chargé de mission du corps des Ponts, La Défense, le 26 février 2007.

J'ai fait pas mal le ménage mais il doit m'en rester encore quelques-uns. En fait, il ne faut pas les perdre de vue, il faut les suivre à la trace, surtout les cas un peu particuliers ! »

À la fin des années quatre-vingt dix, les responsables du ministère de l'Équipement ont déploré une augmentation des démissions des jeunes IPC :

« Le corps des Ponts fait ainsi le constat d'une demande croissante de démission en sortie de l'École nationale des Ponts et Chaussées avant même de prendre le premier poste : pas de démission pour la sortie 1997, 2 démissions pour chacune des sorties 1998 et 1999 et 5 démissions pour la sortie 2000 (sur un recrutement externe annuel de 30)<sup>476</sup>. »

Dans le cadre des négociations sur la fusion le directeur du Personnel, qui représente le ministère de l'Équipement dans les réunions interministérielles, a avancé des chiffres inquiétants :

« Le ministère de l'Équipement indique que sur trente recrutements dans les corps issus de l'École Polytechnique, on constate quatre démissions en moyenne<sup>477</sup>. »

« [Le ministère de l'Équipement] fait observer que sur trente polytechniciens, une dizaine renonce dès le début de carrière à servir l'État<sup>478</sup>. »

D'après nos calculs, et en prenant en considération les IPC qui ont bénéficié d'une « mise en disponibilité pour suivi de conjoint », l'ensemble oscille généralement entre un à deux ingénieurs, voire trois maximum par an, pour les sorties d'École de 1991 à 1997<sup>479</sup>. La médiocre fiabilité des données, dont la gestion dépend des chargés de mission successifs, nous incite à la prudence. C'est à partir de 1998 que débutent ce qu'un chargé de mission nomme, dramatiquement, « les années noires<sup>480</sup> ». Le chiffre s'élève en effet à cinq pour les promotions affectées en 1998 et

---

<sup>476</sup> DPS, « Compétition accrue entre le secteur public et le secteur privé pour le recrutement des cadres supérieurs », « Dossier relatif à la fusion des X », réunion interministérielle du 3 novembre 2000, 19 octobre 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>477</sup> Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, objet : « Fusion des corps du ministère de l'équipement, des transports et du logement issus de l'École Polytechnique », le 8 novembre 2000, compte rendu, p.3. Source : DPS, documents internes.

<sup>478</sup> Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, objet : « Fusion des corps supérieurs d'ingénieurs du ministère de l'équipement, des transports et du logement », le 6 avril 2001, compte rendu, p.3. Source : DPS, documents internes.

<sup>479</sup> Rappelons que les démissions en sortie d'École et les demandes de disponibilité pour suivi de conjoint sont le fait des IPC issus du concours externe, qui sont environ vingt-cinq à trente par an.

<sup>480</sup> Entretien auprès d'un ancien chargé de mission du corps des Ponts, Nanterre, le 28 avril 2003.

en 1999, il monte à dix (dont huit démissions) en 2000 et à cinq en 2001, pour finalement se tarir.

C'est dans la promotion affectée en 2007, nous aurons l'occasion d'y revenir, que le niveau des démissions a soudainement grimpé, en cours de scolarité, avant même que la troisième année (le MAP) n'ait commencé. Pour l'instant, la promotion en voie d'affectation compte dix ingénieurs en moins, qui ont tous démissionné pour travailler au sein de banques. Le chargé de mission déplore des « démissions en masse<sup>481</sup> » quand l'association professionnelle dénonce un « record historique<sup>482</sup> ». Au-delà des raisons habituellement avancées pour expliquer les démissions de hauts fonctionnaires, telles que la faiblesse des traitements, l'absence de proposition intéressante dans la fonction publique ou le goût pour un autre type de responsabilité<sup>483</sup>, c'est la « politique très agressive de recrutement<sup>484</sup> » qui sévit dans le secteur privé qui est notamment mise en cause<sup>485</sup>. Dans une note de 1998, la DGAFP évoque déjà cette stratégie des entreprises qui viennent débaucher les hauts fonctionnaires jeunes, invités à faire carrière dans le privé :

« [C'est le] nouveau comportement des entreprises, plus promptes à recruter de jeunes cadres à haut potentiel qu'à offrir des occasions de pantouflage à des fonctionnaires rompus aux techniques de la gestion publique<sup>486</sup>. »

C'est également le discours du chargé de mission qui cherche à expliquer ces multiples départs qui le placent dans une position délicate :

« On va se trouver confrontés à une dynamique du marché privé qui recrute à corps et à cris des profils jeunes en particulier X, et surtout Ponts, car on a une formation très reconnue dans le domaine de la Finance ! [...] Je crois que de toute façon, c'est mon analyse, on ne fait pas le poids face au marché privé et de la banque en particulier, là en ce moment. Les IPC en cours de deuxième poste aussi ils sont recrutés par

---

<sup>481</sup> Conversation avec le chargé de mission du corps du corps des Ponts, La Défense, le 2 mars 2007.

<sup>482</sup> AIPC, note confidentielle, « Ingénieurs élèves des Ponts et Chaussées de la promotion 2008 », janvier 2007. Source : AIPC, archives personnelles.

<sup>483</sup> CARRÉ de MALBERG Nathalie, « Entre service de l'État et besoins du marché... » dans BARUCH Marc Olivier et DUCLERT Vincent (dir.), *Serviteurs de l'État, op. cit.*, 2000, p.344.

<sup>484</sup> Conversation entre le chargé de mission et un de ses prédécesseurs, abasourdi à l'annonce du nombre des démissions pour l'année 2007, observation directe, La Défense, le 26 février 2007.

<sup>485</sup> Venant corroborer les propos du chargé de mission, *L'Usine nouvelle* titre deux mois plus tard : « Finance : Main basse sur les ingénieurs ». GARAUULT Eric (coord.), *L'Usine nouvelle*, n°3052, 19-25 avril 2007, pp.69-80.

<sup>486</sup> DGAFP, « Note relative à l'encadrement supérieur », transmise au cabinet du Premier ministre puis diffusée lors de la réunion des directeurs chargés du Personnel, le 12 juin 1998, p.1. Source : DPS, documents internes.

les banques. J'ai fait un point avec un collègue à Bercy et ça se vit aussi dans d'autres corps<sup>487</sup>. »

Les entreprises privées seraient enclines à recruter des cadres de plus en plus jeunes dans la mesure où elles exigent une expérience préalable dans le secteur privé pour l'accèsion à des postes à hautes responsabilités<sup>488</sup>. Le phénomène de rajeunissement de l'âge des hauts fonctionnaires lors de leur départ vers le secteur privé s'observe d'ailleurs depuis plusieurs années dans les corps administratifs<sup>489</sup>. Nous aurons l'occasion de mettre plus précisément en évidence quelques-uns des facteurs qui ont contribué à ce mouvement démissionnaire dans les chapitres qui suivent. Nous pouvons néanmoins faire d'ores et déjà l'hypothèse que la restriction des postes à destination du ministère de l'Économie et des Finances ouverts aux IPC en sortie d'École a sans doute encouragé un certain nombre d'élèves à accélérer leur départ programmé dans le secteur privé. Dans une note faisant le point sur les affectations de la promotion sortie en 2004, le chargé de mission évoque en effet les « déçus de Bercy » :

« Comme les années précédentes, il y a moins d'affectations à Bercy que d'élèves dont c'était le vœu prioritaire. Cela ne se traduit pas au final par un mouvement de démission marqué comme cela a pu être le cas les années précédentes, même si la tension sur ces sujets a été constante durant l'ensemble du processus, et devient de plus en plus difficile à "gérer" par le chargé de mission. Les "déçus" de Bercy se sont "repliés" sur des postes à composante économique à l'Équipement, ou à la DGAC, par exemple, et sur des postes à l'international voire même en DDE. Un seul élève est actuellement dans un processus de recherche dans le privé qui pourrait aboutir à une démission avant l'été<sup>490</sup>. »

Certes, les démissions comportent des avantages du point de vue du corps dans la mesure où la présence d'IPC dans des établissements bancaires prestigieux concourt à sa réputation et renforce son prestige collectif, mais également dans la mesure où les départs définitifs permettent, en réduisant les effectifs du corps et en évitant des retours massifs en période de récession économique, d'accélérer les carrières

---

<sup>487</sup> Entretien auprès du chargé de mission du corps des Ponts, La Défense, le 26 février 2007.

<sup>488</sup> BAUER Michel et COHEN Élie, *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel*, Paris, Le Seuil, 1981.

<sup>489</sup> BODIGUEL Jean-Luc, *Les anciens élèves de l'ÉNA*, op. cit., 1978, p.133.

<sup>490</sup> Note du chargé de mission à l'intention du directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation, Objet : « Sortie ENPC 2004. Point d'étape », La Défense, le 15 avril 2004, p.4. Source : DPS, archives personnelles.

publiques et l'accès aux grades supérieurs des ingénieurs en poste<sup>491</sup>. Néanmoins, les démissions n'apparaissent comme un réel avantage dans la gestion des corps que lorsqu'elles sont le fait d'ingénieurs avancés dans leurs carrières<sup>492</sup>. Quand elles interviennent avant même l'affectation de l'ingénieur, les démissions sont considérées comme un élément négatif. C'est en effet au début de leur carrière que les IPC sont les plus présents au sein du ministère de l'Équipement et permettent à la fois de remplir des espaces professionnels vacants, de « tenir des places », et de participer au prestige de leur tutelle dont il compose, nous le verrons précisément, le corps « dominant ». Enfin, le Ministère a également besoin de recruter de jeunes ingénieurs pour remplir des missions plus techniques, « dans les cœurs de métier<sup>493</sup> », abandonnés par les plus anciens.

En résumé, les ingénieurs des Ponts et Chaussées travaillent de moins en moins pour le ministère de l'Équipement, et notamment ses filières déconcentrées, et cette désaffection se fait au profit du secteur privé vers lequel les ingénieurs se dirigent de plus en plus jeunes et de manière davantage définitive qu'auparavant<sup>494</sup>.

---

<sup>491</sup> Cette affirmation mérite une rapide explication. La gestion du corps des Ponts et Chaussées reposait avant la fusion sur le principe du « pyramidage » qui imposait des pourcentages d'effectifs pour chaque grade, soit 10,5% d'ingénieurs généraux, 30,5% d'ingénieurs en chef et 59% d'IPC (article 6 modifié par le décret du 28 août 1964, titre I, Décret n°59-358 du 20 février 1959). Or ce pyramidage serré créait des blocages dans la gestion du corps qui induisaient des délais importants pour passer dans le grade supérieur. Le principe même du modèle pyramidal reposait sur l'idée qu'une grande partie des IPC devaient, à terme, essaimer. Dans cette configuration, les départs en retraite, les départs en détachement et les mises en disponibilité permettaient d'améliorer les carrières quand les retours au contraire bloquaient à nouveau le système de gestion. Nathalie Carré de Malberg indique également que les démissions des Inspecteurs des Finances « favorisent les hauts de carrières publiques ». CARRÉ de MALBERG Nathalie, « Entre service de l'État et besoins du marché... » dans BARUCH Marc Olivier et DUCLERT Vincent (dir.), *Serviteurs de l'État, op. cit.*, 2000, p.358. Précisons néanmoins que le « pyramidage » du corps était régulièrement amélioré par des « surnombres de gestion », accordés par des lettres de la direction du Budget qui permettent de déroger aux autorisations données par grade en loi de finances. Cela aboutit à une pyramide réelle des emplois qui n'est conforme ni aux statuts ni à la loi de finances. Ces lettres n'ont pas de valeur juridique et sont, selon la Cour des comptes, contraires à l'ordonnance du 2 janvier 1959 portant loi organique aux lois de finances. Cf. Cour des comptes, « La fonction publique de l'État », *Rapport au président de la République*, avril 2001, pp.462-464.

<sup>492</sup> Comme nous aurons l'occasion de le voir dans le chapitre 2, les ralentissements dans les carrières intervenaient en particulier pour les ingénieurs candidats au grade d'ingénieur général. Les départs des jeunes avant même leur affectation n'avaient donc pas d'incidence sur leur déroulement de carrière.

<sup>493</sup> Si quelques postes sont prévus dans d'autres ministères, les premières affectations se font prioritairement sur ce type de postes. Sous-direction du développement professionnel, *Charte de gestion, op. cit.*, p.7.

<sup>494</sup> Soulignons que le corps des Ponts et Chaussées a connu d'autres périodes où la progression des démissions en son sein était remarquable. Ce fut notamment le cas à la fin du dix-neuvième siècle. Le phénomène touchait néanmoins généralement des ingénieurs âgés de plus de trente-cinq ans qui se dirigeaient en priorité vers les chemins de fer, les entreprises de travaux publics et l'industrie. Pour des détails chiffrés, cf. : CHAGNOLLAUD Dominique, *Le premier des ordres, op. cit.*, 1991, p.242.

## Conclusion du chapitre 1

Au-delà des discours qui présentent le ministère de l'Équipement comme un précurseur au sein de l'administration et la fusion de ses corps techniques supérieurs comme une réforme qui le positionne à la pointe de la « modernisation », nous avons souhaité revenir dans ce chapitre sur le contexte dans lequel intervient la création d'un « nouveau » corps des Ponts et Chaussées. En nous appuyant, d'une part, sur la littérature qui décrit les évolutions de l'action publique locale, d'autre part, sur le contenu des dispositifs législatifs de la décentralisation et, enfin, sur le vécu de ces transformations par les agents du ministère de l'Équipement, nous avons tenté de rendre compte de la situation du Ministère et de ses agents dans le contexte du processus de décentralisation. C'est ainsi que nous avons mis au jour les décalages qui séparent les analyses sociologiques et les récits des acteurs. Les travaux sur cette période s'accordent à décrire une évolution progressive de l'action publique locale au cours des années soixante-dix et une perte de pouvoir des services déconcentrés de l'État dont les prémices se sont fait sentir bien avant les lois, dont la publication n'a fait que parachever des transformations déjà à l'œuvre. *A contrario*, les agents relatent la brutalité de la décentralisation, venue mettre un terme à une période décrite comme enchantée. Contant la soudaine perte de pouvoir des agents sur le terrain, leurs récits sont paradoxalement ponctués de rappels de leur légitimité ancestrale, destinés à convaincre de la pérennité d'un corps dont l'assise ministérielle semble irrémédiablement s'affaiblir.

Le décalage entre les récits des agents et la « réalité » de la situation s'observe, à nouveau, dans les années quatre-vingt, puis au début des années deux mille, dans la manière dont les responsables du ministère de l'Équipement vont opérer un retournement symbolique du stigmaté que représente la décentralisation pour leur administration. Il ressort de notre analyse que la décentralisation, traduite en argument managérial, est instrumentalisée dans une stratégie de séduction des cadres supérieurs, encouragés à demeurer au sein d'un Ministère en mouvement, dynamique et réformiste, transfiguré par le management.

La traduction managériale des enjeux de la décentralisation apparaît sémantiquement confuse mais la mise en scène rhétorique n'est sans doute pas sans conséquence sur l'imaginaire collectif du corps. Si ces effets sont malaisément mesurables, on peut néanmoins faire l'hypothèse que le récit d'une décentralisation vue comme une réforme managériale, et l'encouragement des cadres supérieurs à saisir cette opportunité de devenir des « leaders du changement », contribuent à la promotion de la figure du manager au sein du corps. Présentée comme dynamique, cette figure dont la valorisation s'accompagne d'un discours sur l'autonomie des cadres, leurs plus grandes responsabilités, et leur esprit d'initiative, contribuerait ainsi à flatter un ego écorné par l'image du bureaucrate au pouvoir amenuisé par la décentralisation. Tenter de redorer son blason en engageant ses jeunes recrues sur le terrain du management fait courir néanmoins au Ministère plusieurs risques. Celui de *déspécifier* le corps des Ponts et Chaussées dont la fidélité est une source de prestige pour le Ministère, et conditionne en partie sa pérennité. Celui également d'échouer à rendre compatibles les missions qu'il offre aux ingénieurs avec le rôle qu'il leur propose d'endosser. Celui enfin de discréditer les fondements constitutifs de ses missions qui assurent sa spécificité au sein de l'administration, et de concourir ainsi à sa propre perte.

Si le succès d'un tel récit réformateur est difficile à évaluer, l'objectivation des rapports du corps des Ponts et Chaussées au Ministère indique une séparation entre les deux entités. En déterminant les effets de la conjoncture sur l'engagement des ingénieurs des Ponts et Chaussées au sein de leur ministère de tutelle et de l'État en général, notre analyse quantitative vient corroborer les récits des agents de l'Équipement. La décentralisation marque en effet une rupture nette qui témoigne de l'autonomisation des IPC vis-à-vis de l'administration de l'Équipement. Ainsi la position normale d'activité est de moins en moins une « norme » au sein du corps, comme en atteste sa baisse régulière et le fait qu'elle concerne moins de la moitié du corps avant la fusion.

Après la décentralisation, la part des ingénieurs des Ponts travaillant au sein du ministère de l'Équipement baisse également régulièrement et les choix effectués par les jeunes ingénieurs sortis d'École semblent renforcer cette évolution. De même, les ingénieurs se détournent des métiers les plus techniques du ministère de

l'Équipement et désertent ses services déconcentrés. Cette tendance générale s'observe notamment chez les jeunes et, phénomène nouveau, chez les ingénieurs des Ponts issus du concours interne. D'après les données que nous avons rassemblées, cette désaffection des membres du corps pour le Ministère s'effectue au profit de départs vers le secteur privé. En attestent le succès remporté par le ministère de l'Économie et des Finances en sortie d'École, qui voient les IPC concernés poursuivre très majoritairement leur carrière hors du Ministère et souvent dans le secteur privé, ainsi que l'augmentation du pantoufflage, qui se fait de moins en moins dans la perspective d'un retour au sein de l'État. Affaibli par les lois de décentralisation et délaissé par une partie de ses cadres supérieurs, le ministère de l'Équipement ne semble plus pouvoir compter sur le corps des Ponts et Chaussées pour le protéger dans un avenir qui apparaît incertain. Face à cette situation, il apparaît impératif de reconquérir les ingénieurs des Ponts en leur offrant une situation propre à les fidéliser au ministère de l'Équipement. C'est dans ce contexte qu'intervient la réforme statutaire du corps, à « rebrousse-poil » de ces évolutions, tel un remède à la situation d'affaiblissement d'un Ministère sans rempart et d'un corps sans assise.



## CHAPITRE 2 : LA « MODERNISATION » AU SERVICE DE LA « MOBILISATION » DU CORPS

*« Il y a un truc qui est clair c'est que l'action de fusion des corps qui est à l'origine de ça est une étude de cas de bureaucratie absolue, c'est fou ! Je ne vous fais pas un dessin mais on déplace cinq bonhommes d'une École à une autre et on a sept ans de groupes de travail<sup>495</sup> ! »*

La réforme statutaire du corps des Ponts et Chaussées, dans ses principes et son contenu, a peu à voir avec une réforme d'inspiration managériale. Les caractéristiques d'une telle réforme, mises en évidence par Christopher Hood<sup>496</sup> en autres, n'entretiennent que des liens lâches et lointains avec les principes qui déterminent la fusion et les changements qu'elle introduit dans les statuts du corps et sa gestion. Cependant, il existe une parenté flagrante concernant les références et les valeurs qui alimentent la justification du projet. Les registres argumentatifs auxquels se réfèrent ses promoteurs rappellent clairement les éléments discursifs et les arguments idéaux-typiques<sup>497</sup> mis en évidence par Christopher Hood dans les raisonnements qui justifient la mise en place de réformes managériales. C'est l'argument selon lequel la fusion serait gage d'une plus grande efficacité du service public, qu'elle armerait les corps concerner pour affronter la concurrence du secteur privé et des autres corps de l'État, qu'elle permettrait enfin de procéder à d'importantes économies d'échelle permettant de « faire davantage avec moins<sup>498</sup> ».

---

<sup>495</sup> Entretien auprès d'un enseignant de sociologie à l'ENPC, Paris, le 20 février 2003.

<sup>496</sup> L'auteur compte sept principaux éléments composant la doctrine du *new public management* : la sélection de quelques leaders à la tête des services, des critères explicites permettant de mesurer la performance, l'accent mis sur le contrôle des résultats, une tendance à la désagrégation des unités de base du service public, l'augmentation de la concurrence, l'adoption de pratiques managériales inspirées du secteur privé et l'attention portée à la réduction des coûts. HOOD Christopher, « A public management for all seasons? », *Public Administration, op. cit.*, 1991, pp.4-5.

<sup>497</sup> Christopher Hood énumère ces « *typical justifications* » dans sa présentation des éléments doctrinaux du *new public management*. *Idem*.

<sup>498</sup> *Ibid.*, p.5.

À travers la rhétorique de la « modernisation », va s'affirmer l'impératif managérial de la réforme statutaire<sup>499</sup>.

### *La « modernisation » et les mots pour le dire*

À lire les discours des différents protagonistes de la réforme, la rhétorique de la « modernisation » semble avoir remporté la bataille des mots en s'imposant comme l'incontournable langage de l'État. De formules hétéroclites en incantations variées, elle s'apparente à un sens commun modernisateur d'une grande plasticité. L'efficacité est un des maîtres mots qui ressort de la lecture des argumentaires visant à justifier la mise en œuvre de la fusion. Les extraits qui suivent, et dont on pourrait multiplier les exemples, illustrent la défense de la réforme au nom d'une amélioration de l'efficacité du corps et du Ministère :

« La fusion apparaît comme une occasion de développer au sein du ministère un outil efficace de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, afin de mieux répondre aux besoins du ministère et des établissements publics en cadres supérieurs [...] <sup>500</sup>. »

Ou encore :

« [Les mesures de la fusion] contribueront à améliorer l'efficacité du ministère au service de l'utilisateur et du citoyen [...] [car elle a été pensée] dans le but d'une meilleure efficacité au service de l'intérêt général et de la société civile <sup>501</sup>. »

Si « l'intérêt général » ou le « service de l'utilisateur » sont évoqués en filigrane, « le renforce[ment] de l'efficacité <sup>502</sup> » apparaît bien comme l'objectif premier de la fusion, telle qu'elle est présentée par les responsables du ministère de l'Équipement au niveau interministériel. Dans le vocabulaire employé pour démontrer l'ardente

---

<sup>499</sup> À propos du terme « modernisation » dans lequel se déclinent les principes de la doctrine managériale, cf. POLLITT Christopher et BOUCKAERT Geert, *Public Management Reform, op. cit.*, 2004, p.15.

<sup>500</sup> Lettre du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement au cabinet du ministre de la Fonction publique, de la réforme de l'État et de la décentralisation, objet : « Fusion des corps issus de l'École polytechnique », Paris, le 7 juin 1999. Source : DPS, documents internes.

<sup>501</sup> DPS, « La fusion des quatre corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement. Un corps unifié pour le développement équilibré des territoires, des réseaux et des équipements publics », « Dossier relatif à la fusion des X », réunion interministérielle du 3 novembre 2000, 19 octobre 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>502</sup> Lettre du directeur adjoint du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement au vice-président du Conseil d'État, objet : « Projet de décret relatif au statut particulier du corps des ingénieurs des ponts et chaussées », réf. : SF3/01044, La Défense, le 30 octobre 2001. Source : DPS, documents internes.

obligation d'une telle réforme, des termes du même acabit viennent exprimer son « modernisme » en valorisant des critères qui relèvent traditionnellement des catégories du secteur privé. Elle procéderait en effet de la « nécessité de rénover la gestion des cadres supérieurs de l'État, au regard des exigences d'amélioration des compétences et des performances<sup>503</sup> ». Cette gestion est d'ailleurs appelée plus tard à être « moderne et dynamique<sup>504</sup> ». La création d'un corps unique est présentée comme un « outil plus efficace [permettant la] création de synergies<sup>505</sup> ». Elle générerait « efficacité et souplesse dans la gestion des compétences et des carrières [...] [ce qui irait] dans le sens de la modernisation de l'État en s'inscrivant dans un objectif de clarification et d'efficacité<sup>506</sup> ».

Le thème de la « fluidité » est également récurrent, la fusion permettant au corps de se « décloisonner<sup>507</sup> », encourageant la mobilité entre les services de l'Équipement et les établissements publics qui lui sont rattachés. Plus largement, la réforme afférente de la gestion des IPC permettrait d'encourager « une plus grande fluidité corps/emploi<sup>508</sup> » permettant de réduire la monopolisation de certains emplois par des corps particuliers. En cela, le projet épouse les recommandations de la DGAFP qui défend le principe de « fluidité » et la mobilité des fonctionnaires sur les différents postes et entre les ministères, évoquant sans ambages la mainmise des corps sur des espaces protégés (les fameuses « chasses-gardées ») censés leur revenir :

---

<sup>503</sup> Lettre du directeur du cabinet du ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme au cabinet du ministre de l'Économie et des Finances, objet : « Fusion des corps d'ingénieurs issus de l'École polytechnique. Projet de décret modifiant le décret n°59-358 du 20 février 1959 relatif au statut particulier du corps des ingénieurs des ponts et chaussées », Paris, le 28 mai 1997. Source : DPS, documents internes.

<sup>504</sup> Intitulé d'un document du dossier préparé par le ministère de l'Équipement à l'occasion d'une réunion interministérielle : DPS, « Une gestion moderne et dynamique du nouveau corps », « Dossier relatif à la fusion des X », réunion interministérielle du 3 novembre 2000, 18 octobre 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>505</sup> Associations professionnelles des corps, Fusion des corps IPC, IAC, IM, IG, « Pourquoi un corps unique ? », Document préparatoire de la DPS pour la réunion de concertation du 3 novembre 1998 entre les employeurs et les représentants des ingénieurs des quatre corps. Source : DPS, documents internes.

<sup>506</sup> *Idem.*

<sup>507</sup> Lettre de la sous-direction des Affaires financières et des réformes statutaires, à la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement à la direction du Budget, bureau 2C du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, objet : « Fusion des corps issus de l'École polytechnique », réf. : 99102, La Défense, le 23 novembre 1999. Source : DPS, documents internes.

<sup>508</sup> Lettre du directeur du cabinet du ministre de l'Équipement au cabinet du ministre de l'Économie et des Finances, *op. cit.*, le 28 mai 1997.

« L'existence de "domaines réservés" est contradictoire avec l'ambition d'une politique de recrutement éclairé, qui doit reposer sur les mérites des individus, dans le cadre d'une concurrence équilibrée entre les différents corps viviers<sup>509</sup>. »

Le recours aux termes d'« efficacité », de « dynamisme », de « performance » ou de « fluidité » vise à présenter la réforme sous un jour « moderne », en harmonie avec les projets de réforme de l'État du gouvernement. Par ses multiples références aux principes de gestion économique qui fait figure de principe dominant, la réforme semble essentiellement motivée par des soucis de rentabilité, de réduction des dépenses publiques et des effectifs de l'administration.

### *La « modernisation » comme impératif catégorique de la réforme*

Comprendre pourquoi et comment les promoteurs de la réforme ont placé la fusion sous les auspices de la « modernisation » nous invite à réduire la focale sur les coulisses des négociations auxquelles elle a donné lieu. Rhétorique modulable, ajustée au gré des opportunités et des interlocuteurs, instrumentalisée dans les négociations interministérielles, l'incantation à la « modernisation » ne résiste pas à l'analyse de l'élaboration concrète de la réforme. La rhétorique « modernisatrice » constitue à la fois une ressource dont il faut savoir jouer pour défendre un projet auprès des ministères dont l'avis détermine en partie l'accord du Premier ministre, et une contrainte discursive qui s'impose aux responsables du ministère de l'Équipement, structure la justification de leur projet et délimite l'espace des arguments audibles dans les échanges interministériels. La mise au jour des négociations intra et interministérielles, des soubassements des raisonnements officiels et des catégories d'entendement du discours administratif, révèle le processus de mise en conformité du langage de la fusion aux attendus de l'administration. L'analyse des traces qu'a laissées la genèse du projet, dans les documents internes de la DPS et les archives personnelles des acteurs qui y ont participé, permet finalement de dénaturer les décisions prises et de déconstruire les composantes des discours qui postulent *a posteriori* l'inévitabilité et l'évidence des choix effectués. C'est un discours de justification *en construction* que nous

---

<sup>509</sup> DGAFP, « Propositions relatives à la gestion de l'encadrement supérieur de l'État », réf. : hfp1398, 19 novembre 1998, p.8. Source : DPS, documents internes.

souhaitons donner à entendre, en essayant de restituer les enjeux qui l'ont en partie structuré.

La première section sera consacrée aux prémises de la réforme statutaire<sup>510</sup>. Celle-ci apparaît comme un processus essentiellement administratif et corporatiste dont les instances politiques sont absentes. Nous tenterons de restituer les conditions de possibilité de la réforme et les raisons pour lesquelles l'idée de fusion a remporté l'adhésion des représentants associatifs et syndicaux du corps des Ponts et Chaussées et suscité la très forte approbation des responsables du ministère de l'Équipement. Par l'étude de la genèse de la réforme nous essayerons de mettre au jour les rapports de force initiaux au sein des quatre corps techniques supérieurs de l'Équipement et leur renversement au fil des négociations (**section 1**). La deuxième section portera sur la fabrique proprement dite de la réforme. Nous souhaitons mettre en lumière les ruses rhétoriques et les mises en récits stratégiques de la réforme par ses promoteurs, avant de nous pencher sur les intérêts qu'elle revêt, pour le ministère de l'Équipement comme pour les corps concernés, ainsi que sur les enjeux autour desquels se cristallisent les négociations (**section 2**).

## **Section 1: L'opportunité d'une refonte statutaire pour le corps des Ponts**

Restituer les conditions de possibilité de la réforme, c'est remonter à ses origines et tenter de mettre au jour le processus de sa mise sur agenda tout en étant attentif aux doutes, aux errements, aux idées avortées et aux projets qui n'ont pu voir le jour. C'est également mettre en évidence les différents facteurs qui aiguillonnent les prises de décision, animent les engagements des acteurs et conduisent aux renversements des rapports de force. Au-delà des incantations à la « modernisation » de l'État, nous voulons en somme montrer ici le cheminement qui a amené les ingénieurs du corps des Ponts et Chaussées dit « traditionnel » à s'engager dans le processus de fusion. Il s'agit de voir dans quelle mesure une réforme, dont les premières initiatives

---

<sup>510</sup> Au cours de ce chapitre, le lecteur pourra se repérer dans la réforme statutaire et les différents groupes de travail qui la composent en consultant la « frise chronologique » de la fusion en annexe.

remontent à près de trente ans, apparaît à un moment donné comme une opportunité et voit des acteurs se fédérer autour d'elle et créer les conditions de sa réalisation. En revenant sur l'initiative de la fusion, ses tentatives échouées et la situation comparative des corps en lice (A.), nous suivrons le processus par lequel les représentants du corps des Ponts et les responsables du ministère de l'Équipement vont se saisir du « dossier » en tentant d'imposer aux ingénieurs de Météo France, de l'Institut géographique national (IGN) et de l'Aviation civile leurs conditions et leur vision d'un nouveau corps (B.), dont la création représente une opportunité majeure pour rapprocher le corps des Ponts de sa tutelle ministérielle (C.).

## **A. Le renversement des principes hiérarchiques de la domination**

Comprendre les raisons pour lesquelles les représentants du corps des Ponts et Chaussées se sont engagés dans une telle réforme nous invite à dépasser l'aspect monographique de ce travail. La démarche de la fusion se produit en effet à contre-courant des hiérarchies instituées et des modes de domination fondés *sur* et légitimés *par* le classement de Polytechnique<sup>511</sup>. Pour repérer les indices explicatifs d'une telle démarche, il nous faut restituer les positionnements relatifs et les relations objectives qui unissent le corps des Ponts et Chaussées aux autres corps techniques supérieurs de l'Équipement, ainsi que leur évolution au cours du temps.

L'espace des grands corps de l'État est composé de deux grandes catégories<sup>512</sup>, elles-mêmes constituées de différents groupes hiérarchisés. D'une part, les grands corps à vocation administrative qui regroupent les corps exerçant des missions d'administration générale et dont les membres sortent de l'École nationale d'administration (ÉNA). Le classement de sortie des élèves détermine l'appartenance à un corps dont les plus prestigieux sont l'Inspection des Finances, le Conseil d'État et la Cour des comptes. D'autre part, les grands corps qui exercent des tâches de type

---

<sup>511</sup> Sur l'institution scolaire comme principe de la domination et instrument de légitimation de la domination, cf. BOURDIEU Pierre, *La Noblesse d'État, op. cit.*, 1989.

<sup>512</sup> À la différence de la fonction publique territoriale qui est organisée en filières (technique, administrative, culturelle, sportive, etc.) la fonction publique de l'État ne comprend pas de filière clairement instituée. Il est néanmoins d'usage (c'est le cas dans les documents produits par le DGAFP ou sur le site du ministère de la Fonction publique et de la Réforme de l'État) de distinguer deux grandes filières types.

technique et qui recrutent à la sortie de l'École polytechnique, au niveau du classement qui correspond au prestige qu'ils sont censés incarner.

Il y a donc une hiérarchie ordonnée et quasiment immuable au sein de chaque catégorie de grands corps<sup>513</sup>. Elle est décisive durant les études dans la mesure où la position dans la « botte », soit parmi les élèves les mieux classés, détermine l'avenir professionnel des Polytechniciens, mais elle le demeure par la suite, au cours de la carrière des hauts fonctionnaires. Non seulement, en effet, la hiérarchie est-elle totalement intégrée par les membres du corps et détermine-t-elle les préséances, l'occupation des places et les interactions entre les hauts fonctionnaires, mais elle marque aussi la reconnaissance de conditions matérielles plus avantageuses chez les grands corps « dominants », qui bénéficient des traitements plus importants, suivent des carrières plus rapides et occupent des postes plus prestigieux. Les élèves ne choisissent donc pas un métier ou une carrière mais un corps qui leur offre une plus ou moins grande liberté professionnelle et l'acquisition d'avantages plus ou moins importants<sup>514</sup>. Les grands corps tiennent donc à maintenir les corps moins bien classés en position de domination tandis qu'ils travaillent sans cesse à égaler, voire à dépasser, le corps immédiatement supérieur dans la hiérarchie<sup>515</sup>. Or le projet de réforme des corps techniques supérieurs de l'Équipement consiste à fusionner des grands corps « dominés » au sein de Polytechnique avec le corps des Ponts et Chaussées. Nous souhaitons montrer ici combien la situation concrète des grands corps vient, à l'analyse, contredire les hiérarchies officielles et symboliques,

---

<sup>513</sup> Cette hiérarchie existe également entre les corps administratifs et techniques. On considère généralement que les grands corps administratifs « dominants » occupent une place plus élevée dans la hiérarchie des grands corps que les plus prestigieux des grands corps techniques. Cela est notamment dû aux niveaux des traitements et à la proximité avec le personnel politique, les énarques étant traditionnellement plus présents au sein des cabinets que les corps techniques. Sur la présence relative des IPC au sein des cabinets ministériels, cf. notamment : KESSLER Marie-Christine, *Les grands corps de l'État*, op. cit., 1986, p.234 et sq.

<sup>514</sup> Ezra Suleiman décrit l'intégration dans le corps des Mines comme le choix (pour ceux qui en ont la possibilité), non pas d'un secteur, mais d'une élite offrant une liberté maximum dans les perspectives de carrière. SULEIMAN Ezra N., *Les élites en France*, op. cit., 1979, p.180.

<sup>515</sup> Cette pression à la hausse qui régit le champ des grands corps et celui des grandes Écoles est mise en évidence dans *La Noblesse d'État*, Pierre Bourdieu décrivant la structuration de l'espace des grandes Écoles et les effets de positionnements relatifs des institutions scolaires dont les évolutions entraînent des effets de reconfiguration en chaîne sur l'ensemble de l'espace hiérarchique. Concernant les corps de l'État, Jean-Claude Thœnig décrit pour sa part le phénomène de mimétisme qu'induit la concurrence de pouvoir et de prestige entre les corps. Il montre également les effets quasi-mécaniques d'engrenage entre les strates de l'administration, mues par une logique ascensionnelle. THœNIG Jean-Claude, « L'irrésistible attrait du grand corps », *L'Ère des technocrates*, op. cit., 1987, et notamment « La logique de reproduction », pp.267-270.

expliquant en partie comment un grand corps « dominant » a pu être amené à se rapprocher de grands corps « dominés », renonçant ainsi en apparence à l'ambition de se rapprocher du sommet de la hiérarchie.

### 1) Un corps convoité...

Si les promoteurs de la réforme prétendent se conformer aux directives contenues dans la circulaire du Premier ministre du 26 juillet 1995<sup>516</sup>, la consultation des documents internes au ministère de l'Équipement<sup>517</sup> relatifs au projet de fusion laisse peu de place au doute. Pour lacunaires qu'ils soient concernant la période qui précède la fusion, ces documents disséminent des traces indiquant le caractère non fortuit de l'idée de regroupement des corps de l'Équipement recrutant à la sortie de l'École polytechnique. Le principe d'un regroupement des corps supérieurs du Ministère, au moins dans une version minimaliste incluant quelques-uns d'entre eux, n'est pas le résultat d'un projet inédit. Déjà évoquée plusieurs années auparavant, l'idée n'avait pas trouvé d'aboutissement concret. Une réflexion aurait ainsi été entreprise à la fin des années soixante-dix par les ingénieurs de l'Aviation civile (IAC)<sup>518</sup> et une autre aurait été engagée par les ingénieurs géographes (IG) pour se rapprocher du corps des Ponts et Chaussées au milieu des années quatre-vingt<sup>519</sup>. Interrogé au sujet de ces précédents, l'ingénieur des Ponts et Chaussées chargé du projet de réforme<sup>520</sup> confirme leur existence et explique ainsi leurs motivations et le fait qu'ils n'aient pas abouti :

---

<sup>516</sup> Circulaire du 26 juillet 1995 relative à la préparation et à la mise en œuvre de la réforme de l'État et des services publics, *op. cit.*

<sup>517</sup> Ces documents sont situés dans un local (« la crypte ») de la DPS au ministère de l'Équipement (La Défense, Tour Pascal). Cf. l'introduction générale.

<sup>518</sup> DPS, « Fusion des corps issus de l'École polytechnique », relevé de décisions de la réunion de concertation du 25 novembre 1997 relative à la fusion des corps issus de l'École polytechnique, réf. : 97030, La Défense, le 7 avril 1998. Source : DPS, documents internes. Source : DPS, documents internes.

<sup>519</sup> Cette réflexion, entreprise au sein d'un groupe de travail co-présidé par MM. Louis et Tanzi a donné lieu au rapport présidé par Pierre Chantereau, en 1985 (non publié), suivi par une réunion interministérielle en mars 1986. « Groupe de travail – Fusion IG-IPC. Position des ingénieurs géographes (IG) », position de l'association des ingénieurs géographes sur la fusion, septembre 1996. Source : DPS, documents internes.

<sup>520</sup> Il s'agit d'un ingénieur des Ponts et Chaussées en poste à la direction du Personnel et des Services qui s'est chargé du dossier fusion des corps dès 1995, lorsque celui-ci est remis au goût du jour. En 1999, il est affecté à un poste *sui generis* pour travailler à temps plein sur le projet de réforme qu'il suivra jusqu'à son aboutissement en 2002.

« Il y avait eu des initiatives d'autres corps d'ingénieurs du ministère de l'Équipement qui, se sentant moins bien traités, se demandaient s'ils pouvaient fusionner. [...] Il y a eu deux grandes approches avec l'Aviation civile et avec l'IGN [...]. Alors pourquoi à l'époque où y'a eu ces réflexions ça n'a pas débouché ? Parce que la conclusion des analyses c'était qu'il y avait trop d'écart pour fusionner, en termes de caractéristiques des corps, et surtout trop d'écart financiers (pour les régimes indemnitaires surtout). Or se mettre sur le supérieur, soit sur l'Équipement [le corps des Ponts et Chaussées], c'était trop lourd financièrement<sup>521</sup>. »

Il fut demandé aux ingénieurs de ces corps de se rapprocher financièrement du corps des Ponts et Chaussées et notamment d'améliorer leur régime indemnitaire. À la faveur de la rencontre d'intérêts variés entre des corps aux motivations différentes, le projet va accéder à nouveau à l'agenda plusieurs années après, comme un point de convergence entre des ambitions parfois contradictoires. C'est à l'initiative des ingénieurs de Météo France (IM) issus de Polytechnique que le sujet est à nouveau abordé en 1994, bien avant donc, la circulaire du Premier ministre dont se réclament les réformateurs. Une délégation de l'association des ingénieurs de Météo France (AIM) se manifeste alors auprès d'Emmanuel Duret, directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, et demande à ce que le projet d'un rapprochement de leur corps avec celui des ingénieurs des Ponts et Chaussées soit mis à l'étude. Par une lettre adressée à Pierre Mayet, alors vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées, Emmanuel Duret commande une étude de faisabilité d'une fusion entre les deux corps et motive ainsi sa demande :

« Les difficultés que rencontre la gestion du corps des ingénieurs de la Météorologie ont conduit à s'interroger sur l'opportunité de fusionner ce corps avec celui des ingénieurs des Ponts et Chaussées<sup>522</sup>. »

Le groupe, présidé par le secrétaire général du CGPC, Louis Moissonnier, est constitué de représentants de la direction des « ressources humaines » de Météo France, de la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, du CGPC, de l'Inspection générale de l'Aviation civile et de la Météorologie

---

<sup>521</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion des corps à la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, La Défense, le 24 avril 2003.

<sup>522</sup> Lettre du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, des Transports et du Tourisme au vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées, objet : « Étude de la fusion des ingénieurs de la Météorologie avec celui des ingénieurs des Ponts et Chaussées », Paris, le 26 octobre 1994. Source : DPS, documents internes.

(IGACEM) et de responsables des deux associations professionnelles<sup>523</sup> des ingénieurs de la Météorologie et des Ponts et Chaussées<sup>524</sup>. D'après le chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées, qui était le co-rapporteur du groupe de réflexion, la motivation de l'établissement public dans cette démarche relevait de la faiblesse des régimes indemnitaires de ses cadres techniques supérieurs – ces « difficultés » de gestion qu'évoque le directeur de cabinet du Ministre :

« [...] leur régime indemnitaire était catastrophique ! Il y avait un décalage colossal. En franc annuel c'était 100 000 francs ! [...] C'était assez stupéfiant, jamais je ne l'aurais imaginé ! Les écarts étaient vraiment colossaux !! [...] . Ils avaient essayé de régler les choses en interne mais ils s'étaient heurtés aux syndicats. La direction a renoncé, elle a dit : "c'est impossible, je vais mettre les syndicats à feu et à sang !" C'était complètement verrouillé en interne. [...] Donc l'idée c'est : comme on est coincés, on va essayer d'intégrer le corps des Ponts pour remédier à cette situation de blocage ! [...] Leurs revendications, c'est triste à dire, mais elles étaient basement matérielles... L'intégration dans le corps de Ponts, c'était leur porte de sortie, ça leur permettait de se débloquer de ce verrouillage interne<sup>525</sup>. »

Toute tentative d'augmentation du régime indemnitaire se serait ainsi heurtée à l'opposition du syndicat qui imposait, selon la directeur du Personnel du Ministère et le président de Météo France, un esprit « égalitariste<sup>526</sup> » au sein de la « maison » qui empêchait, de fait, toute modulation du régime indemnitaire, et rendait difficile toute revalorisation, à moins qu'elle ne s'applique à l'ensemble de la filière incluant les ingénieurs des Travaux. Aussi le rapport de faisabilité rédigé par le premier groupe de réflexion, le rapport dit « Moissonnier », est-il apparu comme une tentative de court-circuitage des syndicats et de trahison envers la culture de solidarité entre les échelons hiérarchiques qui régnait à Météo France, comme l'indiquent ces notes manuscrites :

« Le rapport est apparu comme une OPA [offre publique d'achat].  
Les OS [organisations syndicales] sont actives, CFDT à 54% (CFDT

---

<sup>523</sup> Soulignons d'ores et déjà, avant d'y revenir plus en détails, que l'AIPC est à la fois l'association professionnelle du corps des Ponts et son syndicat majoritaire.

<sup>524</sup> Décision du vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées « constituant un groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion du corps des ingénieurs de la météorologie avec celui des ingénieurs des Ponts et Chaussées », réf. : 94-208, La Défense, le 14 décembre 1994. Source : DPS, documents internes.

<sup>525</sup> Entretien auprès de l'ancien co-rapporteur du rapport de faisabilité de la fusion des ingénieurs de la Météorologie avec les ingénieurs des Ponts et Chaussées, futur chargé de mission de la fusion des corps, La Défense, le 12 février 2007.

<sup>526</sup> DPS, réunion des employeurs des quatre corps concernés par le projet de fusion, notes manuscrites, le 21 octobre 1998. Source : DPS, documents internes.

assez hard). [...] Pas d'amélioration IM [Ingénieurs de la Météorologie] sans amélioration du corps des travaux. [...] La Météo est un univers en soi. Scrupules d'expressions liées à la consanguinité avec les corps subalternes. On s'aligne sur le corps des travaux et on n'est pas aspiré vers le haut<sup>527</sup>. »

« Les syndicats de la Météo ne changeront pas d'avis. [...] Fondamentalement contre. Culture majoritaire de base. Ce serait de la trahison pour quitter le navire. Culture égalitariste. [...] Culture : on n'assume pas la fonction hiérarchique. Gros problème de la culture égalitaire<sup>528</sup>. »

La fusion avec le corps des Ponts et Chaussées serait alors apparue comme la seule manière de contourner les représentants syndicaux pour améliorer la situation des ingénieurs de Météo France issus de l'École polytechnique. Le rapport indique quelques difficultés à surmonter pour que le projet aboutisse, mais conclut finalement à la faisabilité de cette fusion<sup>529</sup>. À l'initiative de la démarche, les représentants de l'AIM, handicapés par leur absence de représentativité et l'opposition farouche de la CFDT majoritaire, ne tarderont pas à mettre sur pied un nouveau syndicat, le SICAM, syndicat des ingénieurs et cadres de Météo France, qui prendra position en faveur du projet de fusion et obtiendra la majorité aux élections de la commission administrative paritaire (CAP) des ingénieurs de la Météorologie.

À la suite de cette initiative, sollicité par une démarche conjointe du syndicat national de l'Aviation civile et de l'AIPC, le ministre de l'Équipement rédige une lettre de commande pour la constitution d'un groupe propre à envisager la faisabilité d'une fusion entre les ingénieurs de l'Aviation civile issus de l'X et ceux du corps des Ponts et Chaussées. Arguant des préconisations de « diminution du nombre de corps de la fonction publique<sup>530</sup> » contenues dans la circulaire du Premier ministre relative à la préparation et la mise en œuvre de la réforme de l'État et des services publics, il enjoint le CGPC de mettre à l'étude, par la même occasion, la faisabilité d'une telle démarche avec les ingénieurs géographes, quatrième et dernier corps

---

<sup>527</sup> DPS, réunion du « Directoire », notes manuscrites, le 5 mai 1998. Source : DPS, archives personnelles.

<sup>528</sup> DPS, réunion des employeurs..., *op. cit.*, notes manuscrites, le 21 octobre 1998.

<sup>529</sup> Secrétaire général du CGPC, note pour le ministre de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer, La Défense, le 4 mai 1995. Source : DPS, documents internes.

<sup>530</sup> Note du ministre de l'Aménagement du territoire, de l'Équipement et des Transports au vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées, objet : « Étude de la fusion des corps d'ingénieurs de l'Aviation civile et d'ingénieurs des Ponts et Chaussées », Paris, le 7 septembre 1995. Source : DPS, documents internes.

technique supérieur géré par le ministère de l'Équipement. Le premier groupe, à nouveau présidé par le secrétaire général du CGPC, comprend des membres de la même institution, des ingénieurs généraux de l'Inspection générale de l'Aviation civile et de la Météorologie, des responsables de la DPS et de la direction générale de l'Aviation civile (DGAC), ainsi que des « représentants du corps<sup>531</sup> » des ingénieurs des Ponts et Chaussées et de l'Aviation civile<sup>532</sup>. L'intérêt des ingénieurs de l'Aviation civile à engager une procédure de rapprochement avec le corps des Ponts et Chaussées résidait dans l'espoir de revaloriser la fin de leur carrière par l'obtention de régimes indemnitaires plus avantageux.

En ce qui concerne les ingénieurs géographes, la situation se révèle bien différente. Contrairement à la démarche suivie par les deux autres corps, ni l'Institut géographique national, ni le corps des ingénieurs géographes n'ont été à l'initiative du groupe de travail sur la faisabilité de la fusion. C'est à la demande du ministre de l'Équipement, qui détient la tutelle de l'établissement public administratif de l'IGN, que l'étude du projet a été engagée. La constitution du groupe leur a été imposée et les travaux se sont déroulés, aux dires des témoins, dans une « ambiance déplorable<sup>533</sup> ». Les tensions sont en effet perceptibles à la lecture du rapport final, introduit par une note du vice-président du CGPC au ministre de l'Équipement qui indique :

« Les travaux du groupe ont été marqués par de grandes réticences de la part des représentants des ingénieurs géographes. Dès la première réunion, ils ont tenu à rappeler en préambule aux travaux du groupe leurs revendications concernant la grille indiciaire et le pyramidage de leur corps, ainsi que l'accès aux emplois fonctionnels du Ministère<sup>534</sup>. »

En annexe du rapport, une lettre de l'association des ingénieurs géographes, par laquelle son président demande audience au ministre de l'Équipement, évoque

---

<sup>531</sup> Membres de l'AIPC d'une part et du syndicat national des ingénieurs de l'Aviation civile (SNIAC) de l'autre, ces représentants ne siègent pas au titre de leur syndicat, contrairement à ce qu'indiquait une première composition du groupe de travail. Décision du vice-président du CGPC « modifiant la composition d'un groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion du corps des ingénieurs de l'aviation civile avec celui des ingénieurs des ponts et chaussées », réf. : 95-177, La Défense, le 29 février 1996. Source : DPS, documents internes.

<sup>532</sup> Décision du vice-président du CGPC « constituant un groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion du corps des ingénieurs de l'aviation civile avec celui des ingénieurs des ponts et chaussées », réf. : 95-177, La Défense, le 7 novembre 1995. Source : DPS, documents internes.

<sup>533</sup> Réunion du « Directoire », *op. cit.*, notes manuscrites, le 5 mai 1998.

<sup>534</sup> Note du vice-président du CGPC au ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme, La Défense, le 17 avril 1997. Source : DPS, documents internes.

certaines de leurs revendications, posées comme des préalables à toute discussion sur l'éventualité d'une fusion de leur corps avec celui des IPC<sup>535</sup>. Par la suite, les représentants du corps des ingénieurs géographes ont refusé de valider le rapport, et en ont dénoncé la « conclusion artificiellement euphorique<sup>536</sup> » auprès d'Alain Juppé, alors Premier ministre. Présidé par Michel Péchere (CGPC) et constitué, à l'instar des deux autres, de responsables du ministère de l'Équipement, de l'Institut géographique national et de représentants du corps des Ponts et Chaussées, le rapport du groupe conclut néanmoins à l'absence de « problème insoluble qui soit de nature à rendre cette fusion impossible<sup>537</sup> ».

Comprendre une partie des motivations des responsables de chacun de ces corps, les rapports de force qui ont, ou non, présidé au déroulement des groupes de travail, ainsi que la réaction des représentants du corps des Ponts et Chaussées, exige cependant de compléter ce rapide panorama des origines de la mise à l'agenda de cette réforme par une contextualisation plus précise des positionnements relatifs de ces grands corps techniques, notamment du point de vue de leur prestige scolaire.

## 2) ... par des corps scolairement dominés...

*« Le corps des ingénieurs géographes, c'était la gueuse quand même ! Dans les corps après nous y'avait Télécom, puis Agro', puis Armement et tout au bout, à la deux centième place: Météo'. Et, enfin, vers les deux cent quatre-vingtième : les géographes ! C'était ceux qui se laissaient vivre à l'X, qui n'avaient pas envie de faire une carrière dans le privé et qui se disaient : "si je peux être fonctionnaire et me la couler douce, j'essaie !" »<sup>538</sup>.*

Le corps de la Météorologie, le corps de l'Aviation civile, le corps des géographes et le corps des Ponts et Chaussées tirent une large partie de leur prestige du fait qu'ils

---

<sup>535</sup> Lettre du président de l'association des ingénieurs géographes au ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme, Saint Mandé, le 20 décembre 1996. Source : DPS, documents internes.

<sup>536</sup> Lettre du président de l'association des ingénieurs géographes au Premier ministre Alain Juppé, Paris, le 4 avril 1997. Source : DPS, documents internes.

<sup>537</sup> Conseil général des Ponts et Chaussées, PECHERE Michel (prés.), *Rapport sur la faisabilité de la fusion des corps d'ingénieurs des ponts et chaussées et d'ingénieurs géographes*, avril 1997, p.60.

<sup>538</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 2 mars 2007.

recrutent à la sortie de l'École polytechnique. Néanmoins, une stricte hiérarchie distingue les grands corps qui accueillent en leur sein les élèves de la « botte » et les autres<sup>539</sup>. Il y a les grands corps dominants, en premier lieu le corps des Mines, qui recrute invariablement les dix à onze premiers Polytechniciens<sup>540</sup>, puis le corps des Ponts et Chaussées, vers lequel se dirige généralement le onzième ou le douzième Polytechnicien du classement, suivis des autres élèves.

Avant la fusion, sur la période 1987 à 2001<sup>541</sup>, le premier élève à choisir le corps des Ponts se situe généralement entre la dixième et la treizième place du classement, sauf en 1988, 1989 et 2001 lorsque respectivement le neuvième, le quatrième et le septième du classement l'ont exceptionnellement préféré au corps des Mines<sup>542</sup>. Si le corps des Ponts recrute en moyenne vingt-huit Polytechniciens par an durant ces années, ceux-ci ne se suivent pas dans le classement et le recrutement est donc bien moins « élitiste » que celui des Mines<sup>543</sup>. Ainsi le dernier recruté au sein du corps des Ponts et Chaussées oscille entre la trente-troisième place, en 1988 et la cent sixième en 2002<sup>544</sup>, et se situe plus généralement vers la soixantième.

Immédiatement après, le corps des Télécommunications talonne celui des Ponts et Chaussées. Sur la période 1992 à 2001, il recrute son premier Polytechnicien aux

---

<sup>539</sup> Cf. en annexes le tableau détaillé des recrutements de Polytechniciens au sein des grands corps techniques qui indique leur positionnement dans le classement de sortie.

<sup>540</sup> Il arrive exceptionnellement que le septième ou le dixième choisisse d'intégrer un autre corps (en 1993 par exemple, le dixième a préféré le corps du Génie rural et des Eaux et Forêts, et en 2001, le septième a choisi le corps des Ponts et Chaussées). L'écho qui s'ensuit au sein des grands corps atteste de l'importance des hiérarchies, déterminées par le choix des élèves, dont toute transgression à cette règle non écrite fait craindre (ou espérer) des répercussions sur les années suivantes.

<sup>541</sup> Cf. en annexes le tableau indiquant la position du premier et du dernier Polytechnicien intégré au sein du corps des Ponts et Chaussées sur la période 1987-2005. Signalons néanmoins qu'à la faveur d'une réforme des enseignements sur laquelle nous reviendrons dans le chapitre trois, la direction de l'École polytechnique a supprimé en 2000 le classement obligatoire à la sortie. Depuis, seuls les candidats à l'intégration dans les grands corps de l'État choisissent d'y participer, ce qui rend malaisées les comparaisons après cette date.

<sup>542</sup> À propos de ces choix qui dévient le rite immuable du choix du corps des Mines pour les dix premiers du classement, un ancien élève de l'X évoque « l'influence aléatoire de quelques éléments farfelus ». KOSCIUSKO-MORIZET Jacques, *La « mafia » polytechnicienne*, Paris, Le Seuil, 1973, p.123.

<sup>543</sup> Cela est généralement ignoré des travaux sur les grands corps qui postulent souvent que l'ordre des choix ne varie qu'accidentellement et que les élèves ayant choisi le corps des Ponts et Chaussées se suivent dans le classement. Par exemple : BODIGUEL Jean-Luc et QUERMONNE Jean-Louis (dir.), *La haute fonction publique sous la Vème République*, Paris, Presses universitaires de France, coll. "Politique d'aujourd'hui", 1983, p.47.

<sup>544</sup> Le passage derrière la barre symbolique des cent a créé de l'émoi au sein du corps mais cette promotion d'X99, la première à effectuer le parcours scolaire du « nouveau » corps des Ponts, était exceptionnellement nombreuse, nous y reviendrons.

alentours de la quinzième place<sup>545</sup> du classement et son dernier en moyenne à la quatre-vingt-dixième place<sup>546</sup>, pour un recrutement annuel d'environ vingt-cinq élèves. Suivent le corps des ingénieurs de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), de l'Armement technique et du Génie rural et des Eaux et Forêts (GREF), qui sont en compétition pour la quatrième place en ce qui concerne le classement de leur premier recruté, rejoint par le corps des Assurances. Les autres grands corps techniques intègrent généralement les élèves qui ont moins bien réussi leurs études à Polytechnique et dont la position dans le classement de sortie est par conséquent moins avantageuse. Parmi les grands corps dominés dans le classement de sortie, figurent le corps de l'Aviation civile, puis celui des géographes, qui recrutent en moyenne leur premier élève respectivement à la cent onzième et à la cent cinquante-cinquième places sur la période 1992-2001. À la toute fin du classement, les ingénieurs de la Météorologie et celui des Armées se disputent la dernière place<sup>547</sup>, le premier Polytechnicien à intégrer leur corps étant le moins bien classé parmi les élèves choisissant les grands corps de l'État. Soit environ à la cent soixante-cinquième position pour le premier ingénieur de la Météo' et la deux cent huitième pour le premier à intégrer le corps des Armées.

À trois reprises, il est arrivé que les places proposées à la sortie de l'X par les corps des ingénieurs géographes, de la Météorologie ou de l'Aviation civile ne soient pas pourvues, les moins bien classés des Polytechniciens ayant choisi d'autres corps, voire d'autres voies. C'est arrivé en 1992, lorsque les géographes ont eu trois places vacantes parmi les quatre places ouvertes au concours ; en 1993, lorsque Météo France n'a trouvé aucun candidat pour les trois places qu'elle offrait ; et en 2000, quand l'Aviation civile n'a pu intégrer aucun Polytechnicien sur les trois postes qu'elle proposait. Pour donner un ordre d'idées, sur la période 1992-2001, en dehors de ces deux derniers cas, cela ne s'est jamais produit qu'un grand corps n'intègre aucun candidat sur un concours. Et cela n'est arrivé qu'une seule fois qu'un corps

---

<sup>545</sup> Durant cette période, le Polytechnicien le mieux classé ayant intégré le corps des Télécommunications était positionné à la dixième place du classement (en 1999) ; le moins bien classé occupait la vingt-sixième place (en 1995).

<sup>546</sup> Du soixante-huitième en 1999 au cent quatorzième en 1992.

<sup>547</sup> « Qui n'a pu entrer aux Mines devra se contenter d'y rêver, qui a dû se contenter de la météorologie sera toute sa vie ingénieur de la météorologie », insistent Jean-Luc Bodiguel et Jean-Louis Quermonne, témoignant du faible prestige associé, au sein de l'X, au corps de Météo France. Jean-Luc BODIGUEL et Jean-Louis QUERMONNE (dir.), *La haute fonction publique sous la Vème République*, op. cit., 1983, pp.28-29.

conserve une place vacante, celui de l'INSEE, en 2001. Or, ce dernier recrute environ dix Polytechniciens par an quand les géographes ouvrent en moyenne deux places, les ingénieurs de la Météorologie une à deux, et les ingénieurs de l'Aviation civile deux à trois. Seul le corps des Armées éprouve des difficultés régulières à pourvoir les vingt-neuf postes qu'il met au concours chaque année, et le corps de l'Armement technique qui intègre environ trente-deux élèves, a rencontré parfois quelques ennuis de recrutement. Mais aucun des deux ne s'est jamais trouvé dans la situation où aucun X ne choisissait leur corps, comme ce fut le cas pour Météo France en 1993 et pour l'Aviation civile en 2000.

La position du premier et du dernier recruté, ainsi que le rapport annuel des places vacantes sur les places offertes nous renseignent sur le prestige différentiel des corps techniques supérieurs. Celui des Ponts et Chaussées est incontestablement le deuxième corps le plus prisé de Polytechnique et ceux de la Météorologie, de l'Aviation civile et de la Géographie nationale arrivent, quant à eux, nettement en queue de peloton. Comme l'indique le chargé de mission de la fusion :

« Les IPC, c'est le top au Ministère [...]. À l'X, la concurrence est extrêmement rude, c'est une École très prestigieuse où l'on travaille dur pour obtenir les grands corps. Si on est dans les cinquante premiers sur les trois cents élèves on peut espérer avoir un grand corps. Si on est deux centième, alors on peut avoir l'IGN... En gros, les petits corps, personne n'en voulait ! On ne les voulait pas, ils avaient une image vieillotte... Donc bref, le corps des Ponts vous l'avez compris, c'est le corps supérieur, c'est le top, l'élite<sup>548</sup> ! »

Le prestige différentiel tient, en outre, à l'histoire des corps, à l'héritage qu'ils revendiquent, aux noms illustres qu'ils font valoir. Si le corps des ponts et Chaussées, créé en 1716, est le plus ancien des grands corps de l'État, les trois autres sont de création récente. Les ingénieurs géographes, dans leur configuration actuelle, ont été créés par décret du 8 avril 1941, le corps des ingénieurs de la Météorologie est apparu en 1945, et le corps des ingénieurs de la Navigation aérienne, devenu celui de l'Aviation civile en 1971, a été créé en 1948. Plusieurs siècles séparent donc ces corps de celui des Ponts et Chaussées. « J'aurais pu bloquer des quatre fers, on est un corps élitiste, pourquoi faire venir un petit corps, sans ingénieurs glorieux ?<sup>549</sup> », constate ainsi le chargé de mission de la fusion. Gage d'une excellence scolaire, le

---

<sup>548</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 12 février 2007.

<sup>549</sup> *Idem.*

recrutement dans la « botte » de Polytechnique atteste indéniablement de la supériorité du corps des Ponts et Chaussées. Le classement est également censé refléter la hiérarchie des corps dans la haute fonction publique, garantie par des avantages matériels qui distinguent les plus prestigieux. Quand on considère l'importance du classement à la sortie de l'X – soigneusement consigné chaque année dans les registres de l'ENPC et de la DPS –, la primauté de la hiérarchie entre les corps de l'État, les conséquences en termes de carrière et de contenu des postes que cette hiérarchie est supposée également révéler, on comprend difficilement ce qui a pu conduire le corps des Ponts et Chaussées, situé en haut de la « botte », à se rapprocher des derniers corps du classement. Mais ce serait ignorer que la hiérarchie scolaire des grands corps à la sortie de Polytechnique apparaît en réalité de plus en plus déconnectée des conditions matérielles concrètes des corps au sein de l'administration, les dominants-dominés ayant acquis par d'autres biais des compensations venant troubler l'ordre hiérarchique traditionnel.

### **3) ... matériellement dominants**

Les groupes de réflexion sur la faisabilité de la fusion de chacun des trois corps avec celui des Ponts et Chaussées vont être à l'origine d'une prise de conscience du décalage entre le prestige scolaire de ce dernier et la réalité des carrières et des rémunérations qu'il offre à ses membres, en comparaison avec les « petits grands corps » de Polytechnique. Les IPC vont également se saisir de cette occasion pour dénoncer la dégradation de leurs conditions d'avancement.

#### *a - Un corps des Ponts en perte de vitesse*

Les ingénieurs du corps des Ponts et Chaussées bénéficient d'un certain nombre d'avantages supérieurs à ceux des trois autres corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement. En dehors des privilèges d'ordre symbolique tels que leur nomination par décret du président de la République<sup>550</sup>, les ingénieurs des Ponts et

---

<sup>550</sup> Article 10 modifié par le décret du 2 octobre 1970, titre II, décret n°59-358 du 20 février 1959 modifié relatif au statut particulier du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées. Les autres sont nommés par simple décret. Cette distinction d'ordre symbolique est néanmoins précieuse aux yeux des ingénieurs des Ponts qui partagent également avec le corps des Mines le privilège de voir nommés leurs ingénieurs généraux par décret présidentiel, se distinguant ainsi d'autres corps tels que celui du Génie rural et des Eaux et Forêts. En témoigne en effet sa mise en discussion lors du projet de fusion

Chaussées jouissent d'une rémunération supérieure à celle des trois autres corps. Leur grade d'ingénieur général<sup>551</sup> est en effet assorti d'une grille indiciaire qui permet aux ingénieurs généraux d'atteindre, en fin de carrière, un indice en « hors-échelle D »<sup>552</sup>, à l'instar des ingénieurs des Mines par exemple. Les statuts des trois autres corps prévoient quant à eux une classe d'ingénieur général qui culmine en « hors-échelle C ».

#### **Encadré n°9 : La rémunération principale des fonctionnaires<sup>553</sup>**

La rémunération des fonctionnaires est fondée sur l'article 20 de la loi n°83-634, du 13 juillet 1983, dite « Titre I du statut général des fonctionnaires ». L'article précise que la rémunération principale du fonctionnaire est composée du traitement indiciaire<sup>554</sup>. Son calcul dépend de plusieurs données : le grade, l'échelon, l'indice majoré et le point de la fonction publique. Conformément au principe de base de la fonction publique française qui sépare le grade de l'emploi, le fonctionnaire est titulaire d'un grade qui définit sa qualité (ex : ingénieur des Ponts et Chaussées de deuxième classe) mais qui n'est pas lié aux fonctions qui lui sont assignées (il peut exercer des responsabilités dans un service, gérer un budget ou participer à la conduite d'une politique publique). Le traitement indiciaire de l'agent est directement lié au grade, sans considération de l'emploi occupé. Dans la grille de la fonction publique, qui est un instrument de positionnement hiérarchique des fonctionnaires, chaque grade est divisé en échelon<sup>555</sup>. À chaque échelon est affecté un indice de classement dit « indice brut » compris entre 100 et 1015, auquel correspond un indice de traitement ou indice majoré. À ces indices bruts dits « échelle-chiffre » s'ajoute une grille supplémentaire exprimée en lettres (« échelle-lettre ») allant de A à G pour les emplois supérieurs. Dans le langage indigène à la fonction publique, il est question de « hors-échelle A » ou « HEA ». Plus on avance dans l'alphabet et plus la rémunération est élevée. Le traitement indiciaire se calcule par

---

et l'éventualité de sa remise en cause qui a vu l'AIPC intervenir pour s'y opposer : « au-delà du simple aspect “decorum”, [cela] permet de positionner le corps des Ponts dans la catégorie supérieure des corps de l'État, confortant par là une différenciation [...] ; aller dans l'autre sens constitue indéniablement une banalisation ». AIPC, courrier électronique adressé à la DPS, le 23 janvier 2002. Source : DPS, archives personnelles.

<sup>551</sup> Cf. l'encadré qui suit indiquant les différents grades du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées.

<sup>552</sup> Décret n°77-782 du 12 juillet 1977. Se reporter à l'encadré pour les explications.

<sup>553</sup> Librement inspiré des références suivantes : MORISSEAU Franck (prés.), *Rapport du groupe de travail « Rémunérations »* (ministère de l'Équipement), février 2000 ; Cour des comptes, « La fonction publique d'État », *Rapport au président de la République*, avril 2001, pp.20-26.

<sup>554</sup> Parmi les composantes de la rémunération on distingue, d'une part, le traitement qui est la rémunération principale, à laquelle s'ajoutent l'indemnité de résidence, le supplément familial de traitement et la nouvelle bonification indiciaire créée en 1991, des rémunérations accessoires et, d'autre part, des indemnités (les primes) le cas échéant. Cour des comptes, « La fonction publique d'État », *op. cit.*, 2001, p.20.

<sup>555</sup> Cf. le tableau n°1.

multiplication de l'indice majoré, correspondant à un échelon, par la valeur du point de la fonction publique qui est défini annuellement.

**Tableau n°1 : Grille indiciaire du corps des Ponts et Chaussées avant la fusion**

<b>Grades</b>	<b>Échelons</b>	<b>Indices bruts</b>
Ingénieur général de 1 <sup>ère</sup> classe	2 <sup>ème</sup>	HED
	1 <sup>er</sup>	HEC
Ingénieur général de 2 <sup>ème</sup> classe	1 <sup>er</sup>	HEB
Ingénieur en chef	6 <sup>ème</sup>	HEA
	1 <sup>er</sup>	750
Ingénieur de 1 <sup>ère</sup> classe	3 <sup>ème</sup>	852
	1 <sup>er</sup>	772
Ingénieur de 2 <sup>ème</sup> classe	8 <sup>ème</sup>	750
	1 <sup>er</sup>	427
Ingénieur-élève		395

Sources : Décret du 12 juillet 1977, arrêté du 20 septembre 1977.

Les minima statutaires de nomination dans les grades supérieurs prévus pour chacun des quatre corps sont identiques, soit huit ans d'exercice en tant qu'ingénieur pour être nommé ingénieur en chef<sup>556</sup>, et quinze ans de service (dont sept en qualité d'ingénieur en chef) pour passer au généralat<sup>557</sup>. Le corps des Ponts et Chaussées est néanmoins censé offrir à ses membres des carrières aux rythmes d'avancement plus rapides. Or l'analyse des carrières du corps des Ponts à la veille de la fusion indique un net décalage du rythme d'avancement réel avec les dispositions prévues par les statuts.

Ainsi, en 2000, les ingénieurs des Ponts nommés ingénieurs en chef l'ont été avec une ancienneté de douze à treize ans, toutes provenances confondues, et de quatorze ans pour les diplômés de Polytechnique et de l'ENS, à la place des huit ans inscrits dans les statuts. Si l'on observe l'évolution sur la décennie 1990, on constate en outre

<sup>556</sup> Article 17 modifié par le décret du 28 août 1964, titre III, décret n°59-358 du 20 février 1959, *op. cit.* ; article 19, titre III, décret n°71-234 du 30 mars 1971 modifié relatif au statut du corps des ingénieurs de l'Aviation civile ; article 16, titre III, décret n°65-793 du 16 septembre 1965 modifié relatif au statut particulier du corps des ingénieurs géographes ; article 22 modifié par les décrets du 23 juillet 1965 et du 11 janvier 1988, titre III, décret n°63-1376 du 24 décembre 1963 modifié relatif au statut particulier du corps des ingénieurs de la Météorologie.

<sup>557</sup> Article 18, titre III, décret n°59-358 du 20 février 1959 modifié, *op. cit.* ; article 20, titre III, décret n°71-234 du 30 mars 1971 modifié, *op. cit.* ; article 17, titre III, décret n°65-793 du 16 septembre 1965 modifié, *op. cit.* ; article 23, modifié par les décrets du 23 juillet 1965 et du 11 janvier 1988, titre III, décret n°63-1376 du 24 décembre 1963 modifié, *op. cit.*

que ces données sont le fruit d'une amélioration significative du passage au grade d'ingénieur en chef<sup>558</sup>. L'âge de nomination à ce grade est ainsi passé de quarante-sept à quarante-deux ans sur la période et l'ancienneté a été largement réduite puisqu'elle était de quinze ans en 1990<sup>559</sup>. Si l'on se penche à présent sur les conditions de nomination des ingénieurs généraux des Ponts et Chaussées, la situation semble encore davantage décalée. Les membres du corps qui accèdent au généralat en l'an 2000 ont en effet presque trente ans d'ancienneté, voire trente-deux ans pour les anciens Normaliens et Polytechniciens, soit le double du minimum statutaire prévu. L'âge moyen des ingénieurs nommés atteint cinquante-sept à cinquante-huit ans, pour un âge légal de départ à la retraite fixé à soixante ans. Le grade d'ingénieur général comportant deux classes, cela explique sans doute pourquoi près de 65% des ingénieurs des Ponts ne sont partis à la retraite qu'après soixante-cinq ans entre 1991 et 1999<sup>560</sup>. Comme l'indique un chargé de mission du corps, ils attendent d'être nommés ingénieurs généraux première classe avant de partir :

« On passait ingénieur général de plus en plus tard. Avec le passage à la première classe à l'âge moyen de soixante-deux ans, il n'y avait pas de demande de passage à la retraite à soixante ans. Avec un passage en deux ans de hors échelle C à D, plus un an par chevron [il y en a trois], ça faisait soixante-six, soixante-sept ans ! C'est ce qu'on appelle le "coup de chapeau", c'est-à-dire qu'on les nommait l'année de leur départ en retraite ! Ça coûtait rien : on les nommait et ils partaient donc ils libéraient une place. Ça ne pèse rien dans le tableau et ça me fait des places en plus<sup>561</sup> !! »

L'analyse de l'évolution des conditions de nomination au grade d'ingénieur général dans le corps des Ponts et Chaussées indique une forte dégradation dans la décennie 1990 et une situation qui continue régulièrement de décliner avant la fusion, laissant augurer un avenir toujours plus pessimiste en la matière. Si le corps des Ponts et Chaussées bénéficie en théorie d'avantages statutaires contribuant à son prestige, les conditions dans lesquelles évoluent ses membres, à la veille de la fusion, ne leur

---

<sup>558</sup> Notamment en raison des surnombres de gestion accordés par la direction du Budget (cf. *supra*), qui ont été particulièrement importants durant la première moitié de cette période. DPS, *Bilans de gestion du corps des Ponts et Chaussées*, 1992-1999.

<sup>559</sup> DUCLAUX Thierry (prés.), *Rapport sur les pratiques de gestion du nouveau corps résultant de la fusion des quatre corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement*, janvier 2000, p.18.

<sup>560</sup> *Idem*.

<sup>561</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 12 février 2007.

permettent pas un accès plein et entier à ces privilèges<sup>562</sup>. La stagnation des IPC au grade d'ingénieur en chef, en raison de leur nomination tardive au généralat par exemple, ne permet pas à la plupart d'atteindre la première classe d'ingénieur général et donc les indices en « hors-échelle C », puis « D » qui lui sont associés :

« La première classe, c'était pour les *happy few*. Pour des fins carrières normales c'était IGPC deuxième classe, et le passage en première était très élitiste<sup>563</sup>. »

L'ingénieur des Ponts qui a suivi une carrière méritante mais sans éclat et qui ne s'est pas distingué par des responsabilités importantes ou des missions particulièrement retentissantes, peut partir en retraite au grade d'ingénieur général deuxième classe, en « hors-échelle B ». Le corps des Ponts et Chaussées n'est donc pas, à la veille de la fusion, dans des conditions de gestion avantageuses pour ses membres.

#### *b - Des corps dominants-dominés mais privilégiés*

À la faveur des groupes d'étude sur la faisabilité d'une fusion avec chacun des trois autres corps techniques supérieurs de l'Équipement, les représentants du corps des Ponts et Chaussées, à la DPS comme à l'AIPC, vont prendre conscience de leur retard, parfois considérable, du point de vue du déroulement de leur carrière, de leur régime indemnitaire et des avantages acquis. À la dégradation de leur situation s'ajoute ainsi la comparaison, en leur défaveur, avec chacun des trois autres corps qui bénéficiaient d'avantages *a priori* insoupçonnés de la part des responsables de la DPS :

« Dans beaucoup d'autres corps, il y avait des prises de conscience, des montées au créneau et les choses bougeaient. Chez nous, non : on était même dépassés par les corps qui étaient en dessous [les ITPE]. Je l'ai constaté par rapport aux trois autres corps d'ingénieurs du Ministère qui étaient supposés être des petits corps par rapport à nous. [...] Eh bien j'ai eu la surprise de voir que ces petits corps se débrouillaient mieux que le corps des Ponts sur le déroulement de leurs carrières ou bien leurs régimes indemnitaires car ils avaient une culture syndicale extrêmement forte. Donc déjà, même pendant l'École, les 'ingénieurs élèves' touchaient plus parce qu'ils avaient réussi à mettre en place un régime indemnitaire pendant l'École ! [...] Et à certains moments de la carrière, c'était proprement hallucinant : ils étaient devant le corps des Ponts<sup>564</sup> ! »

---

<sup>562</sup> Ce qui n'est pas le cas, par exemple, du corps des Mines, dont les membres, en effectif retraits, déroulent des carrières proches des minima statutaires.

<sup>563</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 25 avril 2003.

<sup>564</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 12 février 2007.

## **Encadré n°10 : Des corps aux carrières plus rapides**

### Les ingénieurs de Météo France

Les ingénieurs de la Météorologie disposent, certes, d'un régime indemnitaire très faible, désavantage qui était semble-t-il à l'origine de l'initiative de leur démarche auprès du corps des Ponts, dans la perspective de la fusion. Mais ils bénéficient, par ailleurs, de déroulements de carrière très rapides. Les changements de grade se décident sur la base d'une très forte sélectivité et récompensent les hauts fonctionnaires les plus « méritants » en les nommant dans des conditions relativement proches des minima statutaires<sup>565</sup>, les autres pouvant au contraire stagner durablement dans leur carrière. Cela s'explique notamment par l'absence de modulation des régimes indemnitaires qui sont au même niveau pour tous les ingénieurs, comme nous l'avons évoqué précédemment. Le passage au grade supérieur apparaît ainsi comme le seul levier incitatif permettant de rémunérer la tenue de postes à fortes responsabilités. Au début des années quatre-vingt-dix, le corps supérieur de Météo France affichait ainsi des nominations d'ingénieurs en chef très avantageuses, à trente-cinq ans pour les X, après douze ans de carrière au sein du corps. Malgré la très forte dégradation des conditions de nomination, notamment chez les ingénieurs issus des ENS et de Polytechnique, l'âge moyen du passage à « en chef » approche les quarante-deux ans sur la fin des années quatre-vingt-dix, ce qui équivaut aux conditions de nomination dans le corps des Ponts et Chaussées.

Concernant les conditions de nomination des ingénieurs généraux de la Météorologie, et notamment des anciens Polytechniciens et Normaliens, leur passage au généralat qui se faisait au début des années quatre-vingt dix après vingt ans de carrière approche en fin de décennie les vingt-trois ans d'ancienneté, avec un âge moyen de quarante-cinq ans. Si les effectifs concernés sont faibles, il n'en demeure pas moins que la nomination de leurs ingénieurs généraux intervient avec plus de dix ans d'avance sur celle des ingénieurs des Ponts qui accèdent à ce grade vers cinquante-sept / cinquante-huit ans pour les anciens X-ENS, après trente-deux ans de carrière en moyenne.

### Les ingénieurs de l'Aviation civile

Les réunions avec le corps de l'Aviation civile font également apparaître des situations équivalentes au corps des Ponts et Chaussées, voire plus avantageuses. Ainsi les anciens X et ENS étaient-ils nommés « en chef », de manière assez stable dans les années quatre-vingt-dix, entre trente-neuf et quarante ans, après quatorze à quinze ans d'ancienneté. Cela correspond à la situation du corps des Ponts à la fin des années quatre-vingt-dix, après une nette amélioration. Durant les trois quarts de la décennie quatre-vingt-dix, les ingénieurs de l'Aviation civile (IAC) étaient ainsi nommés plus jeunes et plus tôt dans leur carrière que les ingénieurs en chef des Ponts et Chaussées. La situation générale des IAC, toutes origines confondues, indique néanmoins une dégradation des conditions de nomination à « en chef », celles-ci passant de

<sup>565</sup> Les minima statutaires de passage au grade supérieur du corps des ingénieurs météorologues incluent dans leur décompte les années passées en tant qu'ingénieur élève, ce qui n'est pas le cas des trois autres corps techniques supérieurs de l'Équipement. Leurs statuts sont donc à ce titre plus avantageux dans la mesure où ils leur octroient un gain de deux ans d'ancienneté.

quarante-deux ans à quarante-six ans entre 1990 et 2000, avec une ancienneté néanmoins en baisse de quatorze à treize ans<sup>566</sup>.

En ce qui concerne les conditions de nomination au grade d'ingénieur général, elles ont suivi une évolution défavorable au cours des années quatre-vingt-dix pour toutes les catégories confondues mais elles demeurent plus avantageuses que celles du corps des Ponts et Chaussées. Ainsi, les X-ENS, nommés ingénieurs généraux de l'Aviation civile à cinquante et un ans au début des années quatre-vingt-dix, ne le sont plus qu'à cinquante-quatre en 1999, passant de vingt-six ans d'ancienneté à vingt-neuf ans, ce qui place encore une fois ce corps au-dessus de celui des Ponts et Chaussées en termes de rythme d'avancement des carrières.

#### Les ingénieurs de l'Institut national géographique

La situation du corps des géographes apparaît, quant à elle, bien plus avantageuse que celle du corps des Ponts et Chaussées. La nomination à ingénieur géographe en chef passe, certes, de trente-sept ans et demi au début des années quatre-vingt dix à quarante-deux ans vers la fin, pour toutes les catégories confondues. Il n'en demeure pas moins qu'avec une ancienneté stabilisée à neuf ans sur toute la période, les géographes sont nommés ingénieurs en chef quasiment au minimum statutaire. Ceux issus de l'X et de l'ENS sont même nommés au grade d'« en chef » à moins de trente-quatre ans jusqu'à la moitié des années quatre-vingt dix et à trente-sept ans en 1999.

Les conditions de passage au généralat sont, elles aussi, nettement favorables au corps des géographes dont les ingénieurs sont nommés, toutes catégories confondues, entre vingt et vingt-deux ans d'ancienneté, pendant les années quatre-vingt-dix. Les géographes issus de l'X et de l'ENS deviennent ingénieurs généraux vers l'âge de cinquante ans en 1990-1991, quarante-six ans au milieu des années quatre-vingt-dix et entre quarante-six et quarante-huit sur la fin, soit avec près de dix ans d'avance sur le corps des Ponts et Chaussées.

La comparaison des déroulements de carrières entre les quatre corps techniques supérieurs de l'Équipement s'avère ainsi très défavorable aux ingénieurs des Ponts et Chaussées. En outre, le niveau des régimes indemnitaires des corps de l'Aviation civile et des ingénieurs géographes apparaît largement supérieur. Les premiers fonctionnent sur un budget annexe de la Navigation aérienne<sup>567</sup>, indépendant du budget de l'État, qui leur permet de plus amples marges de manœuvre. Ils bénéficient avant la fusion d'un régime indemnitaire supérieur à celui du corps des Ponts et

---

<sup>566</sup> Cet apparent paradoxe est dû à la politique mise en place à la DGAC au milieu des années quatre-vingt-dix consistant à changer de grade des intégrés internes à des anciennetés dans le corps inférieures à celles des X. C'est une pratique ancienne au sein du corps des Ponts qui nomme les anciens ingénieurs des Travaux avec une ancienneté dans le corps des Ponts plus faible afin de tenir compte en partie de leur carrière dans leur ancien corps. DUCLAUX Thierry (prés.), *Rapport sur les pratiques de gestion...*, op. cit., janvier 2000, p.64 et 69.

<sup>567</sup> Ce budget n'est pas voté par le Parlement et son montant dépend de la densité du trafic aérien ou de l'évolution de la taxe aérienne.

Chaussées pour tous les « ingénieurs élèves » et durant la moitié du grade d'ingénieur en chef<sup>568</sup>. Quant aux ingénieurs géographes, ils jouissent alors de protocoles d'intéressement aux résultats passés avec le Budget très avantageux pour les corps supérieurs de l'établissement public. Selon le chargé de mission de la réforme statutaire, ces accords leur auraient permis de relever leurs régimes indemnitaires de 20% par an sur les deux ans qui ont précédé le groupe de travail sur la faisabilité de la fusion avec le corps des Ponts et Chaussées<sup>569</sup>. À cela s'ajoutent des conditions privilégiées pour les départs à la retraite grâce aux bénéfices du régime de service actif pour les ingénieurs géographes, que le chargé de mission de la fusion décrit en ces termes :

« C'est l'idée que pour des questions de pénibilité (ce qui était le cas pour les ingénieurs géographes il y a très longtemps, quand ils allaient faire des relevés de terrains dans des contrées hostiles), on peut partir en retraite à l'âge de cinquante-cinq ans ! Une espèce de survivance anachronique et scandaleuse<sup>570</sup> ! »

Ainsi, grâce à la rapidité des déroulements de carrière, les ingénieurs géographes pouvaient atteindre jeunes le point culminant de leur corps, à savoir le « hors-échelle C », troisième échelon, et partir en retraite à l'âge de cinquante-cinq ans, quand de nombreux ingénieurs des Ponts et Chaussées n'atteindraient jamais le haut de leur échelle indiciaire, en partant bien plus tard à la retraite.

La description par certains ingénieurs des Ponts et Chaussées des situations différentiels des corps, et notamment du corps des géographes dont les représentants associatifs et syndicaux s'étaient montrés très réticents à l'idée d'une mise à l'étude d'un rapprochement avec les ingénieurs des Ponts, témoigne de leur surprise à la découverte de ces différences en leur défaveur, et du caractère proprement scandaleux que revêt pour eux de telles transgressions des hiérarchies. Elle est ainsi ponctuée d'expressions telles que « par dessus le marché », « allégrement », « proprement renversant », « complètement incroyable », « totalement invraisemblable », voire, plus prosaïquement : « ils avaient le beurre, l'argent du

---

<sup>568</sup> MORISSEAU Franck (prés.), *Rapport du groupe de travail « Rémunérations »*, op. cit., 2000.

<sup>569</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 12 février 2007.

<sup>570</sup> *Idem.*

beurre et la crème avec !!<sup>571</sup> ». Or, en raison du protocole dit Durafour, toute revalorisation des corps d'encadrement supérieur (A+) s'avérait impossible à mettre en œuvre. Celui-ci a en effet permis une revalorisation substantielle des catégories D, C, B et A de l'administration<sup>572</sup> qui, de fait, ne s'appliquait pas aux catégories supérieures de l'encadrement. La fusion des corps seule pouvait donc permettre de refondre les statuts des ingénieurs des Ponts et Chaussées et de les améliorer par la même occasion.

## **B. Le corps des Ponts en tête de la réforme**

Les trois rapports de faisabilité sont remis au ministre de l'Équipement en mai 1995 pour le premier, avec les ingénieurs de la Météorologie, en juin de l'année suivante pour celui des ingénieurs de l'Aviation civile, et en avril 1997 pour les ingénieurs géographes. Entre les deux tours des élections législatives, le directeur de cabinet du ministre de l'Équipement transmet le dossier au ministre de la Fonction publique. Avec le changement de gouvernement, le projet est néanmoins mis en suspens<sup>573</sup>. À l'arrivée de Jean-Claude Gayssot à la tête du ministère de l'Équipement, le dossier est à nouveau soumis au cabinet qui constate le désaccord d'un des corps, *via* le syndicat et l'association des géographes. Or les groupes de travail commandés par le précédent Ministre émanaient en réalité de l'administration

---

<sup>571</sup> Extraits respectivement issus des entretiens auprès des personnes suivantes : un sous-directeur de la DPSM, La Défense, le 24 avril 2003 ; un responsable de l'AIPC, Paris, 14 février 2003 ; le chargé de mission de la fusion, La Défense, le 26 février 2007.

<sup>572</sup> Le protocole d'accord du 9 février 1990, dit « protocole Durafour », conclu entre le gouvernement et plusieurs organisations syndicales, prévoit une rénovation de la grille des classifications et des rémunérations des trois fonctions publiques. Il s'inscrit dans la politique dite de « renouveau du service public », initiée par une Circulaire du Premier ministre du 23 février 1989. L'ambition du protocole était de revaloriser substantiellement la rémunération des agents percevant les traitements les plus faibles et d'améliorer le déroulement des carrières. En revanche, la haute fonction publique était exclue du dispositif. Pour plus de détails, cf. Cour des comptes, « La fonction publique de l'État », *op. cit.*, 2001, pp.40-58.

<sup>573</sup> Les élections législatives interviennent le 25 mai 1997 (premier tour) et le 1<sup>er</sup> juin 1997 (deuxième tour). La lettre qu'adresse le directeur de cabinet du ministre de l'Équipement au cabinet du ministre de l'Économie et des Finances est datée du 28 mai 1997 [Lettre du directeur du cabinet du ministre de l'Équipement, au cabinet du ministre de l'Économie et des Finances, *op. cit.*, le 28 mai 1997]. Elle contient un projet de décret et un jeu de grilles indiciaires du nouveau corps. Une note de la DPS rédigée à l'intention du cabinet du Ministre, en vue de l'audition de la CFDT, précise que le seul but était alors de « formaliser les discussions internes qui avaient eu lieu entre les administrations. S'il n'y avait pas eu les échéances électorales, il est clair qu'aucune saisine ne serait partie ». [DPS, Audience de la CFDT par le cabinet, le 9 mars 1998, compte rendu, p.2 (notre pagination)]. Source : DPS, documents internes.

et n'avaient procédé à aucune consultation des syndicats en tant que telle. Les rapports précisent même, comme l'indique ce passage extrait de l'un d'entre eux :

« Les travaux du groupe ont été menés avec la discrétion qui convient pour ce type de dossier et de ce fait, il n'a pas été procédé à l'audition des représentations syndicales ou associatives des corps directement ou indirectement concernés [...]»<sup>574</sup>. »

Les ingénieurs présents avaient été proposés par la DRH de leur « maison » et s'ils étaient parfois responsables, voire présidents d'un syndicat ou d'une association, comme ce fut le cas pour le président du SNIAC ou celui de l'AIG, ils n'étaient titulaires d'aucun mandat pour siéger dans ces groupes. D'après le chargé de mission de la fusion, le nouveau Ministre s'en serait inquiété :

« Donc Gayssot quand on lui a demandé la validation des grands principes afin de faire passer le dossier de demande de fusion à la Fonction publique, avec l'idée qu'on obtenait l'accord et qu'ensuite on consulterait les syndicats, lui, il a renversé la machine. Il a dit : “Je veux une validation formelle des syndicats avant de saisir la Fonction publique”<sup>575</sup>. »

C'est ainsi que vont se mettre en place des groupes de travail sur différents points techniques, incluant cette fois les syndicats. Il y aura le groupe présidé par Georges Lespinard, président de la Commission des titres d'ingénieurs (CTI)<sup>576</sup>, sur la formation initiale<sup>577</sup>, créé en janvier 1998 ; le groupe présidé par Alain Monnier, chef de l'Inspection générale de l'Aviation civile et de la Météorologie, « sur les questions relatives au recrutement<sup>578</sup> », créé en mars 1999 ; le groupe présidé par Thierry Duclaux, chargé de la sous-direction des personnels d'encadrement à la direction du Personnel et des Services du Ministère, sur les « pratiques de gestion<sup>579</sup> », créé en mai 1999 ; et le groupe présidé par Franck Morisseau, chef du service des ressources humaines de la direction générale de l'Aviation civile, sur les

---

<sup>574</sup> Ministère de l'Équipement, des Transports et du Tourisme, *Rapport du groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion du corps des ingénieurs de la météorologie avec celui des ingénieurs des Ponts et Chaussées*, avril 1995, p.58.

<sup>575</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 24 avril 2003.

<sup>576</sup> La CTI est une instance qui veille à la qualité des programmes dans les Écoles d'ingénieurs et les habilite à délivrer le titre d'ingénieur à leurs diplômés (cf. chapitre 3).

<sup>577</sup> Ministère de l'Équipement, du Transport et du Logement, LESPINARD Georges (prés.), *Rapport du groupe de travail sur la formation initiale des corps techniques du ministère de l'Équipement qui recrutent à la sortie de l'École polytechnique*, janvier 1999.

<sup>578</sup> MONNIER Alain (prés.), Fusion des corps IPC, IAC, IM et IG. *Rapport du groupe de travail sur les questions relatives au recrutement*, non daté (décembre 1999).

<sup>579</sup> DUCLAUX Thierry (prés.), *Rapport sur les pratiques de gestion...*, op. cit., janvier 2000.

rémunérations<sup>580</sup>, créé en juillet 1999. À ces groupes de travail vont s'ajouter des réunions entre la DPS et les administrations gestionnaires des trois autres corps, entre la DPS et les syndicats et/ou associations des quatre corps, ainsi que des réunions plénières composées des services de « ressources humaines » des quatre « maisons », des associations, des syndicats, des responsables du CGPC, des représentants du ministère de l'Équipement et de l'ENPC<sup>581</sup>. L'analyse des positionnements de chaque partie, des alliances et des rapports de force au sein des réunions témoigne de la tentative de domination des instances représentatives du corps des Ponts et Chaussées dans la réforme. Elle montre combien la fusion apparaît comme une opportunité pour les IPC, à condition de préserver leur prestige et de ne pas se laisser dévoyer par des corps moins illustres aux statuts plus ouverts.

### **1) L'OPA des Ponts : une tentative d'absorption ?**

Alors qu'ils n'étaient pas à l'initiative des premières démarches en faveur de la fusion, les représentants du corps des Ponts et Chaussées, au sein de l'AIPC<sup>582</sup> et de la DPS entrevoient rapidement tous les avantages que pourraient en retirer leurs membres. Ils vont ainsi devenir les premiers défenseurs du projet, envisagé au départ comme une « absorption » des trois autres corps dans le leur. Mais, à la faveur de l'évolution des rapports de force entre les parties en présence, les responsables syndicaux et administratifs du corps des Ponts vont accepter de revoir leurs ambitions à la baisse en renonçant à endosser un rôle dominant pour un traitement plus égalitaire des quatre corps engagés dans ce qui sera *in fine* la création d'un nouveau corps.

#### *a - Trois dans l'un : le projet initial d'intégration dans le corps des Ponts*

Les rapports de faisabilité rédigés pour chacun des corps susceptibles de fusionner avec le corps des Ponts et Chaussées envisagent deux modalités juridiques possibles de leur rapprochement :

---

<sup>580</sup> MORISSEAU Franck (prés.), *Rapport du groupe de travail « Rémunérations »*, op. cit., février 2000.

<sup>581</sup> Cf. en annexe la « frise chronologique » sur le processus de fusion.

<sup>582</sup> Rappelons que l'AIPC représente le corps des Ponts et Chaussées au double titre d'association professionnelle et de syndicat.

« Aux termes des articles 16 du titre I du statut général et 19 du titre II, les fonctionnaires sont recrutés par concours sauf dérogations prévues par la loi. Or ces dérogations sont prévues aux articles 22 et suivants du titre II. L'article 22 prévoit ainsi que le concours peut être écarté lors de la constitution initiale du corps, et depuis la loi du 30 juillet 1987, "en cas d'intégration totale ou partielle des fonctionnaires d'un corps dans un autre corps classé dans la même catégorie"<sup>583</sup>. »

L'article 22 prévoit donc deux types de procédures : la création d'un nouveau corps, impliquant la disparition concomitante des corps préexistants par l'abrogation de décrets statutaires les régissant, ou bien l'intégration des membres d'un ou de plusieurs corps dans un autre. Or, selon les rédacteurs des rapports, l'éventualité de la création d'un nouveau corps viendrait potentiellement remettre en cause des acquis du corps des Ponts et Chaussées, comme l'indice terminal en « hors-échelle D », dont il est le seul à bénéficier avec le corps des Mines parmi les grands corps techniques de l'État, ou encore le versement des rémunérations accessoires aux corps techniques de l'Équipement qui « ne concernent explicitement que les ingénieurs des ponts et chaussées et les agents placés sous leurs ordres<sup>584</sup> ». Le rapport précité met ainsi en garde contre les éventuelles remises en cause des acquis du statut actuel du corps des Ponts qu'impliquerait une telle solution, et manifeste fermement sa préférence pour « l'intégration dans le corps des ponts et chaussées, des ingénieurs de l'aviation civile<sup>585</sup> ». Dans le rapport de faisabilité avec les ingénieurs de la Météorologie, les rédacteurs vont plus loin encore, faisant part de leur doute sur l'homogénéité du corps ainsi créé :

« Le groupe de travail, conscient des débats et difficultés que ne manquerait pas d'entraîner la création d'un nouveau corps, nécessitant notamment de réexaminer et de re-justifier les acquis du statut actuel du corps des ingénieurs des ponts et chaussées, a choisi la solution de l'intégration du corps des ingénieurs de la météorologie au sein du corps des ingénieurs des ponts et chaussées. D'ailleurs, la création d'un corps nouveau avec filières n'aurait abouti en réalité, au travers d'une apparence de fusion, qu'à une simple juxtaposition des corps antérieurs. L'objectif d'un corps unique fusionné offrant à tous ses membres les mêmes perspectives de carrière et d'activité n'aurait pas été atteint<sup>586</sup>. »

---

<sup>583</sup> Par exemple : Ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme, CGPC, *Rapport du groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion des corps d'ingénieurs des ponts et chaussées et d'ingénieurs de l'aviation civile*, juin 1996, p.25.

<sup>584</sup> *Ibid.*, p.27.

<sup>585</sup> *Ibid.*, p.28.

<sup>586</sup> Ministère de l'Équipement, *Rapport du groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion du corps des IM avec celui des IPC*, op. cit., avril 1995, p.35.

Il s'agissait donc à l'origine de modifier le décret statutaire du corps des Ponts de 1959, afin d'intégrer les ingénieurs des trois autres corps dont les statuts auraient dès lors été abrogés. Les premières rédactions statutaires témoignent de ce choix, précisant que les trois corps sont « intégrés<sup>587</sup> » dans le corps des Ponts et Chaussées dont les statuts sont améliorés. Le vocabulaire utilisé par les participants à la réforme, quelque soit leur institution, reflète bien cet état d'esprit d'une intégration des trois corps dans celui des Ponts et Chaussées. En mai 1997, dans sa lettre de saisine du ministère de l'Économie et des Finances, le directeur de cabinet du Ministre évoque ainsi un projet de « fusion/absorption » et propose de « modifier le statut des ingénieurs des ponts et chaussées en intégrant dans ce corps les trois autres corps techniques du ministère de l'équipement, du logement, des transports et du tourisme qui recrutent à la sortie de l'École polytechnique<sup>588</sup> ». Dans le relevé de décision d'une réunion de concertation avec les syndicats et les associations<sup>589</sup> des quatre corps concernés, la direction du Personnel évoque le « corps des ponts [...] dans lequel seront intégrés les trois autres corps techniques du ministère de l'Équipement qui recrutent à la sortie de l'École polytechnique<sup>590</sup> ».

Les syndicats recourent au même vocabulaire, semblant ainsi prendre acte du projet d'intégration. La CFDT intitule en effet un document revendicatif, remis lors de son audience au cabinet du ministre de l'Équipement, le 9 mars 1998 : « Propositions de la CFDT concernant le projet d'intégration des corps des ingénieurs de l'aviation civile, géographes et de la météorologie dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées ». Il est donc bien question d'une « incorporation » des agents des trois autres corps au sein du corps d'accueil des Ponts et Chaussées. Néanmoins, à cette même réunion au sein du cabinet du Ministre, à laquelle assistent des responsables de

---

<sup>587</sup> Article 24, titre IV, avant-projet de décret portant statut du corps des Ponts et Chaussées, versions datées de février à mai 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>588</sup> Lettre du directeur du cabinet du ministre de l'Équipement au cabinet du ministre de l'Économie et des Finances, *op. cit.*, le 28 mai 1997.

<sup>589</sup> Concertation de l'administration de l'Équipement et des représentants des établissements publics administratifs concernés par la fusion avec les fédérations syndicales, les associations et représentants syndicaux des corps des ingénieurs des Ponts, des ingénieurs de l'Aviation civile, des ingénieurs géographes et des ingénieurs de la météorologie.

<sup>590</sup> DPS, relevé de décisions de la réunion de concertation du 25 novembre 1997, version intermédiaire, *op. cit.*, p.1 (notre pagination). Dans la version définitive, envoyée aux personnes présentes, le verbe est plus prudemment conjugué au conditionnel (« seraient intégrés »). DPS, Relevé de décisions de la réunion de concertation du 25 novembre 1997, version définitive, *op. cit.*, p.2.

la DPS, les représentants de la CFDT dénoncent en réalité un projet qu'ils « analys[ent] comme une intégration des Ingénieurs de l'Aviation Civile, des Ingénieurs Géographes et des Ingénieurs de la Météorologie dans les corps des Ingénieurs des Ponts et Chaussées », voire « une absorption dans le corps des IPC<sup>591</sup> » et viennent faire part de leur mécontentement au Ministre. Un an et demi plus tard, le représentant de la CFDT sollicite « un nouvel échange de vues » avec le Ministre ou son cabinet, face au déroulement de la réflexion et des travaux sur la réforme statutaire qui, selon lui, « tournent en fait à l'intégration pure et simple dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées<sup>592</sup> ». À la veille de la parution du nouveau décret statutaire, la CFDT réitère ses récriminations et « s'oppose à la démarche autoritaire d'intégration dans le nouveau corps soulign[ant] qu'il s'agit plus d'une intégration dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées que d'une fusion des quatre corps d'ingénieurs<sup>593</sup> ». La CFDT n'est pas le seul syndicat à contester cette option. La CGT la déplore également, « regrett[ant] que l'on se place toujours dans une hypothèse d'absorption de trois corps dans le corps des ponts<sup>594</sup> ». Force ouvrière n'est pas non plus en reste dénonçant un projet qui, sous couvert de fusion, « est en fait un projet d'intégration des trois corps d'ingénieurs de la météo, d'ingénieurs géographes et d'ingénieurs de l'aviation civile dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées<sup>595</sup> ».

Plusieurs fois, la question de l'appellation du corps sera posée. Les syndicats s'opposent à l'idée de conserver le nom de « corps des Ponts et Chaussées », qui recouvrent des domaines éloignés de l'activité des agents au sein des trois autres corps :

« Le premier amendement [de la CFDT] concerne l'article 1<sup>er</sup> du projet de décret et l'appellation du futur corps. Il serait symbolique que l'administration opte pour un autre nom, puisque 40% des ingénieurs des quatre corps fusionnés ne se sentent pas concernés par le terme

---

<sup>591</sup> Lettre du représentant de la Fédération générale des Transports et de l'Équipement / CFDT au ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement, Paris, le 26 octobre 1999, évoquant l'audience du syndicat auprès du cabinet le 9 mars 1998. Source : DPS, documents internes.

<sup>592</sup> *Idem*.

<sup>593</sup> NI, procès-verbal du comité technique paritaire ministériel (CTPM) du 20 septembre 2001, p.1. Source : AIPC, archives personnelles.

<sup>594</sup> DPS, document de travail, « Fusion des X. Réunion du 18 avril [2000]. Principales réactions des organisations syndicales », réf. : 00041, p.7. Source : DPS, documents internes.

<sup>595</sup> NI, procès-verbal du CTPM, *op. cit.*, 20 septembre 2001, p.1.

d'ingénieur des ponts et chaussées. La CFDT propose d'appeler ce corps « ingénieurs de l'aménagement et des transports »<sup>596</sup>. »

La CFDT qui considère que l'étude d'une nouvelle dénomination « doit être engagée et constituer un signe fort de la volonté commune de rassembler<sup>597</sup> » est soutenue par la CGT qui estime également que « l'appellation du nouveau corps ne reflète pas l'objectif de la fusion de plusieurs corps<sup>598</sup> ». Face à l'opposition unanime des représentants de l'administration, l'amendement sera néanmoins refusé.

Face au mécontentement des associations et syndicats des trois autres corps reprochant l'asymétrie de la fusion et craignant d'être phagocytés par le corps des Ponts, les négociations ont donné lieu au consensus suivant : le corps des Ponts et Chaussées accepte de disparaître au même titre que les trois autres corps, en abrogeant son décret statutaire de 1959 et en envisageant la réunion avec les trois autres corps dans un nouveau corps, à la condition qu'il conserve son label. L'appellation du corps représente en effet pour ses membres un capital à préserver. C'est, comme l'écrit Jean-Claude Thœnig, une « garantie de qualité<sup>599</sup> » qui fonde l'image de marque du corps. Ses représentants exigent d'éviter tout débat sur l'appellation du nouveau corps qui devrait ainsi reprendre le nom de « corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées »<sup>600</sup>. De la sorte, la fusion prend un tour plus égalitaire et permet aux trois autres corps de sortir la tête haute en obtenant une contribution identique du corps des Ponts à la création d'un nouveau corps. En même temps, cela ne modifie pas grand chose pour le corps des Ponts traditionnel qui maintient ainsi son image de marque en conservant son prestigieux label.

Si le décret de 2002 porte les statuts d'un « corps des Ponts et Chaussées », c'est donc bien un nouveau corps qui est ainsi créé : « comment faire du neuf avec du

---

<sup>596</sup> *Ibid.*, p.3.

<sup>597</sup> CFDT, FGTE-Union fédérale Équipement, Lettre du secrétaire général de l'UFE-CFDT au directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, réf. : HL2000/135, La Défense, le 17 mai 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>598</sup> NI, procès-verbal du CTPM, *op. cit.*, p.1.

<sup>599</sup> THœNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, *op. cit.*, 1987, p.251.

<sup>600</sup> Au passage, certains ont suggéré de conserver le sigle IPC en rebaptisant les membres du corps d'ingénieurs des Ponts et Communications. Cette proposition a semblé néanmoins trop provocatrice à l'égard du corps des Télécommunications. [Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 14 novembre 2002]. Cette idée, notamment portée par Jean Poulit, ancien président de l'AIPC et à l'époque directeur de l'IGN, revient de manière récurrente dans les AG de l'association professionnelle : « Nous avons un problème de vocable, de communication. On n'échappera pas à trouver un nouveau nom. Chacun des corps qui a fusionné était gêné par "chaussées". Ne pourrait-on pas parler du "corps des Ponts et Communications" ? » Observation directe, AG de l'AIPC, Paris, le 6 juillet 2004.

vieux<sup>601</sup> ? », résume le chargé de mission de la réforme. L'article 24 dispose donc que « les membres des corps des ingénieurs des ponts et chaussées, des ingénieurs de l'aviation civile, des ingénieurs de la météorologie et des ingénieurs géographes [...] sont intégrés dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées défini à l'article premier du présent décret<sup>602</sup> », et l'article 42 proclame, par ailleurs, l'abrogation des décrets relatifs aux statuts de chacun des quatre corps membres du nouveau corps des Ponts<sup>603</sup>. Si les négociations ont ainsi permis de trouver un consensus qui a, en partie, apaisé les craintes des représentants syndicaux et associatifs, la démarche initiale de la réforme est symptomatique du positionnement du corps des Ponts. Rapidement, ses représentants ont compris les intérêts qu'elle revêtait pour leurs membres.

*b - Le rôle dominant des instances représentatives du corps des Ponts*

Dès le début du projet, l'association professionnelle du corps des Ponts et Chaussées s'est prononcée en faveur de la fusion, souhaitant voir le projet aboutir rapidement et la situation des ingénieurs du corps s'améliorer de manière conséquente. L'investissement de ses responsables dans la réforme témoigne des potentiels avantages corporatistes que recèle cette dernière. Les représentants syndicaux et associatifs du corps ont donc joué un rôle de soutien actif, *via* l'AIPC, en poussant les représentants du Ministère à privilégier une réforme avec les parties favorables, quitte à réaliser la fusion sans les ingénieurs géographes dont l'opposition leur faisait craindre l'enlisement de la réforme. Deux mois après la rédaction du rapport sur la faisabilité d'un tel projet avec les ingénieurs de l'Aviation civile, elle signe une lettre conjointe avec le syndicat national des ingénieurs de l'Aviation civile (SNIAC) exprimant l'intérêt de la fusion<sup>604</sup>. Elle fait de même, trois mois après, avec l'association des ingénieurs de Météo France<sup>605</sup>, initiative qui sera réitérée trois ans

---

<sup>601</sup> Chargé de mission de la fusion, courrier électronique adressé à l'auteur de la thèse, le 28 mai 2007.

<sup>602</sup> Titre IV, décret n°2002-523 du 16 avril 2002 portant statut particulier du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées.

<sup>603</sup> Article 42, titre IV, décret n°2002-523 du 16 avril 2002, *op. cit.*

<sup>604</sup> Déclaration commune SNIAC, AIPC, Paris, le 16 août 1996. Source : AIPC, archives personnelles.

<sup>605</sup> Déclaration commune AIM, AIPC, Paris, le 3 novembre 1996. Source : AIPC, archives personnelles.

plus tard, par une déclaration commune des trois corps<sup>606</sup>. En juin 1997, à peine dix jours après le vote par l'assemblée générale de l'association des ingénieurs géographes d'une motion de rejet du rapport sur la faisabilité de la fusion de leur corps et de celui des Ponts et Chaussées, le président de l'AIPC rappelle lors de l'assemblée générale de sa propre association combien celle-ci est favorable à l'aboutissement rapide de la fusion<sup>607</sup>. Parallèlement, et de leur propre initiative, ses représentants travaillent en collaboration avec le syndicat national de l'Aviation civile et l'association des ingénieurs de la Météorologie et réfléchissent ensemble, en amont, au contenu possible d'une formation initiale de leurs corps fusionnés<sup>608</sup>.

Au-delà des initiatives qu'elle prend pour soutenir la fusion conjointement avec les représentants des autres corps, l'AIPC occupe une place particulière dans le projet. Jouissant d'une position privilégiée au sein du Ministère en tant que représentante du principal corps technique supérieur et entretenant des relations de proximité avec les promoteurs de la réforme au sein de la direction du Personnel et des Services, l'AIPC n'est pas considérée sur un pied d'égalité avec les représentants des autres corps. Elle est l'interlocutrice privilégiée de la DPS dont le directeur la consulte directement sur les projets censés être soumis collectivement à l'avis des syndicats et des associations des quatre corps. Ses responsables ont ainsi été sollicités deux fois par le directeur du Personnel avant la première réunion plénière avec l'ensemble des représentants des quatre corps. Une première fois, le 25 septembre 1997, pour donner leur avis sur l'avant-projet de modification des statuts, puis le 9 octobre suivant, pour confirmer les corrections apportées au projet. Ce dernier sera soumis à l'approbation des autres syndicats et associations un mois plus tard, le 25 novembre 1997. Les représentants de l'AIPC seront reçus à plusieurs reprises au cours du processus de réforme, et à un rythme bien plus élevé que les autres syndicats et associations<sup>609</sup>. En

---

<sup>606</sup> Déclaration commune SNIAC, SICAM, AIPC, « Fusion des corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement », Paris, le 9 mai 2000. Source : AIPC, archives personnelles.

<sup>607</sup> AIPC, Assemblée générale de l'AIPC du 26 juin 1997, compte rendu. Source : AIPC, archives personnelles.

<sup>608</sup> Ils rendront les conclusions de leur étude en décembre 1997. Le Ministère ne les ayant pas mandatés pour travailler en ce sens, le rapport ne sera pas diffusé.

<sup>609</sup> Les documents n'énumèrent pas les réunions de manière exhaustive mais signalent au moins trois réunions officielles entre la DPS et l'AIPC entre la fin 1997 et la fin 1998 : le 9 octobre 1997, le 25 mai 1998 et le 25 septembre 1998. Durant cette période, les syndicats et associations des autres corps

dehors de ces réunions, le chargé de mission de la fusion admet avoir été « en contact permanent » avec l'AIPC, qu'il consultait très régulièrement :

« La seule pression que j'avais c'était l'AIPC, j'étais en contact permanent avec eux. Le CGPC ne me demandait pas où j'en étais, j'ai fait tout ça sans leur demander leur avis ! [...] En plus j'étais invité permanent à l'AIPC et tous les mois j'étais sur la sellette au 'bureau' <sup>610</sup>! »

Elle est également le seul syndicat présent lors des « Directoires <sup>611</sup> » au sein desquels se réunissent les personnalités du corps (le directeur de l'ENPC, le DPS, le vice-président du CGPC, le président de l'AIPC, auxquels s'ajoutent des personnalités au gré des sujets évoqués <sup>612</sup>). Elle reçoit, enfin, lors de ses « bureaux », des interlocuteurs du corps qui viennent présenter l'avancement de la réforme et écouter les revendications de ses élus <sup>613</sup>. Concernant par exemple la réforme de la formation initiale qui, nous le verrons dans le chapitre suivant, a été un sujet épineux et conflictuel, l'AIPC était destinatrice d'informations dont les syndicats et associations des autres corps n'avaient pas connaissance, comme en atteste par exemple cet extrait d'un document de travail :

« Il a été décidé de différer la diffusion du rapport Monnier [sur la formation initiale] qui n'est donc connu que des participants au groupe de

---

n'ont été reçus qu'une seule fois individuellement par la DPS (le 5 septembre 1998 pour le SNIAC, le 27 septembre 1998 pour les syndicats de l'IGN et le 12 octobre 1998 pour Météo France).

<sup>610</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 2 mars 2007.

<sup>611</sup> Le « Directoire » réunissait traditionnellement des « grands anciens » et des responsables du corps des Ponts et Chaussées occupant des positions de pouvoir dans l'orbite du ministère de l'Équipement. D'après celui qui en fut à l'initiative, le « Directoire » devait constituer une instance stratégique, permettant aux personnalités du corps de prendre collectivement des décisions importantes pour son avenir, en se réunissant mensuellement. Tombé en désuétude, le « Directoire » rassemble de manière irrégulière le directeur de l'École et ses prédécesseurs, les présidents successifs de l'AIPC, le directeur du Personnel et ses prédécesseurs ainsi que les différents vice-présidents du CGPC. Il est moins aujourd'hui une instance décisionnelle qu'un lieu de circulation des informations entre les différents représentants institutionnels du corps. Entretien auprès d'un ancien responsable de l'AIPC, Paris, le 23 janvier 2004. Cf. également CHANUT Véronique, *L'État didactique, op. cit.*, 2004, p.86.

<sup>612</sup> Celui du 5 mai 1998 réunissait par exemple le président directeur général (PDG) de Météo France, le directeur général de l'Aviation civile, le président d'IGN France international, le PDG du Réseau ferré de France et futur vice-président du CGPC, le directeur de l'ENPC, le président de l'AIPC, le directeur du Personnel et des Services et le chargé de mission de la fusion des corps. NI, réunion du « Directoire », « Fusion des corps issus de l'X », le 5 mai 1998, compte rendu (non officiel). Source : DPS, documents internes.

<sup>613</sup> Entre autres exemples, l'association réunie en bureau reçoit le chargé de mission de la fusion pour un débat sur le recrutement et la formation dans le cadre de la réforme le 4 mai 1999 ; celui-ci est également invité à présenter le projet de fusion au sein du comité de l'AIPC, accompagné du président de la première section du CGPC convié pour répondre aux questions et revendications de l'association, le 1<sup>er</sup> février 2000 ; de même le directeur de l'ENPC, ainsi que le responsable des « corpsards » à l'ENPC, viennent à l'association présenter aux responsables le projet de formation initiale du corps fusionné une première fois en mars 2000 et une deuxième fois le 9 avril 2002.

travail. Des échanges bilatéraux ont néanmoins été poursuivis, notamment entre l'ENPC et l'AIPC, portant notamment sur la durée de la formation<sup>614</sup>. »

Le schéma de formation envisagé dans ce rapport confidentiel a, en effet, fait l'objet d'une présentation par le directeur de l'ENPC et son adjoint auprès des responsables de l'AIPC, le 13 mars 2001. Par ailleurs, les assemblées générales de l'AIPC sont considérées comme des temps forts dans la vie du corps des Ponts et Chaussées. Il est fréquent que le ministre de l'Équipement y prononce un discours en direction de son encadrement supérieur. Discutant les avancées du projet de fusion, les personnalités du corps et du ministère de l'Équipement envisagent la venue du Ministre lors de la prochaine assemblée générale de l'AIPC, le 23 juin 1998. Prudents, ils font néanmoins part de leurs scrupules :

« Il semble maladroit que le ministre fasse des annonces sur le dossier de la fusion dans le cadre de l'assemblée générale de l'AIPC [...] cela peut être ressenti par les autres corps comme le reflet de la "mainmise" du corps des Ponts sur leurs corps, l'AIPC ne peut bénéficier de l'exclusivité d'une intervention ministérielle sur la fusion [...] cela poserait le problème des représentations syndicales<sup>615</sup>. »

Deux ans plus tard, le projet de fusion apparaît plus assuré et moins susceptible d'une remise en cause radicale. Aussi, l'assemblée générale de l'AIPC organisée en 2000 est, au contraire, considérée comme une opportunité pour faire des annonces liées au projet en cours et le directeur du Personnel du Ministère annonce sans ambages à ses interlocuteurs, dont font partie les représentants de l'Aviation civile, de l'IGN et de Météo France :

« Le ministre doit pouvoir annoncer quelque chose à l'assemblée de l'AIPC<sup>616</sup>. »

L'AIPC apparaît ainsi comme un interlocuteur privilégié de la direction du Personnel, de l'École des Ponts et Chaussées et du Ministère en général. Par les informations qu'elle détient, le droit de regard qu'on lui accorde sur les projets, les sollicitations multiples dont elle fait l'objet en amont de décisions et des consultations officielles, l'AIPC domine nettement le processus de réforme et pèse

---

<sup>614</sup> DPS, « Fusion des corps techniques supérieurs du METL. Formation initiale », Document de travail, non daté (autour de l'été 2001). Source : DPS, documents internes.

<sup>615</sup> NI, réunion du « Directoire », le 5 mai 1998, *op. cit.*

<sup>616</sup> DPS, réunion sur le projet statutaire avec les employeurs, les présidents des groupes de travail et l'ENPC, notes manuscrites, le 29 mars 2000. Source : DPS, documents internes.

vraisemblablement d'un poids incomparable avec celui des représentants des autres corps. Elle apparaît comme un allié de la direction du Personnel du ministère de l'Équipement, dont la position est également ambiguë.

En tant que responsables de la direction des « ressources humaines » du ministère de l'Équipement, ses représentants sont chargés de mettre en œuvre les « commandes » du cabinet du Ministre et d'organiser la mise en place des groupes de travail. Mais les représentants de la DPS, en tant que membres du corps des Ponts et Chaussées, sont à la fois juges et parties. La DPS mène par exemple les négociations, notamment au niveau interministériel, en tant que représentante du ministère de l'Équipement, mais ses délégations sont exclusivement composées de représentants d'un seul des quatre corps en jeu. Les interventions de ses représentants en réunion laissent d'ailleurs souvent planer le doute sur l'origine de la parole qu'ils portent, le « on » reflétant commodément des institutions plurielles, du ministère de l'Équipement, à la DPS en passant par le corps des Ponts et Chaussées. Cette ambiguïté n'a d'ailleurs pas échappé aux syndicats des autres corps dont l'un d'eux (la CFDT) dénonce, auprès du ministre de l'Équipement, les « groupes de travail animés par la DPS<sup>617</sup> », assertion que s'empresse de corriger un représentant de cette dernière qui, conscient de l'ambiguïté, précise que les trois groupes de travail sont « mis en place par la DPS (et non pas “animés par la DPS”)<sup>618</sup> ». L'échange précité témoigne précisément du multipositionnement de ce service. Ses responsables ont pu en effet rectifier l'accusation de la CFDT parce que les membres du cabinet du Ministre leur ont transmis la lettre qui la contenait. La réponse des représentants de la DPS introduit ainsi une note rédigée par leur soin, à la demande du Ministre, qui souhaite détenir les informations et, surtout, l'argumentaire propre à réfuter les récriminations et à contrer les revendications des représentants de la CFDT qu'il s'apprête à recevoir. La DPS est donc chargée de préparer une note au Ministre contenant les arguments susceptibles de contester des accusations dont elle est elle-même l'objet.

---

<sup>617</sup> Lettre du représentant de la Fédération générale des Transports et de l'Équipement / CFDT au ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement, Paris, le 26 octobre 1999. Source : DPS, documents internes.

<sup>618</sup> Note de la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement à l'intention de M. Gilles Ricono, directeur du cabinet, objet : « Audience de la CFDT sur le projet de fusion des 4 corps issus de l'École Polytechnique », La Défense, le 25 novembre 1999, p.1. Source : DPS, documents internes.

Le Ministre se fait potentiellement le porte-parole de la DPS qui contribue ainsi à sa propre défense.

Par le rôle dominant que joue l'AIPC, le statut bivalent de la direction du Personnel et les relations qui l'unissent à la fois à l'administration, au corps et aux instances politiques du Ministère, le corps des Ponts et Chaussées apparaît dominant dans le processus de réforme. Paré de ces atouts stratégiques dans la négociation et du prestige que lui octroie son excellence scolaire, le corps des Ponts défend, certes, la fusion qui est une véritable opportunité pour ses membres, mais veille néanmoins à « la pureté du corps<sup>619</sup> » dans la rédaction de ses nouveaux statuts.

## **2) Le gardien du prestige du corps**

L'élaboration des statuts d'une institution recouvre des enjeux et des rapports de force contenus dans un mot, nichés dans un pourcentage ou une tournure de phrase<sup>620</sup>. Entre autres discussions, la question du périmètre du nouveau corps va prêter à de vifs débats. Confrontés à des corps dont les statuts sont plus ouverts et la base de recrutement plus large, les représentants du corps des Ponts vont tenter d'imposer leur vision du corps, plus élitiste, majoritairement polytechnicienne et ouverte uniquement aux Écoles les plus renommées.

### *a - Recrutement interne*

Les statuts des quatre corps techniques supérieurs de l'Équipement prévoient des modalités de recrutement différentes pour l'accès à leur corps par la mobilité interne. Si elles s'apparentent pour les quatre corps *grosso modo* à deux épreuves, l'une par concours et l'autre par examen professionnel, les conditions à remplir pour candidater diffèrent et sont plus strictes dans le corps des Ponts, comme l'indique l'analyse des statuts contenue dans l'encadré ci-après et résumée dans le tableau suivant.

---

<sup>619</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 25 avril 2003.

<sup>620</sup> Nous avons eu l'occasion de montrer les enjeux politiques que recouvre la rédaction des statuts sur un tout autre terrain dans : GERVAIS Julie, *Les militants et le « système d'Attac »: entre mutations du militantisme et nouveaux engagements citoyens*, mémoire de DEA de science politique, Lyon, IEP de Lyon, 2001, pp.93-102.

### **Encadré n°11 : Les conditions à remplir pour être candidat à l'intégration par la voie interne dans les quatre corps techniques supérieurs de l'Équipement**

#### Le corps des Ponts et Chaussées

Les statuts modifiés des ingénieurs des Ponts et Chaussées de 1959 prévoient deux façons d'intégrer le corps par la voie interne. D'une part, celle qui permet à des ingénieurs du corps des Travaux publics de l'État (ITPE) qui sont au plus âgés de trente-cinq ans et ont effectué au moins sept ans de service effectif<sup>621</sup> de passer un concours professionnel (CP). D'autre part, celle qui permet d'inscrire sur une « liste d'aptitude spéciale » (LA) des ingénieurs des Travaux publics de l'État « choisis en raison de leurs mérites<sup>622</sup> », qui comptent au moins quinze ans de services effectifs dans leur corps et sont âgés au plus de quarante-cinq ans. Après un examen de leurs titres professionnels et la consultation d'un jury, les ingénieurs sélectionnés peuvent intégrer le corps des Ponts et Chaussées.

#### Le corps de l'Aviation civile

Le corps des ingénieurs de l'Aviation civile peut être intégré par la voie d'un concours ouvert « aux fonctionnaires et agents des corps techniques de la navigation aérienne<sup>623</sup> » qui ont effectué au moins trois ans de services, ainsi que par un examen professionnel auquel peuvent prétendre « les ingénieurs des travaux de la navigation aérienne et les fonctionnaires des corps provisoires de la navigation aérienne<sup>624</sup> » qui peuvent justifier dix ans de services effectifs.

#### Le corps de la Météorologie

Les statuts du corps des ingénieurs de la Météorologie distinguent également deux modalités d'accès au corps par l'interne. Le concours, auquel peuvent participer les « fonctionnaires des corps techniques de la météorologie nationale et [les] agents exerçant des fonctions d'un niveau équivalent dans les services de la météorologie », qui peuvent justifier d'au moins trois ou quatre ans de services selon les cas ; et l'examen professionnel, ouvert « aux ingénieurs des

<sup>621</sup> Article 12 modifié par le décret du 2 octobre 1970, titre II, décret n°59-358 du 20 février 1959 modifié, *op. cit.* D'après la jurisprudence du Conseil d'État, les années passées par l'agent en position de détachement ne sont pas comptabilisées dans le « service effectif ». L'avancement des ingénieurs des Ponts et Chaussées aux différents grades comprend également des minima de « service effectif ». Afin de « valoriser les parcours à l'essai » et de « renforcer la position des corps du ministère à l'international », les positions de détachement ont été néanmoins considérées comme des « services effectifs » dans la gestion courante du corps [DPS, courrier électronique interne à la DPS, le 6 mars 2000. Source : DPS, documents internes]. « C'est une épée de Damoclès que nous avons en permanence au-dessus de la tête ! », indique l'expéditeur d'un des courriers. « [...] mais il ne vaut mieux pas trop l'ébruiter pour pouvoir poursuivre nos pratiques de promotion et de changement de grade. Moins on en parle, mieux on se porte. » [*Idem.*] La fusion a permis d'écarter la notion de « service effectif » afin que les positions de détachement soient prises en compte dans l'avancement de la carrière des IPC, sans entorse à la jurisprudence.

<sup>622</sup> Alinéa 3, modifié par le décret du 2 octobre 1970, article 10, *ibid.*

<sup>623</sup> Alinéa 2, modifié par le décret du 29 juin 1989, article 9, modifié par le décret du 2 avril 1982, titre II, décret n°71-234 du 30 mars 1971 modifié, *op. cit.*

<sup>624</sup> Alinéa 3, modifié par le décret du 29 juin 1989, *ibid.*

travaux de la météorologie ainsi qu'aux ingénieurs des travaux de la météorologie du corps autonomie<sup>625</sup> » qui ont effectué dix ans de services<sup>626</sup>.

Le corps de la Géographie nationale

Enfin, pour devenir ingénieur géographe par la voie interne, deux solutions sont prévues par les statuts. D'une part, les ingénieurs des travaux géographiques et cartographiques de l'État (ITGCE) peuvent participer à un concours s'ils sont âgés de trente-cinq au plus et s'ils ont effectué au moins quatre ans de services effectifs<sup>627</sup>. D'autre part, ils peuvent passer un examen professionnel s'ils ont accompli au moins quinze ans de services effectifs<sup>628</sup>.

**Tableau n°2 : tableau synthétique des conditions d'accès aux quatre corps techniques supérieurs de l'Équipement par la voie interne**

	Type d'épreuve	Age maximum	Durée de service minimum	Population concernée
<b>IPC</b>	Concours pro.	35 ans	7 ans	ITPE
	LA	45 ans	15 ans	ITPE
<b>IAC</b>	Concours pro.	non limité	3 ans	Fonctionnaires et agents des corps techniques de la navigation aérienne (NA)
	Examen	non limité	10 ans	Ingénieurs des travaux de la NA et les fonctionnaires des corps provisoires de la NA
<b>IM</b>	Concours pro.	non limité	3-4 ans	Fonctionnaires des corps techniques de la météorologie nationale et les agents de la météorologie de niveau équivalent
	Examen	non limité	10 ans	ITGCE
<b>IG</b>	Concours pro.	35 ans	4 ans	ITCE
	Examen	non limité	15 ans	

Sources : Décrets statutaires des quatre corps techniques supérieurs de l'Équipement.

Comme le montre le tableau synthétique ci-dessus, le corps des Ponts et Chaussées détient les statuts qui posent les conditions les plus restrictives pour l'intégration par la voie interne. Ces statuts sont également les moins ouverts et les plus contingentés en ce qui concerne la proportion d'intégrés par la voie interne admis au sein du corps

<sup>625</sup> Alinéa 2, article 9, modifié par le décret du 19 décembre 1975, titre II, décret n°63-1376 du 24 décembre 1963 modifié, *op. cit.*

<sup>626</sup> Article 15, modifié par le décret du 24 janvier 1991, *ibid.*

<sup>627</sup> Alinéa 3, article 9 modifié par le décret du 16 février 1990, *ibid.*

<sup>628</sup> Alinéa 2, article 8 modifié par le décret du 16 février 1990, titre II, décret n°65-793 du 16 septembre 1965 modifié, *op. cit.*

des Ponts et Chaussées, comme l'indiquent l'encadré suivant et le tableau synthétique qui suit.

### **Encadré n°12 : Les taux d'intégrés par la voie interne au sein des corps techniques supérieurs de l'Équipement**

#### Le corps des Ponts et Chaussées

Les statuts de 1959 ne précisent pas de seuil minimal pour le recrutement interne mais indiquent un nombre de places annuelles et un stock limité :

« Le nombre de places mises au concours professionnel [...] est au plus égal chaque année à 40% du nombre des places d'ingénieur élève réservées aux anciens élèves de l'école polytechnique ; ce contingent est déterminé, à l'occasion de chaque concours, de telle sorte que, parmi les ingénieurs des ponts et chaussées de tout grade en position normale d'activité, le nombre des ingénieurs issus du corps des travaux publics de l'État ne puisse excéder la moitié de l'effectif des anciens élèves de l'école polytechnique [et de l'ENS]<sup>629</sup>. »

Les ingénieurs inscrits sur la liste d'aptitude peuvent être intégrés, après sélection, dans le cas où la proportion ci-dessus indiquée n'est pas atteinte<sup>630</sup>.

#### Le corps de l'Aviation civile

Les statuts des ingénieurs de l'Aviation civile prévoient des conditions moins strictes pour intégrer leur corps. Ils indiquent qu'ils recrutent « dans la proportion de 25% des emplois à pourvoir<sup>631</sup> » par la voie du concours et « dans la limite de 25% des emplois à pourvoir<sup>632</sup> » par la voie de l'examen professionnel. C'est donc potentiellement la moitié des effectifs du corps qui sont composés d'ingénieurs issus de la voie interne. Si les recrutements sont insuffisants par la voie de Polytechnique, de l'ENS et du concours professionnel, un concours est ouvert, « dans la limite du dixième des emplois à pourvoir<sup>633</sup> », aux candidats titulaires d'un diplôme ou d'un titre figurant dans une liste fixée par arrêté.

#### Le corps de la Météorologie

Les ingénieurs de la Météorologie sont eux recrutés « à concurrence de 25% » des emplois à pourvoir parmi les postulants au concours interne<sup>634</sup> et « dans la limite des 25% des emplois à pourvoir<sup>635</sup> », par la voie de l'examen

<sup>629</sup> Alinéa 1, modifié par le décret du 12 septembre 1977, article 14, titre II, décret n°59-358 du 20 février 1959 modifié *op. cit.*

<sup>630</sup> Alinéa 2, modifié par le décret du 2 octobre 1970, *ibid.*

<sup>631</sup> Alinéa 1a, modifié par le décret du 29 juin 1989, article 9, modifié par le décret du 2 avril 1982, titre II, décret n°71-234 du 30 mars 1971 modifié, *op. cit.*

<sup>632</sup> Alinéa 2, modifié par le décret du 29 juin 1989, *ibid.*

<sup>633</sup> Alinéa 4, *ibid.*

<sup>634</sup> Alinéa 2, modifié par le décret du 24 janvier 1991, article 10, modifié par le décret du 11 janvier 1988, titre II, décret n°63-1376 du 24 décembre 1963 modifié, *op. cit.*

<sup>635</sup> Alinéa 2, modifié par le décret du 24 janvier 1991, article 9, modifié par le décret du 19 décembre 1975, *ibid.*

professionnel. Les 50% restants sont recrutés parmi les anciens élèves de Polytechnique, des ENS et de l'Institut national agronomique –INA). La moitié des effectifs du corps est donc issue de la mobilité interne.

#### Le corps de la Géographie nationale

Quant aux ingénieurs géographes, les lauréats du concours interne ne peuvent excéder 40% des emplois à pourvoir annuellement et sont au plus équivalents à la moitié des effectifs recrutés chaque année par la voie externe de l'X et des ENS<sup>636</sup>. Les places ouvertes pour les candidats à l'examen professionnel sont « au moins égales à 20% du nombre de places offertes aux anciens élèves de l'École polytechnique [et de l'ENS]<sup>637</sup> », toujours dans la limite de 40% des emplois à pourvoir annuellement. Le reste étant issu d'un concours ouvert « aux titulaires d'une maîtrise ès sciences » figurant sur la liste fixée dans un arrêté conjoint ou d'un diplôme d'ingénieur certifié par la commission des titres d'ingénieurs<sup>638</sup>.

**Tableau n°3 : Proportion d'intégrés par les voies externe et interne admise dans les quatre corps techniques supérieurs de l'Équipement**

	<b>X-ENS</b>	<b>Concours professionnel</b>	<b>Examen/LA</b>	<b>Autres*</b>
<b>IPC</b>	Défini par défaut	≤ 40% des X-ENS ≤ 50% des IPC en PNA	Si proportion de CP non atteinte	
<b>IAC</b>	≤ 50% des emplois à pourvoir	= 25% des emplois à pourvoir	≤ 25% des emplois à pourvoir	Si recrutement insuffisant : 1/10 <sup>ème</sup> des emplois à pourvoir
<b>IM</b>	≤ 50% des emplois à pourvoir <sup>639</sup>	≤ 25% des emplois à pourvoir	≤ 25% des emplois à pourvoir	
<b>IG</b>	≥ 60% des emplois à pourvoir	≤ 50% des X-ENS ≤ 40% des emplois à pourvoir	≥ 20% des X-ENS ≤ 40% des emplois à pourvoir	≤ 20% des X-ENS ≤ 40% des emplois à pourvoir

Sources : Décrets statutaires des quatre corps techniques supérieurs de l'Équipement. \* Titulaires d'un diplôme ou d'un titre dont la liste est fixée par arrêté conjoint

La question du taux de recrutement interne dans le nouveau corps des Ponts et Chaussées a donné lieu à de vifs débats parmi les représentants des quatre corps concernés. D'une part, l'AIPC défend un recrutement « très majoritairement

<sup>636</sup> Alinéa 3, article 9 modifié par le décret du 16 février 1990, titre II, décret n°65-793 du 16 septembre 1965 modifié, *op. cit.*

<sup>637</sup> *Idem.*

<sup>638</sup> Alinéa 4, *ibid.*

<sup>639</sup> Ce pourcentage comprend également des élèves de l'Institut national agronomique et des recrutés sur titre.

polytechnicien<sup>640</sup> » et ses représentants s'opposent à la fixation d'un seuil minimal de recrutement interne. Dans le cas contraire, ils incitent à une « grande prudence<sup>641</sup> » dans sa définition et considèrent qu'il serait « dangereux<sup>642</sup> » que le seuil minimal dépasse les 30%. C'est également la position du chargé de mission de la fusion qui a souhaité des statuts « protecteurs » qui « verrouille[nt] » l'accès au corps des Ponts et Chaussées par la voie interne :

« Sur les recrutements internes, j'ai assez fortement calibré les choses. Par exemple, dans le corps du GREF [Génie rural et des Eaux et Forêts] maintenant les Polytechniciens sont minoritaires. Donc d'autres prennent le pouvoir et orientent le corps différemment. Moi je voulais préserver cette identité-là. Donc le statut verrouille quand même les possibilités d'ouverture sur le recrutement interne. C'est assez clair dans les statuts qu'il y a une base polytechnicienne du corps, on a un minimum de 50%, enfin c'est pas écrit ainsi. [...] On a dû composer mais on a veillé à rester très protecteurs<sup>643</sup>. »

Le prestige du futur corps tient en effet à sa composition et une proportion trop importante d'anciens ingénieurs des Travaux peut apparaître comme une faiblesse pour l'image du corps et sa cohésion interne<sup>644</sup>. Néanmoins, les carrières poursuivies par les IPC, telles que nous les avons décrites dans le chapitre précédent, impliquent qu'une partie du corps « tienne » certains postes au sein du ministère de l'Équipement afin qu'ils ne soient pas « récupérés » par le corps des Travaux publics de l'État<sup>645</sup>. Or, nous l'avons vu, les ingénieurs des Ponts issus du corps des TPE sont les plus susceptibles de tenir ce rôle. Le corps des Ponts n'apparaît pas suffisamment assuré pour s'autonomiser totalement de sa tutelle ministérielle sans en protéger certains bastions. Il n'est donc pas question de fermer la voie du recrutement interne, d'autant que les ITPE ont une forte tradition syndicale et que les

---

<sup>640</sup> Lettre du président de l'AIPC au directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, objet : « Recrutement externe dans le futur Corps des Ponts et Chaussées », Paris, le 9 mai 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>641</sup> AIPC, Intervention de Jean Poulit, président de l'AIPC, réunion de concertation entre les employeurs et les représentants des ingénieurs des quatre corps, le 25 novembre 1997, p.5 (notre pagination). Source : DPS, documents internes.

<sup>642</sup> *Idem.*

<sup>643</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 12 février 2007.

<sup>644</sup> Certains dirigeants du corps, notamment à l'AIPC, songent à restreindre le recrutement du corps des Ponts aux élèves issus de Polytechnique et de l'ENS. Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 13 mai 2005.

<sup>645</sup> Jean-Claude Thœnig évoque également le fait que restreindre la voie d'accès au corps des Ponts contribuerait à accélérer la concurrence à laquelle se livrent les TPE contre leurs supérieurs du corps des Ponts. THŒNIG Jean-Claude, « L'ascension des ingénieurs des T.P.E. », *L'Ère des technocrates*, op. cit., 1987, p.262 et sq.

représentants de la direction du Personnel ne sont pas prêts à engager un tel bras de fer<sup>646</sup>. Néanmoins, il s'agit de veiller à préserver le prestige du corps et à ne pas élargir la base du recrutement prévue par le décret de 1959, comme pourraient le laisser craindre les statuts moins restrictifs des trois autres corps. Or, leurs représentants ont plaidé pour un taux de 50% de promotion interne, qui correspond davantage aux dispositions en vigueur dans leurs décrets respectifs<sup>647</sup>. C'est le cas des syndicats dits « verticaux », c'est-à-dire représentants d'une filière incluant les ingénieurs des Travaux, et donc chargés à ce titre de défendre d'autres catégories du personnel<sup>648</sup>, contrairement à l'AIPC qui ne représente que les ingénieurs du corps des Ponts. Ils ont donc défendu cette option<sup>649</sup> et déposé plusieurs amendements en ce sens<sup>650</sup>, auxquels s'est opposée l'administration de l'Équipement soucieuse de ne pas « déséquilibrer les voies de recrutement<sup>651</sup> ».

*In fine*, les dispositions statutaires du nouveau corps des Ponts et Chaussées, telles qu'elles sont édictées dans le décret paru au *Journal officiel* du 17 avril 2002, prévoient deux modalités d'accès interne au corps, calquées sur les statuts du corps des Ponts « traditionnel », de 1959. D'une part, le concours interne à caractère professionnel pour les ITPE, les ingénieurs des études et de l'exploitation de l'Aviation civile, les ingénieurs des Travaux de la Météorologie et les ingénieurs des Travaux géographiques et cartographiques<sup>652</sup>. Les candidats doivent avoir accompli « en position d'activité ou de détachement au moins sept ans de services » et être âgés « au plus de trente-cinq ans<sup>653</sup> ». Alors que les statuts des trois autres corps prévoyaient entre trois et quatre ans de services minimums, ce sont les sept ans prévus dans le décret du corps des Ponts de 1959 qui sont désormais imposés au

---

<sup>646</sup> Entretien avec un responsable de la DPS, La Défense, le 28 janvier 2004.

<sup>647</sup> DPS, réunion de concertation entre les employeurs et les représentants des ingénieurs des quatre corps, le 3 novembre 1998, compte rendu, p.3. Source : DPS, documents internes.

<sup>648</sup> Il s'agit de la CGT, de FO et de la CFDT, cette dernière étant le syndicat majoritaire à Météo France et à l'IGN où elle est également organisée en intersyndicale (CFTC-CFDT-FO).

<sup>649</sup> Lettre du secrétaire de la Fédération nationale de l'Équipement et de l'Environnement / CGT au directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, Montreuil, le 24 décembre 1998 ; CFDT, FGTE-Union fédérale Équipement, Lettre du secrétaire général de l'UFE-CFDT au directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, réf. : HL2000/135, La Défense, le 17 mai 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>650</sup> NI, procès-verbal du CTPM, *op. cit.*, pp.1-3.

<sup>651</sup> *Ibid.*, p.4.

<sup>652</sup> Alinéa 3, article 6, titre II, décret n°2002-523 du 16 avril 2002, *op. cit.*

<sup>653</sup> Article 10, *ibid.*

nouveau corps, et la limite d'âge de trente-cinq ans prévue pour les ingénieurs des Travaux géographiques et les ITPE, est désormais valable pour les candidats de l'Aviation civile et de la Météorologie. D'autre part, les corps précités peuvent intégrer le nouveau corps des Ponts par la voie d'une liste d'aptitude<sup>654</sup>, à l'instar des statuts de 1959. Pour ce faire, ils doivent avoir effectué « en position d'activité ou de détachement, au moins quinze ans de services et être âgés au plus de quarante-cinq ans<sup>655</sup> ». Alors qu'aucun des trois autres corps n'indiquait de limite d'âge, le seuil des quarante-cinq ans prévu par le décret de 1959 est reconduit, et les corps de l'Aviation civile et de la Météorologie voient le service minimal exigé pour intégrer leur corps augmenter de cinq ans, conformément aux anciens statuts du corps des Ponts. Concernant le nombre de postes proposés chaque année pour ces deux voies de recrutement interne, les nouveaux statuts du corps prévoient « entre 30% et 40% du nombre total des emplois à pourvoir » sous réserve que le nombre d'IPC « de tous grades, en position d'activité ou de détachement dans un statut d'emploi issu des recrutements internes n'excède pas le tiers du nombre des ingénieurs des ponts et chaussées de tous grades en position d'activité ou de détachement dans un statut d'emploi<sup>656</sup> ». Les nouvelles dispositions statutaires ont ainsi globalement maintenu la part des intégrés par la voie interne à la hauteur des recrutements réels antérieurs<sup>657</sup>. Elles constituent néanmoins un progrès pour les ingénieurs des Travaux publics de l'État. N'ayant pas de minimum statutaire affiché dans ses anciens statuts, le corps des Ponts n'était pas tenu de recruter des ITPE. Désormais, les statuts du corps contiennent une obligation minimale de recrutement interne.

Si les conditions du recrutement interne se sont largement inspirées des statuts de l'ancien corps des Ponts, ce dernier a accepté d'ouvrir la base de son recrutement externe. Les statuts de 1959 prévoyaient deux types de recrutement dans le corps des

---

<sup>654</sup> Alinéa 4, article 6, *ibid.*

<sup>655</sup> Article 11, *ibid.*

<sup>656</sup> Article 13, *ibid.*

<sup>657</sup> Le calibrage de la « fourchette » de recrutement interne prévue par le nouveau statut a été déterminé en fonction de la moyenne du recrutement réel des dix dernières années dans les quatre corps de Travaux, traduite en pourcentage qui reflète les recrutements moyens totaux. La valeur qui en résulte se situe au milieu de la « fourchette » du statut. La garantie donnée aux corps des Travaux est ainsi de conserver, en moyenne, le niveau des recrutements antérieurs. La question a été discutée avec les représentants syndicaux dans le groupe de travail présidé par Alain Monnier sur le recrutement. MONNIER Alain (prés.), *Rapport du groupe de travail, op. cit.*, non daté (décembre 1999).

Ponts par la voie externe : celui des anciens élèves de Polytechnique et celui des élèves « de l'école normale supérieure et de l'école normale supérieure de jeunes filles accomplissant leur dernière année de scolarité<sup>658</sup> ». Comme l'indiquent l'encadré et le tableau portant sur le taux d'intégrés par la voie interne, les autres corps puisaient dans des viviers plus larges, incluant notamment des recrutements sur titres, ainsi que des élèves de l'INA pour le corps de la Météorologie. Or le décret de 2002 organise l'intégration par concours d'élèves issus de l'Institut national agronomique Paris-Grignon et « d'autres grandes écoles scientifiques dont la liste est fixée par un arrêté<sup>659</sup> ». La liste ne comprend à ce jour que l'École nationale des Ponts et Chaussées<sup>660</sup>, permettant ainsi à deux élèves civils d'intégrer annuellement le corps des Ponts.

Une ambiguïté persistante entre le corps des Ponts et Chaussées et les trois autres corps a tenu à l'intégration par concours externe des élèves issus de(s) École(s) normale(s) supérieure(s). Les statuts de 1959 disposent, comme nous venons de l'évoquer, qu'un concours est ouvert chaque année aux élèves de l'École normale supérieure (et de l'École normale supérieure de jeunes filles) qui accomplissent leur dernière année de scolarité. Si l'ENS apparaît également comme une voie de recrutement des autres corps, elle est formulée au pluriel dans leurs statuts qui

---

<sup>658</sup> Article 11, modifié par le décret du 12 septembre 1977, titre II, décret n°59-358 du 20 février 1959 modifié, *op. cit.*

<sup>659</sup> Alinéa 2, article 7, titre II, décret n°2002-523 du 16 avril 2002, *op. cit.*

À propos de la fixation par arrêtés de la liste des Écoles auxquelles sera ouvert un concours de recrutement et la liste des diplômes permettant un recrutement sur titre, le rapporteur du Conseil d'État aurait « fortement souhaité » que le ministère de l'Éducation nationale en soit cosignataire, ce qui avait en réalité pour conséquence le contresoin du ministre de l'Éducation nationale pour le décret statutaire [courrier électronique interne à la DPS, objet : « Fusion des corps issus de l'X - Conseil d'État », le 14 décembre 2001. Source : DPS, documents internes]. Symptomatique de la concurrence entre les ministères derrière laquelle se joue l'autonomie des grands corps, soucieux d'éviter que d'autres administrations empiètent sur leurs plates-bandes, les dirigeants du ministère de l'Équipement ont manifesté leur vive réprobation. En refusant de soumettre le statut du corps des Ponts à l'approbation de l'Éducation nationale, les dirigeants de l'Équipement s'opposent à une procédure qui équivaldrait non seulement à une domination symbolique par le « droit de regard » que s'arrogerait ainsi un autre ministère sur leurs choix de recrutement, mais qui pourrait également avoir pour conséquence que l'administration de l'Éducation nationale impose dans les arrêtés certaines Écoles moins prestigieuses dont ne souhaitent pas les responsables du corps des Ponts [lettre du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement au directeur du Personnel et des Services, Paris, le 20 décembre 2001. Source : DPS, documents internes].

<sup>660</sup> Arrêté du 2 mai 2002 fixant la liste des grandes écoles scientifiques donnant accès au corps des ingénieurs des ponts et chaussées.

désignent les « écoles normales supérieures<sup>661</sup> ». En somme, la formulation des statuts de 1959 implique que seuls les élèves issus de l'ENS-Ulm soient autorisés à intégrer le corps des Ponts quand les trois autres corps accueillent également des élèves issus des Écoles normales supérieures de Lyon et de Cachan, moins prestigieuses que la première :

« J'ai eu là-dessus des petites escarmouches car eux appréciaient bien ces ENS et par exemple Météo aimait bien le profil Cachan qui avaient des profils particuliers dans les sciences de la terre, de la vie et de la matière. Et quand j'ai dit "non, on ne prend que les meilleures mécaniques intellectuelles, on se fiche de ce qu'ils font, ce qu'on veut ce sont des têtes bien faites !"... [silence] Finalement, trop de pression, j'ai fini par lâcher. Il fallait bien que je leur lâche un truc<sup>662</sup> ! »

Si l'ambiguïté a permis aux représentants du corps des Ponts et aux responsables de la DPS de retarder la décision sur cette question, ils ont donc fini par accéder aux demandes en ce sens des trois autres corps, les statuts de 2002 prévoyant finalement l'accès aux élèves « *d'une école normale supérieure*<sup>663</sup> ».

Ce détour par l'analyse détaillée et comparative des anciens statuts des corps fusionnés et la restitution des débats auxquels a donné lieu la rédaction du nouveau décret qui régit désormais le corps des Ponts et Chaussées, nous a permis de voir à l'œuvre les rapports de force et les enjeux de prestige imperceptibles à la simple lecture des statuts du « nouveau » corps. L'ancienneté du corps des Ponts et Chaussées, son prestige scolaire ou l'héritage dont peuvent se prévaloir ses membres semblaient, à première vue, militer contre un rapprochement avec des corps à l'histoire récente et dont le recrutement au sein de Polytechnique les plaçait aux derniers rangs des corps techniques de l'État. Or l'étude de la situation des trois autres corps a mis en évidence les problèmes d'avancement dans lesquels se débattent les gestionnaires du corps des Ponts à la veille de la fusion et la rapidité sans comparaison des déroulements des autres carrières, qui rendent la réforme très attractive aux yeux des responsables du corps, au sein du Ministère et de l'AIPC. Ne

---

<sup>661</sup> Point b, modifié par décret le 29 juin 1989, alinéa 1, modifié par décret le 29 juin 1989, article 9, modifié par décret le 2 avril 1982, titre II, décret n°71-234 du 30 mars 1971 modifié, *op. cit.* ; Alinéa 1b, modifié par décret le 24 janvier 1991, article 10, modifié par décret le 11 janvier 1988, titre II, décret n°63-1376 du 24 décembre 1963 modifié, *op. cit.* ; Alinéa 2, article 9, modifié par décret le 16 février 1990, titre II, décret n°65-793 du 16 septembre 1965 modifié, *op. cit.*

<sup>662</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 2 mars 2007.

<sup>663</sup> C'est nous qui soulignons. Alinéa 2, article 7, décret n°2002-523 du 16 avril 2002, *op. cit.*

craignant plus la mésalliance, ils ont néanmoins cherché à préserver l'élitisme du « nouveau » corps et à en limiter les possibilités d'accès aux corps des Travaux.

Du côté des ingénieurs des Ponts et Chaussées, c'est donc au cœur d'une cellule qui rassemble étroitement les agents de la direction du Personnel et les responsables de l'AIPC que s'est progressivement décidé le ralliement du corps des Ponts à la fusion. La poursuite du processus nous amène à présent de sa mise sur agenda à la fabrique proprement dite du dispositif statutaire. C'est au cœur même de la DPS, en étroite collaboration avec l'AIPC, que va s'élaborer la démarche stratégique de l'administration de l'Équipement et du corps des Ponts et Chaussées dont les représentants entendent sortir gagnants d'une telle réforme, malgré les réticences des agents du ministère de l'Économie et des Finances ou de la direction générale de la Fonction publique.

## **Section 2: Dans l'arène des négociations interministérielles**

*« [À la Fonction publique,] ils se demandaient quel pouvait bien être notre intérêt à nous, corps des Ponts, élitiste et prestigieux, à vouloir nous fondre avec de tels petits corps. [...] Ils n'en revenaient pas hein au départ, ça les heurtait, ils cherchaient la raison cachée<sup>664</sup> ! »*

Rentrons à présent dans les coulisses de cette réforme statutaire. La célébration de la fusion des corps de l'Équipement dont le rapprochement est présenté *a posteriori* comme une évidence et un progrès pour la « modernisation » du service public mérite un examen plus approfondi. Or, la lecture des discours officiels ou du décret statutaire qui matérialise la réforme renseigne peu sur les intérêts des corps participants à la fusion, les stratégies qu'ils ont mises en œuvre pour en sortir renforcés, les négociations qui ont été à l'origine des principaux articles du nouveau statut. Seule l'analyse de la réforme en cours d'élaboration nous donne les clés permettant de comprendre ses enjeux réels. Trois dimensions de ce processus retiendront notre attention au cours de cette section. La première concerne la mise en

---

<sup>664</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 12 février 2007.

récit de la fusion et l'usage du lexique « modernisateur ». Il apparaît, d'une part, comme une forte contrainte argumentative et un passage discursif obligatoire que le corps serait sommé d'emprunter pour espérer voir son projet aboutir. C'est, d'autre part, une ressource sémantique précieuse, le voile pudique de la « modernisation » donnant à la réforme une dimension d'utilité publique plaçant au second rang des avantages matériels indicibles (**A.**). La deuxième dimension a trait aux avantages que revêt une telle réforme pour les responsables du ministère de l'Équipement qui voient notamment dans cette fusion d'« utilité publique<sup>665</sup> » les intérêts de leur administration. La composition et la configuration du nouveau corps garantissent, en effet, une plus grande fidélité de ses membres à la tutelle (**B.**). La troisième porte, enfin, sur les effets concrets de la fusion sur les membres du nouveau corps, du point de vue des revalorisations statutaires dont ils ont bénéficié et qui ont été les principaux objets des négociations avec la direction du Budget, la direction générale de la Fonction publique et le cabinet du Premier ministre (**C.**)

### **A. Une réforme en trompe-l'œil**

Le discours promotionnel de la réforme en direction des ministères qu'il s'agit de convaincre et, plus largement, dans l'intention d'afficher une justification officielle de la fusion, nous semble présenter un double aspect. La réforme, telle qu'elle est mise en récit, est présentée comme une évolution « modernisatrice », dans la mesure où elle permet d'accroître les « synergies » des quatre corps, d'augmenter leur « efficacité » et de faire bénéficier l'État d'économies substantielles. Or, ces mots, par lesquels les responsables du ministère de l'Équipement disent la réforme, visent à la fois à la rendre légitime et acceptable par les interlocuteurs interministériels, et à masquer ses véritables enjeux, autour desquels vont se cristalliser l'ensemble des négociations statutaires. D'une part, tout se passe comme si, se plaçant sous les auspices des recommandations « modernisatrices » du gouvernement, les hauts fonctionnaires du corps des Ponts et Chaussées vantaient leur projet et le protégeaient en même temps des fourches caudines de la Fonction publique et du Budget. Ainsi la rhétorique « modernisatrice » apparaît-elle comme un langage à

---

<sup>665</sup> Note du vice-président du CGPC, à l'intention du directeur du Personnel et des Services, objet : « Formation École des ponts », Paris, le 11 septembre 2000. Source : DPS, documents internes.

visée persuasive, dans lequel il conviendrait de traduire les projets de réforme pour leur donner une chance d'aboutir. D'autre part, la revendication d'une posture « modernisatrice » permet d'insuffler une visée plus globale à la fusion, en lui octroyant l'onction de l'intérêt général. Dès lors, les gains statutaires dont elle est à l'origine apparaissent non plus comme une fin en soi mais comme les moyens par lesquels le « nouveau » corps des Ponts et Chaussées entend, par cette réforme, faire preuve d'« utilité publique ».

### **1) Productivité, efficacité et économie d'échelle ou comment amadouer « Bercy » par les mots**

Si, comme nous l'avons suggéré en introduction de ce chapitre, les composantes doctrinales de la réforme managériale ne sont pas explicitement présentes dans la réforme statutaire du corps, les hauts fonctionnaires calquent leurs discours justificateurs sur les *principes* de la rhétorique managériale. Les arguments idéaux-typiques qui accompagnent la mise en place des mesures managériales viennent nourrir la rhétorique justificatrice empruntée par les entrepreneurs de la réforme du corps. Parmi les mots de la « modernisation », la productivité, l'efficacité et les économies potentielles qui en résultent sont utilisés comme des sésames auprès des agents des ministères de l'Économie et des Finances et de la Fonction publique<sup>666</sup>. Dans les courriers qu'elle adresse aux représentants du ministère de l'Équipement, la direction du Budget insiste sur les efforts qu'il leur faudra consentir en termes de diminution de leurs effectifs s'ils souhaitent bénéficier des avantages de la fusion, que nous détaillerons par la suite. Sur le principe du « gagnant/gagnant », les représentants du Ministère doivent faire preuve de bonne volonté budgétaire s'ils souhaitent voir améliorée la situation des cadres supérieurs *via* la fusion. Aussi la direction du Budget les enjoint-elle, à diverses reprises, à envisager de telles mesures :

« La démarche de la fusion des corps d'ingénieurs issus de polytechnique serait incomplète si elle faisait l'économie d'une réflexion sur l'évolution du nombre d'emplois d'ingénieurs, au regard des besoins

---

<sup>666</sup> Comme l'écrit Philippe Bezes, les réformes organisationnelles et de gestion ne sont généralement pas du goût des fonctionnaires de « Bercy » dans la mesure où elles sont réputées pour être onéreuses à court terme. BEZES Philippe, « Les hauts fonctionnaires croient-ils à leurs mythes ? L'apport des approches cognitives à l'analyse des engagements dans les politiques de réforme de l'État. Quelques exemples français (1988-1997) », *Revue française de science politique*, vol.50, n°2, 2000, p.321.

réels de l'État. À cet égard, le nombre d'emplois du corps participe à la détermination du niveau de responsabilité confié à ces agents et ainsi à l'attractivité des carrières<sup>667</sup>. »

Le cas de la récente fusion des corps de l'Agriculture est pris en exemple par les responsables du ministère de l'Économie et des Finances qui comparent les deux situations, invitant fermement les ingénieurs de l'Équipement à se montrer aussi « bons élèves » que les premiers :

« Je note que le plan similaire initié par le ministère de l'agriculture intègre une prévision à la baisse de l'évolution des emplois budgétaires pour son nouveau corps d'ingénieurs A+ par rapport aux effectifs actuels des corps concernés par la fusion.

Compte tenu des effets de synergie que l'on est en droit d'escompter de la fusion, et des économies d'échelle qu'elle ne manquera pas de générer, il me paraît souhaitable d'envisager une démarche similaire pour le dimensionnement du futur corps de votre département. La préparation des prochaines lois de finances devrait nous fournir l'occasion d'examiner cet aspect important de la réforme qui est engagée<sup>668</sup>. »

Les responsables du ministère de l'Équipement semblent en convenir dans plusieurs courriers qui attestent de leur disposition à revoir à la baisse les effectifs du nouveau corps. C'est ce que laissent entendre les extraits suivants :

« [La fusion] est source d'économies d'échelle notamment en ce qui concerne le recrutement et la formation<sup>669</sup> »

Elle devrait « se traduire par [...] des économies d'échelle en matière de gestion du corps, de recrutement et de formation<sup>670</sup>. »

Le rapport concernant l'éventualité d'une fusion entre les ingénieurs géographes et les IPC est encore plus explicite, poussant l'argumentation jusqu'à avancer des prévisions chiffrées :

« La fusion sera également un facteur incontestable d'économies. [...] C'est le fondement même du projet de fusion que de conduire [...] à une efficacité accrue des services. [...] Un gain de productivité d'un à

---

<sup>667</sup> Lettre de la direction du Budget du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie à la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, objet : « Fusion des corps recrutés par la voie de l'école polytechnique », réf. : 003706545, Paris, le 10 janvier 2001. Source : DPS, documents internes.

<sup>668</sup> *Idem.*

<sup>669</sup> C'est nous qui soulignons. Lettre de la sous-direction des Affaires financières et des réformes statutaires (DPS) à la direction du Budget, *op. cit.*, le 23 novembre 1999.

<sup>670</sup> DPS, « Fiche d'étude d'impact », pièce jointe à la lettre du directeur adjoint du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement au vice-président du Conseil d'État, objet : « Projet de décret relatif au statut particulier du corps des ingénieurs des ponts et chaussées », réf. : SF3/01044, La Défense, le 30 octobre 2001. Source : DPS, documents internes.

plusieurs millions de francs est parfaitement réaliste. [...] La fusion devrait à terme conduire à assurer l'ensemble des missions du nouveau corps avec des effectifs inférieurs à la somme de effectifs qu'auraient les deux corps séparés. Le gain en résultant atteindrait plusieurs millions de francs [...]»<sup>671</sup>.

En adaptant leur discours au vocable « modernisateur », les représentants du ministère de l'Équipement engagés dans les négociations interministérielles entendent maximaliser leurs chances de voir aboutir leur projet. Empruntant le langage de ceux qu'ils souhaitent convaincre, ils prononcent les mots que leurs interlocuteurs veulent entendre. Si elle effraie une partie des représentants syndicaux, la perspective d'une réduction des effectifs est conforme aux souhaits de certains responsables de l'AIPC qui défendent une vision élitiste du corps des Ponts et Chaussées. À l'instar du corps des Mines, un corps aux effectifs plus réduits serait en effet plus prestigieux et faciliterait la cohésion interne et la gestion des carrières<sup>672</sup>. Néanmoins, durant la même période, les responsables du ministère de l'Équipement tiennent un tout autre discours lorsqu'ils s'adressent aux représentants syndicaux qui s'inquiètent à ce sujet, et souhaitent s'assurer que la question des effectifs n'a pas été mise en jeu dans les négociations. Ils vont ainsi jouer un double jeu sur le terrain de l'éventuelle réduction des effectifs. Tout en cherchant à se concilier les faveurs des représentants des deux ministères précités, ils veillent à rassurer, en interne, les syndicats qui s'inquiètent des termes de l'accord au niveau interministériel. Leurs discours et leur conception de la fusion apparaissent ainsi fluctuants, selon le point de vue de leurs interlocuteurs. À plusieurs reprises, la direction du Personnel affirmera ainsi très clairement son refus de mettre ce type d'argument « dans la balance ». Il ne s'agit en aucun cas, à l'en croire, de profiter de la fusion pour engager une politique de réduction des effectifs au sein du ministère de l'Équipement et de ses grands corps. Elle s'oppose ainsi très nettement à tout « redimensionnement » du recrutement du nouveau corps<sup>673</sup>. La répétition de ces points de vue contradictoires par les mêmes interlocuteurs<sup>674</sup>, à des moments

---

<sup>671</sup> CGPC, *Rapport sur la faisabilité de la fusion des corps d'IPC et d'IG*, op. cit., avril 1997, p.52.

<sup>672</sup> Cf. à ce sujet : THÉNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, op. cit., 1987, p.261.

<sup>673</sup> Les responsables de la direction du Personnel s'y engagent à plusieurs reprises durant les réunions de concertation avec les associations et les organisations syndicales représentatives des corps en voie d'être fusionnés.

<sup>674</sup> Sinon des mêmes individus au moins des représentants des mêmes services au sein du ministère de l'Équipement.

différents de la négociation interministérielle, invite à considérer qu'il ne s'agit pas d'un revirement des représentants du Ministère qui auraient changé d'avis sur la question, mais bien d'une tactique de leur part visant à s'attacher, d'un côté, le soutien de la direction du Budget, tout en ménageant, de l'autre, la sensibilité des syndicats. Si un tel refus de toute réduction des effectifs ne sera jamais opposé aussi clairement à la direction du Budget, un document de travail interne à la DPS, listant les « points à arbitrer » avec la direction du Budget et la DGAFP indique :

« L'objectif de la réforme est de moderniser l'encadrement supérieur du METL pour que celui-ci puisse assumer ses missions avec plus d'efficacité et de pertinence. Il ne s'agit pas de réduire l'encadrement supérieur du ministère mais au contraire de le fidéliser<sup>675</sup>. »

Interrogé à ce sujet, le chargé de mission de la fusion évoque la fermeté de la position des représentants du ministère de l'Équipement, qui ne seraient pas rentrés dans le « jeu » du chantage à la réduction des effectifs dans les négociations interministérielles, contrairement, estime-t-il, au ministère de l'Agriculture qui aurait réalisé une fusion de ses corps en cédant à la pression sur les économies budgétaires. Énumérant les intérêts de la fusion, il explique :

« En plus, ça encourage le décloisonnement, les acquis peuvent être utiles sur d'autres branches et puis il y a des économies d'échelle... »

Q : Mais dans « économie d'échelle », il y a quand même bien l'idée que ça permet de réduire les effectifs... ?

Oui, c'était la crainte des syndicats. Et en effet, pour la Fonction publique, il peut y avoir cette arrière-pensée... l'idée qu'on optimise. [...] Mais nous on a refusé de jouer ce jeu-là. À l'Agriculture, les ingénieurs du GREF (les X) et les ingénieurs agronomes ont fusionné. Le ministre de l'Agriculture, pour le vendre à ses corps, a produit un nouveau statut qui améliore largement leur situation mais qui finance cela en proposant une forte baisse de l'ensemble de l'effectif budgétaire. C'était du donnant/donnant : « ce grand corps unifié sera plus efficace que chacun de ces deux corps donc je rends tant de postes budgétaires ». Alors ça, ça plaît beaucoup à la Fonction publique et au Budget, donc c'est sans problème pour obtenir leur bénédiction sur un statut amélioré ! Donc la Fonction publique, ils nous ont dit la même chose : « Avec quoi vous le financez ? Quelles économies faites-vous ? » On leur a dit : « Pas d'économie, pas de réduction de poste ! Mais nos carrières seront plus

---

<sup>675</sup> DPS, « Fusion des 4 corps du METL recrutés à la sortie de l'École polytechnique. Points à arbitrer au regard des observations du Budget (lettre du 10 janvier 2001) et de la DGAFP (lettre du 13 décembre 2000) », p.9. Source : DPS, documents internes.

intéressantes, les agents plus motivés, plus performants, plus synergiques.  
Mais pas de réduction budgétaire, et pas de marché de dupe !<sup>676</sup> »

Si l'affirmation apparaît bien décalée au vu des extraits reproduits plus hauts, les cinq années de recul dont nous bénéficions depuis la publication des nouveaux décrets au *Journal officiel*, la corroborent. Les chiffres relatifs aux recrutements au sein du corps après la fusion n'indiquent pas de réduction des effectifs, depuis 2002 jusqu'à aujourd'hui. Au contraire, par décision unilatérale de Jean-Pierre Weiss, directeur du Personnel et des Services au moment de la fusion, le recrutement a été soudainement augmenté<sup>677</sup> l'année de la création du nouveau corps<sup>678</sup>. L'analyse des traces de la négociation témoigne ainsi des stratégies argumentatives des promoteurs de la réforme. Cette mise en conformation de la rhétorique réformatrice au langage de la « modernisation » s'observe également à un niveau plus général dans la justification du « pourquoi » de la fusion.

## 2) L'orchestration d'une mise en récit

Une série de documents donne à voir de manière exemplaire les espaces vides de l'argumentaire initial en faveur de la fusion, les injonctions à les combler et la construction *in vivo* d'une cohérence et d'une raison d'être de la réforme. La réforme statutaire du corps va être l'occasion d'importantes améliorations (en termes d'avancement de carrière et de rémunérations) de la situation des corps concernés, et notamment du corps des Ponts et Chaussées « traditionnel ». Néanmoins, ni le corps des Ponts et Chaussées, ni les représentants du ministère de l'Équipement, ni ceux du ministère de l'Économie et des Finances ou de la Fonction publique, n'avaient intérêt à ce que l'information soit largement diffusée. Les fonctionnaires sont, certes,

---

<sup>676</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 12 février 2007.

<sup>677</sup> D'après les propos recueillis en entretien auprès de plusieurs personnes de la DPS, cette décision a surpris tout le monde. Elle a semble-t-il été motivée par la volonté de marquer symboliquement la fusion et de faire une concession à certains syndicats.

<sup>678</sup> La somme des effectifs recrutés au sein de chaque corps avant la fusion s'élève en moyenne à trente-trois entre 1990 et 1999 [cf. en annexes : « Flux de recrutement annuel des quatre corps »]. Or, en 2002, le « nouveau » corps des Ponts et Chaussées a accueilli en son sein quarante-quatre ingénieurs [DPS, *Bilan de gestion*, 2002-2005]. Le taux de recrutement a ensuite retrouvé un niveau correspondant à la somme des recrutements antérieurs dans chaque corps [cf. en annexes : « Composition et flux de recrutements interne et externe annuel dans le corps des Ponts et Chaussées »].

attentifs aux réformes statutaires de leurs corps respectifs<sup>679</sup> mais nul besoin n'était d'insister sur les avantages ainsi acquis. La valorisation d'une catégorie de fonctionnaires provoque traditionnellement des effets d'entraînement sur les autres. Or, le corps des Ponts et Chaussées tient à défendre son positionnement au sein des grands corps de l'État et à maintenir sa côte et ses avantages différentiels. Les représentants du ministère de l'Équipement préfèrent quant à eux sans aucun doute éviter les revendications des autres corps dont ils ont la tutelle, et notamment des ingénieurs des Travaux publics de l'État dont le syndicat majoritaire est réputé très virulent dans les rapports de force qu'il instaure avec la DPS<sup>680</sup>. Les ministères des Finances et de la Fonction publique craignent, pour leur part, de créer un précédent parmi les agents de l'État. Ils redoutent l'éventualité d'un « appel d'air » que pourrait provoquer une telle publicité, les assaillant de revendications statutaires en tous genres qu'ils seraient bien en peine de refuser une fois accordés ces avantages au corps des Ponts et Chaussées<sup>681</sup>.

---

<sup>679</sup> C'est en tout cas ce qui ressort de notre enquête de terrain par laquelle nous avons découvert un système de veille mutuelle, notamment parmi les corps de la haute fonction publique. Les fonctionnaires impliqués dans les stratégies corporatistes, au titre d'une association professionnelle, d'un syndicat ou d'une fonction liée aux « ressources humaines » semblent avoir des interlocuteurs privilégiés dans les autres corps qui leur permettent d'être attentifs aux revalorisations et avantages obtenus par les uns et les autres. Le G16 ou la Fédération des grands corps techniques de l'État (FGCTE) jouent en la matière un rôle important, dans la mesure où ils permettent une mise en réseaux des différents syndicats et associations professionnelles des hauts fonctionnaires. Nous avons, par ailleurs, retrouvé de nombreuses traces de statuts d'autres corps parmi les archives et les documents internes de la direction du Personnel mais également dans les documents de l'AIPC. La référence aux avantages dont bénéficie tel ou tel corps revient d'ailleurs régulièrement dans les négociations interministérielles de la fusion. Il s'agit néanmoins d'un système relativement artisanal qui n'a pas empêché le corps des Ponts d'être largement distancé par d'autres corps issus de Polytechnique du point de vue de ses avantages statutaires (cf. *supra*).

<sup>680</sup> Nous avons déjà évoqué la pression à la hausse qui s'exerce dans l'espace des corps de l'État et fait craindre de possibles effets de ricochet suite à des améliorations accordées à un corps. Le syndicat corporatiste des ingénieurs des TPE, affilié à la confédération Force ouvrière, est connu pour ses actions revendicatives et les fortes valorisations qu'il a obtenues pour les ingénieurs des Travaux en matière statutaire. Cf. à ce sujet : CHATZIS Kostas et RIBEILL Georges (prés.), « Le corps comme lieu d'articulation des métiers et des carrières... », *Rapport pour la DGAFP, op. cit.*, 2004, pp.30-31.

<sup>681</sup> Le représentant de la DGAFP évoque dans un courrier les possibles « effets de contagion sur d'autres corps de A+ », tandis que « le représentant de la secrétaire d'État au budget [...] attire l'attention sur les effets reconventionnels sur les corps comparables de la fonction publique, en matière de rythme de déroulement de carrière ». Respectivement : Lettre du directeur adjoint au directeur général de l'Administration et de la Fonction publique à la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, objet : « Fusion des quatre corps techniques supérieurs du METL », réf. : 008414, Paris, le 13 décembre 2000 ; Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, objet : « Fusion des corps du ministère de l'équipement, des transports et du logement issus de l'École Polytechnique », le 8 novembre 2000, compte rendu, p.6. Source : DPS, documents internes.

À la convergence de ces différents intérêts internes à la fonction publique s'ajoute la question sensible de la justification politique d'une amélioration de la situation des hauts fonctionnaires. Il s'agit dès lors d'avoir un discours présentable en interne et acceptable à l'extérieur, vis-à-vis des médias par exemple. Quelques documents figurant parmi les archives de la direction du Personnel nous semblent illustrer de façon édifiante la manière dont se construisent les éléments prompts à susciter l'illusion téléologique rétrospective de l'observateur. Avec une franchise surprenante pour l'observateur habitué aux discours lissés de la haute fonction publique, les promoteurs de la réforme considèrent qu'il convient d'élaborer *a posteriori* un argumentaire qui ne soit pas matérialiste, afin de légitimer le principe de la fusion par un discours approprié. La présence de versions intermédiaires d'un document de la DPS met d'ailleurs en lumière la traduction de ce type de propos en un discours administratif plus convenu :

« Le “comment” de cette fusion a été abordé sous l'angle technique, il faut approfondir les réflexions quant au “pourquoi” et mieux articuler la réforme statutaire avec les missions des établissements publics concernés<sup>682</sup> » indique la version définitive, traduction administrative de la nécessité d'afficher un discours acceptable, formulée de manière plus directe dans la version intermédiaire :

« Le “comment” de cette fusion a été abordé, il faut approfondir les réflexions quant au “pourquoi” et avoir un discours à articuler sur les missions des établissements publics concernés<sup>683</sup>. »

Deux ans plus tard, le problème ne semble toujours pas résolu et la question du « pourquoi ? » est à nouveau posée, à un mois d'écart, dans deux réunions de la DPS avec la DGAFP. Les notes manuscrites d'un participant issu de la DPS témoignent de l'insistance de la DGAFP qui exige un affichage décent de la réforme :

« Manque l'intérêt fonctionnel de la fusion (note de motivation fonctionnelle)<sup>684</sup>. »

« Il faut une présentation fonctionnelle des besoins et pas de revendication catégorielle<sup>685</sup>. »

---

<sup>682</sup> DPS, « Fusion des corps issus de l'École polytechnique », relevé de décisions de la réunion de concertation du 25 novembre 1997 relative à la fusion des corps issus de l'École polytechnique, réf. : 97030, La Défense, le 7 avril 1998, p.2. Source : DPS, documents internes.

<sup>683</sup> C'est nous qui soulignons. *Ibid.*, version intermédiaire, p.2 (notre pagination).

<sup>684</sup> DPS, réunion entre la DPS et la DGAFP, notes manuscrites, le 7 septembre 1999. Source : DPS, documents internes.

<sup>685</sup> DPS, réunion entre la DPS et la DGAFP, notes manuscrites, le 22 octobre 1999. Source : DPS, documents internes.

Un an plus tard, c'est la même idée que formule Georges Mercadal, alors vice-président du CGPC, estimant que les aspects matériels, généralement qualifiés de « questions techniques » au sein de l'administration, ont été largement abordés, et qu'il faudrait désormais légitimer la fusion en la justifiant par un discours d'intérêt général :

« Le projet de décret portant statut du nouveau corps répond bien aux finalités utilitaires des quatre corps. Il lui manque un chapeau idéologique exprimant les raisons de long terme et d'utilité publique de cette fusion ou mieux de la création d'un nouveau corps à partir des quatre existants<sup>686</sup>. »

Du côté du ministère de l'Économie et des Finances, le souci de prudence est le même, ses représentants craignant les conséquences d'un affichage malséant de la réforme. L'échange qui suit à propos de la fusion des corps techniques supérieurs de l'Équipement a lieu à Matignon, lors d'une réunion interministérielle. Il indique clairement le refus d'assumer une réforme qui aurait pour finalité d'augmenter la rémunération des fonctionnaires :

« Le représentant du secrétaire d'État au budget estime qu'il s'agit d'un dossier sensible qui ne doit pas apparaître comme un plan catégoriel mais comme un plan destiné à améliorer la gestion de la haute fonction publique et à favoriser la modernisation de l'administration.

Le cabinet du Premier ministre, en réponse au secrétariat d'État au budget, confirme que les mesures proposées sont bien destinées à améliorer la gestion globale des ressources humaines dans le cadre des actions entreprises pour favoriser la modernisation de l'administration<sup>687</sup>. »

En accord avec le cabinet du Premier ministre, le représentant du secrétaire d'État au Budget propose ainsi de changer la finalité affichée de la « fusion ». Par une édifiante opération symbolique de « remise en sens », il modifie l'ordre du raisonnement et lui confère pour fin la « modernisation de l'administration », les revalorisations statutaires étant réduites au rang de simples moyens mis au service, plus noble, de la réforme de l'État. Cette dernière nécessite en effet, selon les promoteurs de la fusion, de mobiliser les cadres supérieurs qui en seront les moteurs et, partant, de les fidéliser à leur corps et à leur tutelle ministérielle.

---

<sup>686</sup> Note du vice-président du CGPC, à l'intention du directeur du Personnel et des Services, *op. cit.*, le 11 septembre 2000.

<sup>687</sup> Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, objet : « Gestion de l'encadrement supérieur de l'État », le 19 février 1999, compte rendu, pp.1-2. Source : DPS, documents internes.

## **B. La réforme comme « fidélisation » au ministère de l'Équipement**

La légitimation *a posteriori* de la fusion témoigne des enjeux symboliques de sa mise en mots et laisse percevoir, derrière la sémantique modernisatrice, d'autres dimensions de la réforme. Un autre aspect mérite d'être abordé par l'étude de l'argumentaire des représentants du ministère de l'Équipement dans les négociations, et ce qu'il révèle des intérêts de l'administration dans la réforme. Comme nous avons eu l'occasion de le montrer au cours du chapitre précédent, la création du nouveau corps intervient dans un contexte de forte autonomisation du corps des Ponts et Chaussées vis-à-vis de sa tutelle. Cette situation va servir d'argument aux représentants du Ministère pour défendre le projet d'une revalorisation statutaire du corps des Ponts. Il s'agit de rendre le corps attractif, notamment par rapport au secteur privé, afin d'éviter le départ des jeunes IPC. L'argument de la « modernisation » de l'État et de la nécessaire implication des hauts fonctionnaires pour la mener à bien, est avancé par les promoteurs de la fusion pour encourager la « mobilisation » des cadres, dont nous verrons qu'elle est synonyme d'avantages statutaires. Au-delà de ces arguments brandis par les représentants du Ministère pour négocier et défendre les articles du projet de statut, la fusion apparaît comme l'occasion de renforcer le lien qui unit le ministère de l'Équipement à son principal corps d'encadrement supérieur. La configuration des trois autres corps, le profil, les métiers et le positionnement de leurs membres permettent en effet d'envisager un lien plus étroit entre le nouveau corps et sa tutelle, lien qui sera, en outre, renforcé par la rédaction de nouvelles dispositions statutaires pensées en vue d'enrayer l'autonomisation des ingénieurs des Ponts et Chaussées par rapport à sa tutelle, et au service public en général.

## 1) Enrayer la « fuite des cerveaux<sup>688</sup> » vers le privé

Un des documents rédigés par l'administration de l'Équipement et versé au dossier de la fusion dans le cadre des discussions interministérielles avance :

« L'attractivité du secteur privé se manifeste aussi aux autres stades de la carrière, le différentiel de rémunération allant en croissant avec l'âge (la rémunération d'un cadre supérieur du privé atteint ainsi couramment le double voire le triple de la rémunération de son homologue dans l'administration). Le nombre de départs en disponibilité (ou hors cadre ou démission) est ainsi en augmentation régulière : 6 en 1996, 8 en 1997, 15 en 1998 et 14 en 1999<sup>689</sup>. »

Si les données que nous avons analysées témoignent de l'autonomisation du corps des Ponts et Chaussées et du succès du secteur privé, nous pouvons néanmoins affirmer que les chiffres indiqués ci-dessus sont soigneusement sélectionnés<sup>690</sup> pour argumenter en faveur de la fusion et convaincre à la fois le Budget et la Fonction publique de l'urgence d'une réforme qui revalorise les statuts du corps et incite les hauts fonctionnaires à le demeurer. Peu importe néanmoins la précision des chiffres et la véracité des démonstrations élaborées par l'administration. L'idée défendue, de manière récurrente, par les représentants du ministère de l'Équipement, notamment dans leurs interventions en réunions interministérielles, c'est de faire de la « fuite des cerveaux » des ingénieurs des Ponts vers le secteur privé un argument de poids. Agité comme un spectre dans les négociations, l'argument vise à rendre plus attractif le service à l'État et donc à revaloriser la situation des hauts fonctionnaires. Il s'agit

---

<sup>688</sup> Il s'agit là d'un thème récurrent au sein de la fonction publique. « La fuite des “cerveaux” de la haute fonction publique s'accroît », titre même *Le Monde* en 1990 (« Les Pantoufles des énarques », *Le Monde*, 22-23 juillet 1990), cité par CHAGNOLLAUD Dominique, *Le premier des ordres*, *op. cit.*, 1991, p.236. L'auteur montre la prégnance de l'idée d'un « malaise » au sein de la fonction publique dont les membres partiraient de plus en plus nombreux vers le secteur privé (*Ibid.*, pp.236-251). Cette idée est relativement répandue au sein même de la fonction publique, comme nous avons pu le constater par nous-même à l'occasion de deux observations directes au sein de colloques organisés par la haute fonction publique : « Conduire le changement dans la haute fonction publique », colloque organisé par le G16 en partenariat avec Mutandis consultants, observation directe, Paris, le 12 octobre 2004 ; « Attirer des jeunes de talent pour faire bouger le service public », colloque organisé par l'association Services publics, observation directe, Paris, le 20 juin 2003. Elle est également présente dans : FAUROUX Roger et SPITZ Bernard (dir.), *Notre État*, *op. cit.*, 2002, p.71, cité par : DREYFUS Françoise, « À la recherche du temps perdu... », *Politix*, *op. cit.*, 2002, p.179.

<sup>689</sup> DPS, « Compétition accrue entre le secteur public et le secteur privé pour le recrutement des cadres supérieurs », « Dossier relatif à la fusion des X », réunion interministérielle du 3 novembre 2000, 19 octobre 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>690</sup> En réalité, les oscillations sont assez peu significatives. Le nombre de demandes annuelles de départs en disponibilité a en effet évolué comme suit : 1992 : 11, 1993 : 4, 1994 : 11, 1996 : 7, 1997 : 8, 1998 : 15, 1999 : 14, 2000 : 12, 2001 : 11 (DPS, *Bilans de gestion du corps des Ponts et Chaussées*, 1992-2001).

de « fidélis[er] l'encadrement<sup>691</sup> » en encourageant les membres du corps à demeurer au sein de l'État...

« Le ministère de l'Équipement rappelle que l'objectif est de créer un corps à vocation interministérielle, dont la mission de service public est revalorisée et dont les membres doivent être incités à rester dans la fonction publique<sup>692</sup>. »

... en brandissant la menace du secteur privé qui apparaît comme la principale référence de la réforme :

« L'objectif principal est d'affronter la concurrence à l'égard du secteur privé<sup>693</sup> » ou encore, plus tard : « L'économie générale de ce projet [...] répond à l'objectif du ministère de l'équipement d'améliorer le positionnement du corps vis-à-vis du secteur privé<sup>694</sup> ».

L'une des cibles de la réforme, notamment au vu des évolutions analysées dans le chapitre précédent, sont les jeunes hauts fonctionnaires. Il s'agit, d'une part, de les attirer à la sortie de l'École polytechnique et, d'autre part, de les inciter à demeurer ensuite au service de la puissance publique.

À l'instar des corps administratifs supérieurs<sup>695</sup>, les grands corps techniques, et notamment celui des Ponts et Chaussées, voient en effet leur attractivité se réduire et le nombre de candidatures s'effriter à la sortie de l'X<sup>696</sup>. Conséquemment, le niveau du recrutement diminue. Alors que la position du dernier Polytechnicien recruté dans le classement oscillait entre la trente-troisième et la soixante-quatrième place dans la période 1987-1998, elle se situe entre le soixante-sixième et le cent dixième rang

---

<sup>691</sup> DPS, « Un corps unifié pour le développement équilibré des territoires, des réseaux et des équipements publics », réunion interministérielle du 3 novembre 2000, *op. cit.*

<sup>692</sup> Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, *op. cit.*, le 8 novembre 2000, p.5.

<sup>693</sup> Propos du ministère de l'Équipement par la voix de son directeur du Personnel : Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, *op. cit.*, le 8 novembre 2000, pp.2-3.

<sup>694</sup> Note du directeur de cabinet de la secrétaire d'État au Budget au directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement, objet : « Fusion des corps d'ingénieurs issus de l'école polytechnique du ministère de l'équipement », réf. : 003715375, Paris, le 3 juillet 2001. Source : DPS, documents internes.

<sup>695</sup> Le nombre de candidats au concours interne de l'ÉNA aurait été divisé par deux depuis 1990. DGAFP, « Note relative à l'encadrement supérieur », transmise au cabinet du Premier ministre puis diffusée lors de la réunion des directeurs chargés du Personnel, le 12 juin 1998, p.1. Source : DPS, documents internes.

<sup>696</sup> Direction générale de l'Armement, compte rendu de la réunion du 10 septembre 2001, objet : « Réunion périodique des représentants des corps de l'État recrutant à la sortie de l'École polytechnique », réf. : 303550, Paris, le 19 décembre 2001. Source : DPS, documents internes.

pour les années 1999-2005<sup>697</sup>. Or depuis 2000, comme nous l'avons rapidement évoqué, seuls sont classés à la sortie les Polytechniciens qui souhaitent intégrer un corps de l'État. Cela rend les comparaisons difficiles à partir de cette date. Selon l'AIPC néanmoins –qui déplore vivement le recrutement en dessous de la barre symbolique du centième Polytechnicien – le cent dixième du classement se situerait environ au cent cinquantième rang des effectifs totaux de l'X<sup>698</sup>. Non seulement, donc, le dernier recruté est-il de moins en moins bien classé, mais il faudrait encore revoir ces chiffres à la baisse suite à la réforme du classement de sortie.

D'après les représentants de la Fédération des grands corps techniques de l'État, qui regroupe les associations et syndicats des grands corps d'ingénieurs, plusieurs facteurs expliqueraient cette désaffection des Polytechniciens pour les grands corps en général et le corps des Ponts et Chaussées en particulier, parmi lesquels la crainte d'un engagement à servir l'État pendant dix ans<sup>699</sup>, et une moindre attirance pour la fonction publique et les métiers traditionnels de l'ingénieur. La concurrence à la sortie de l'X apparaît en tout état de cause de plus en plus rude, non plus seulement entre les corps de l'État, mais également face aux diplômés étrangers permettant d'accéder à des postes à haute rémunération au sein du secteur privé, voire face aux offres directes des entreprises qui recrutent dès la sortie de l'École polytechnique<sup>700</sup>. Il s'agit donc de doter le corps des Ponts et Chaussées d'un certain nombre d'avantages lui permettant de faire face à la concurrence du secteur privé et d'attirer les jeunes Polytechniciens.

Il convient, par ailleurs, de garder les Polytechniciens ainsi attirés au sein de la fonction publique et d'éviter les départs trop jeunes en disponibilité...

« L'objectif est d'offrir des perspectives de carrière aux jeunes ingénieurs afin de les stabiliser dans la fonction publique<sup>701</sup> » mais

---

<sup>697</sup> Cf. en annexe le tableau indiquant le classement à la sortie de Polytechnique des IPC recrutés entre 1987 et 2005.

<sup>698</sup> AIPC, note confidentielle, « Ingénieurs élèves des Ponts et Chaussées de la promotion 2008 », janvier 2007. Source : AIPC, archives personnelles.

<sup>699</sup> DPS, « Réunion-déjeuner, direction générale de l'Armement avec tous les corps et la FGCTE », notes manuscrites, le 10 septembre 2001. Source : DPS, documents internes.

<sup>700</sup> DPS, « Compétition accrue entre le secteur public et le secteur privé pour le recrutement des cadres supérieurs », réunion interministérielle du 3 novembre 2000, *op. cit.*

<sup>701</sup> Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, *op. cit.*, le 8 novembre 2000, p.6.

également, d'intervenir plus tôt de manière à « revaloriser en l'accéléralant la carrière des jeunes ingénieurs<sup>702</sup>. »

... voire des démissions précoces :

« [Le ministère de l'Équipement] rappelle que l'objectif est d'enrayer les démissions de polytechniciens et de normaliens qui optent dès la fin de leur scolarité pour une carrière dans le secteur privé<sup>703</sup>. »

La menace d'une concurrence accrue avec le secteur privé apparaît comme un argument récurrent dans les plaidoyers des représentants du ministère de l'Équipement en faveur d'une fusion de ses quatre grands corps techniques qui serait assortie d'atouts susceptibles de rendre attractif le nouveau corps des Ponts et Chaussées. Quoiqu'il en soit, la seule réunion des quatre corps va permettre de donner le jour à un corps dont les membres seraient (arithmétiquement) plus fidèles à la tutelle ministérielle, plus spécialisés et techniciens, et moins tentés par des expériences au sein du secteur privé.

## **2) De loyaux ingénieurs dans un « nouveau grand corps pour le Ministère<sup>704</sup> »**

Les corps de l'Aviation civile, de la Météorologie et de la Géographie nationale présentent des effectifs bien moins importants numériquement que ceux du corps des Ponts et Chaussées à la veille de la fusion. Les données disponibles indiquent que les ingénieurs de l'Aviation civile seraient environ deux cent cinquante actifs, les ingénieurs de la Météorologie environ deux cent et les ingénieurs géographes cent vingt à cent trente<sup>705</sup>, pour un corps des Ponts et Chaussées d'environ mille deux cent trente membres avant la fusion<sup>706</sup>. Néanmoins, leurs profils professionnels, leurs positionnements vis-à-vis de la sphère publique et les opportunités qu'ouvre une fusion, en termes de rapprochement du corps et du Ministère et de fidélisation de l'encadrement supérieur, constituent autant de ressources prisées par les représentants du Ministère. La fusion va apparaître comme une opportunité pour les

---

<sup>702</sup> *Ibid.*, p.1.

<sup>703</sup> Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, objet : « Fusion des corps supérieurs d'ingénieurs du ministère de l'équipement, des transports et du logement », le 6 avril 2001, compte rendu, p.5. Source : DPS, documents internes.

<sup>704</sup> Note du directeur de cabinet de la secrétaire d'État au Budget au directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, *op. cit.*, le 3 juillet 2001.

<sup>705</sup> Selon les données disponibles auprès de l'AIPC (AIPC, « Le nouveau corps des Ponts », Assemblée générale de l'AIPC, mai 2002 : cf. les tableaux reproduits en annexe) ou au sein des différents rapports de faisabilité de la fusion précités.

<sup>706</sup> DPS, *Bilan de gestion du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées*, années 2002 à 2005.

représentants du Ministère, inquiets de voir les ingénieurs de leur principal corps d'encadrement désertier leurs services

Plus récents, les trois autres corps n'ont pas la même tradition de pantouflage que le corps des Ponts et Chaussées. Les données statistiques disponibles dans les rapports internes au ministère de l'Équipement et celles avancées par l'AIPC sont, certes, différentes en termes d'effectifs et de comptabilisation des ingénieurs dans le secteur privé<sup>707</sup>, mais elles témoignent des mêmes tendances et des mêmes profils de positionnement pour chaque corps. Ainsi, la part des ingénieurs de l'Aviation civile travaillant dans le secteur privé serait inférieure à 10% à la fin de 1995, selon le rapport de faisabilité de la fusion avec le corps des Ponts<sup>708</sup>, et l'AIPC indique la même proportion pour l'année 2001, en incluant dans son calcul les démissionnaires du corps<sup>709</sup>. Les ingénieurs de la Météorologie seraient moins de 6% à travailler dans le secteur privé à la fin de 1994, selon le rapport analysant l'éventualité d'une fusion<sup>710</sup>, et moins de 5% selon l'AIPC en 2001, démissionnaires compris<sup>711</sup>. Quant aux ingénieurs géographes, le rapport de faisabilité indique qu'ils étaient 8,5% à exercer dans des entreprises privées en décembre 1995<sup>712</sup>, et l'AIPC avance une part de 12% en 2001, mais l'analyse des effectifs indique une stabilité du pantouflage entre les deux dates<sup>713</sup>. Or le corps des Ponts et Chaussées, rappelons-le, présente un taux de pantouflage en augmentation au cours de la deuxième moitié du vingtième siècle, qui s'élève à 28% en 1996<sup>714</sup> par exemple. Les ingénieurs des trois autres corps sont donc proportionnellement bien moins nombreux que ceux du corps des Ponts et Chaussées à travailler dans le secteur privé.

---

<sup>707</sup> Cf. la note méthodologique en annexes : « Difficultés de l'analyse statistique du corps des Ponts et Chaussées ».

<sup>708</sup> Au 31 décembre 1995. CGPC, *Rapport du groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion des corps d'IPC et d'IAC*, op. cit., juin 1996, p.15.

<sup>709</sup> AIPC, « Le nouveau corps des Ponts », op. cit., mai 2002. Cf. ici et pour les données qui suivent les effectifs et les graphiques figurant en annexe : « Effectifs et structure des positions administratives des quatre corps avant la "fusion" ».

<sup>710</sup> Au 31 décembre 1994 : Ministère de l'Équipement, *Rapport du groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion du corps des IM avec celui des IPC*, op. cit., avril 1995, p.20.

<sup>711</sup> AIPC, « Le nouveau corps des Ponts », op. cit.

<sup>712</sup> Au 31 décembre 1995 : CGPC, *Rapport sur la faisabilité de la fusion des corps d'IPC et d'IG*, op. cit., avril 1997, p.25.

<sup>713</sup> AIPC, « Le nouveau corps des Ponts », op. cit.

<sup>714</sup> AIPC, « Où sont, où vont les ingénieurs des Ponts », 2007. Rappelons que si les effectifs de l'association comprennent les ingénieurs du corps qui n'appartiennent plus à la fonction publique, ils sont selon nous les plus proches de la réalité quantitative du corps.

Ils offrent également des profils plus « conformes », avec des taux de « position normale d'activité » très importants<sup>715</sup> : de 63 à 68% selon les sources, pour les ingénieurs de l'Aviation civile<sup>716</sup>, de 70% pour les ingénieurs géographes<sup>717</sup>, et d'environ 80% pour les ingénieurs de la Météorologie<sup>718</sup>. Pour rappel, le corps des Ponts et Chaussées comprend, lui, 58% d'ingénieurs en PNA en 1995 et seulement 40% en 2001, à la veille de la fusion.

*In fine*, le nouveau corps des Ponts et Chaussées, une fois fusionné, comprendrait en 2002 près de 63% d'ingénieurs en position normale d'activité et moins de 10% en disponibilité<sup>719</sup>. Si l'on prend en compte les démissionnaires (dont l'effectif total s'élève selon l'AIPC à deux cent quarante-sept ingénieurs dont deux cent vingt<sup>720</sup> sont issus du seul ancien corps des Ponts), la part d'IPC du nouveau corps exerçant dans le privé s'élève à 20%<sup>721</sup>. Or, les données de l'AIPC concernant l'évolution de la part d'ingénieurs des Ponts dans le privé (démissionnaires compris) indiquent une augmentation régulière avant la fusion, de près de 19% en 1986, à 28% en 1996.

Si l'on considère les données statistiques relatives à la part du corps travaillant pour l'État<sup>722</sup>, le changement après la fusion est également visible. Alors qu'elle déclinait avant la fusion, passant de 63% en 1986 à 54,5% en 1996, elle s'élève à près de 60% en 2006<sup>723</sup>. La part d'IPC travaillant dans les services déconcentrés durant la deuxième moitié du vingtième siècle est passée, rappelons-le, de plus de 27% en 1976, à moins de 22% en 1986, et est descendue de 19% en 1996, à moins de 11% en

---

<sup>715</sup> Les « ingénieurs élèves » étant systématiquement en position normale d'activité, nous les avons exclus de nos calculs.

<sup>716</sup> Respectivement au 31 décembre 1995 pour : CGPC, *Rapport du groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion des corps d'IPC et d'IAC*, op. cit., juin 1996, p.15 ; et en 2001 pour : AIPC, « Le nouveau corps des Ponts », op. cit.

<sup>717</sup> Au 31 décembre 1995 pour : CGPC, *Rapport sur la faisabilité de la fusion des corps d'IPC et d'IG*, op. cit., avril 1997, p.25 ; et en 2001 pour AIPC : « Le nouveau corps des Ponts », op. cit.

<sup>718</sup> Au 31 décembre 1995 : Ministère de l'Équipement, *Rapport du groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion du corps des IM avec celui des IPC*, op. cit., avril 1995, p.20 ; et en 2001 pour : AIPC, « Le nouveau corps des Ponts », op. cit.

<sup>719</sup> AIPC, « Le nouveau corps des Ponts », op. cit.

<sup>720</sup> Rappelons qu'au sein même de l'AIPC, les comptages diffèrent selon leurs auteurs. Ainsi le nombre de démissionnaires varie-t-il entre cent quarante et deux cent vingt, selon les sources utilisées (AIPC, « Où sont, où vont les IPC ? », op. cit., 2006 ; AIPC, « Le nouveau corps des Ponts », op. cit.).

<sup>721</sup> AIPC, « Le nouveau corps des Ponts », op. cit.

<sup>722</sup> Cette catégorie comprend les services de l'Équipement, sur le territoire et en administration centrale, le CGPC, les réseaux scientifiques et techniques ainsi que les laboratoires de recherche et les établissements publics sous la tutelle du Ministère ainsi que les autres ministères et administrations.

<sup>723</sup> AIPC, « Où sont, où vont les ingénieurs des Ponts », op. cit.

2006, après la fusion<sup>724</sup>. Or la part des IPC au sein du ministère de l'Équipement passe de plus de 38% en 1986 à moins de 33,5% en 1996 pour augmenter à 42% en 2006<sup>725</sup>. Si l'on retire du calcul les effectifs d'IPC exerçant au sein de la DGAC, de Météo France et de l'IGN, la part des IPC au sein du Ministère passe de 37% en 1986 à 32,5% en 1996 pour chuter à moins de 24,5% en 2006<sup>726</sup>. La fusion des trois autres corps avec celui des Ponts et Chaussées a donc largement permis de compenser la désertion des services déconcentrés de l'État et du ministère de l'Équipement en général.

La fusion avec les trois autres corps techniques supérieurs de l'Équipement est l'occasion d'« alimenter » le nouveau corps des Ponts et Chaussées d'ingénieurs plus fidèles au ministère de l'Équipement, occupant massivement des « positions normales d'activité », et présentant de très faibles taux de pantouflage. Bien que les effectifs des trois autres corps soient relativement réduits en comparaison à ceux du corps des Ponts et Chaussées, l'homogénéité de leurs profils professionnels permet d'inverser la tendance à l'autonomisation du corps des Ponts observée depuis les premières lois de décentralisation.

Les documents relatifs au processus de fusion indiquent d'ailleurs, de manière assez explicite, que l'un des desseins poursuivis par les promoteurs de la réforme était bien de rapprocher le corps de sa tutelle et d'offrir au Ministère un grand corps prestigieux et fidèle, dont on peut faire l'hypothèse qu'il serait en mesure de le protéger des prochains assauts décentralisateurs et d'élargir l'étendue de ses domaines d'intervention :

« [Le ministère de l'Équipement doit pouvoir] disposer, dans le cadre de la modernisation de l'État, d'un grand corps d'ingénieurs issus de l'école polytechnique<sup>727</sup> » et « apte à répondre aux enjeux économiques et techniques actuels, [...] [soit] ceux du développement durable, du renforcement de la sécurité et de l'efficacité du service public<sup>728</sup>. » « Le nouveau corps [doit être géré] au service des objectifs

---

<sup>724</sup> *Idem.* Cf. le tableau en annexe : « Effectifs des IPC en services déconcentrés (1966-2006) ».

<sup>725</sup> *Idem.*

<sup>726</sup> *Idem.* Cf. le tableau en annexe : « Effectifs des IPC au sein du ministère de l'Équipement (1966-2006) ».

<sup>727</sup> Note du directeur de cabinet de la secrétaire d'État au Budget au directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, *op. cit.*, le 3 juillet 2001.

<sup>728</sup> Propos introductif du directeur du cabinet, « Fusion des corps techniques du ministère de l'Équipement. Réunion d'information des partenaires sociaux », 7 septembre 2001. Source : DPS, documents internes.

de l'État et du pilotage et de la mise en œuvre des politiques publiques qu'il développe<sup>729</sup>. »

Outre l'addition des effectifs des quatre corps, qui est favorable au ministère de l'Équipement, la fusion est l'occasion pour les représentants du Ministère d'instaurer de nouvelles règles de gestion, inspirées des statuts de deux des trois autres corps, permettant de fidéliser davantage encore les ingénieurs des Ponts et Chaussées. Alors que nulle obligation de servir en qualité de fonctionnaire de l'État durant une période minimale n'apparaît dans les statuts du corps des Ponts de 1959, elle est présente dans les statuts du corps des ingénieurs de l'Aviation civile et de la Météorologie qui précisent :

« Nul ne peut être admis à participer aux concours [externe et interne] [...] s'il n'a souscrit l'engagement [...] de rester huit ans au service de l'État à partir de la date de sa titularisation<sup>730</sup>. »

Pour les corps des ingénieurs géographes et des Ponts et Chaussées, il n'existait que l'engagement pris à l'issue de la scolarité à l'École polytechnique qui prévoyait le remboursement de la « pantoufle » à l'X, en cas de départ du corps. Or la réforme de Polytechnique intervenue en 2000 supprime ce remboursement, laissant les « corpsards » libres de tout engagement au service de l'État. Aussi la rédaction des nouveaux statuts a-t-elle été l'occasion de préciser un engagement minimal des ingénieurs élèves au service de l'État, et de prévoir une pantoufle, non plus au titre de Polytechnique, mais propre au corps des Ponts et Chaussées. L'article huit du nouveau décret dispose désormais que :

« Nul ne peut être recruté en application de l'article 7 ci-dessus s'il n'a souscrit l'engagement de suivre le cycle complet de l'enseignement prévu audit article et de servir en qualité de fonctionnaire de l'Etat, en activité ou en détachement, pendant huit ans à compter de la date de sa titularisation dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées.

Si cet engagement est rompu plus de trois mois après la nomination en qualité d'ingénieur-élève par la démission, le fait ou la faute de l'intéressé, celui-ci est tenu de rembourser au Trésor une somme égale à la totalité des traitements et indemnités perçus pendant la scolarité ainsi

---

<sup>729</sup> DPS, « Projet de note d'orientation sur la gestion du nouveau corps des Ingénieurs des Ponts et Chaussées résultant de la fusion des quatre corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement », version corrigée, le 10 septembre 2001. Source : DPS, documents internes.

<sup>730</sup> Article 12, titre II, décret n°71-234 du 30 mars 1971 modifié, *op. cit.* Les statuts du corps de la Météo adoptent une formulation similaire : « Nul ne peut être admis à participer aux concours [interne et externe] [...] s'il n'a souscrit l'engagement [...] de servir huit ans dans le corps des ingénieurs de la météorologie à partir de la date de sa titularisation. » Article 13, titre II, décret n°63-1376 du 24 décembre 1963 modifié, *op. cit.*

qu'une fraction des frais d'étude engagés. Les modalités de remboursement et de calcul de cette somme sont fixées par un arrêté conjoint du ministre chargé de l'équipement et du ministre chargé du budget<sup>731</sup>. »

Tant sur le plan des profils des ingénieurs fusionnant avec les membres du corps des Ponts et Chaussées que dans la rédaction des statuts de 2002, la fusion est une opportunité pour le ministère de l'Équipement. Mais cela ne va pas sans crispation au sein du corps des Ponts traditionnel. L'AIPC veille à son prestige et à son autonomie vis-à-vis d'un ministère de l'Équipement que ses responsables considèrent en déclin, comme nous le verrons plus précisément dans le chapitre quatre. Consultés par les ingénieurs de la DPS sur l'avant-projet statutaire, les responsables de l'AIPC s'interrogent d'ailleurs sur le « projet de corps » sous-jacent aux nouveaux statuts (« à quel avenir l'IPC est-il destiné ? », « Est-il attaché au ministère de l'Équipement ou appelé à servir indifféremment les secteurs public et privé<sup>732</sup> ? », etc.). Ils font ainsi part de leurs regrets après l'examen de l'avant-projet, critiquant les articles qui évoquent le ministère de l'Équipement ou qui offrent selon eux la part trop belle aux ITPE, en prévoyant un « quota minimum d'intégration par voie de promotion interne<sup>733</sup> » :

« [L'avant-projet] sous-entend une conception du Corps des Ponts très (trop ?) spécifiquement liée au Ministère de l'Équipement. [...] Il s'agit là d'une conception que l'on pourrait intituler "Supercorps des ITPE"<sup>734</sup>. »

Les annotations manuscrites griffonnées par un représentant de la DPS à côté de ces remarques témoignent des tensions que provoque la question de la tutelle du corps entre les deux institutions :

« N'importe quoi [illisible] il faut un gestionnaire. Que veut l'AIPC ? Gestionnaire FP [Fonction publique]<sup>735</sup> ? »

La réforme des corps techniques supérieurs de l'Équipement intervient ainsi de manière tout à fait opportune pour le Ministère. Dans un contexte de réformes

---

<sup>731</sup> Article 8, titre II, décret n°2002-523 du 16 avril 2002, *op. cit.* Les modalités de remboursement sont définies dans l'arrêté suivant : Arrêté du 2 août 2004 fixant les modalités de remboursement et de calcul des sommes dues au Trésor au titre de l'article 8 du décret du 16 avril 2002 relatif au statut particulier du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées.

<sup>732</sup> AIPC, « Examen de l'avant-projet provisoire de statut du corps fusionné », 4 novembre 1997. Source : DPS, archives personnelles.

<sup>733</sup> *Idem.*

<sup>734</sup> *Idem.*

<sup>735</sup> Annotations manuscrites d'un agent de la DPS dans : *idem.*

décentralisatrices qui le départissent de nombre de ses prérogatives, la fusion de « ses » grands corps apparaît comme une occasion idéale pour faire de ce corps un rempart, et redorer son blason au sein de l'État. Au-delà néanmoins du profil du nouveau corps et des règles statutaires mises en place pour éviter des départs trop précoces, la fusion vise à améliorer les conditions d'avancement et de rémunération de ces hauts fonctionnaires afin de les inciter à demeurer, de leur propre chef, au sein de l'État.

### C. Les gains statutaires de la réforme

*« Sur le fond une démarche telle que la fusion est évidemment positive. On fabrique des conditions de gestion optimales. On s'enrichit. Bénéfice collectif. Pas de doute à avoir.<sup>736</sup> ! »*

La devise des quatre corps candidats à la fusion pourrait être résumée ainsi : « Tous gagnants ! » Le système de chantages à plusieurs entrées auxquels se livrent les interlocuteurs de la réforme au cours des négociations témoigne des enjeux matériels que revêt une telle réforme pour les corps qui s'y prêtent, et de la pression à la diminution des corps dans la haute fonction publique à laquelle travaillent les représentants de la DGAFP, conformément aux recommandations gouvernementales qu'ils sont chargés de mettre en œuvre<sup>737</sup>. Forts d'un projet perçu comme très « vendeur<sup>738</sup> », les promoteurs de la réforme au sein du ministère de l'Équipement vont négocier pied à pied avec les fonctionnaires du Budget et de la Fonction publique des contreparties en matière de rythme d'avancement de leurs carrières et de régimes indemnitaires. Si les oppositions sont vives, notamment de la part des responsables de la direction du Budget, les arbitrages de Matignon, à partir desquels sont déterminés les statuts du corps, vont donner lieu à un décret très avantageux pour les nouveaux ingénieurs des Ponts et Chaussées.

---

<sup>736</sup> DPS, « Notes sur papier libre », manuscrites, fusion des corps, non datées (autour de mai 1998). Source : DPS, documents internes.

<sup>737</sup> Reprenant une antienne qui figure dans plusieurs circulaires appelant à la réduction des effectifs de la fonction publique, la Circulaire du Premier ministre du 25 juin 2003 relative aux stratégies ministérielles de réforme formalisera l'encouragement à la fusion des corps en fixant comme objectif à chaque administration la réduction du nombre de ses corps.

<sup>738</sup> Entretien auprès du secrétaire général du G16, Paris, le 4 février 2004.

## 1) Les chantages à la réforme

Dans les négociations qui opposent le ministère de l'Équipement aux ministères de la Fonction publique et de l'Économie et des Finances, la question de la réforme fait l'objet de chantages à multiples sens. Si la Fonction publique exhorte les grands corps à se réformer pour obtenir des revalorisations statutaires, ces derniers tentent également d'obtenir un maximum de contreparties en échange de leur fusion. Cette attitude semble renforcée par la crainte d'être écartés, après leur revalorisation, de tous gains statutaires à venir.

À l'heure où le ministère de la Fonction publique prône la réduction du nombre de corps et encourage les regroupements, proposer un projet de fusion permet aux grands corps techniques d'avoir la main pour défendre un certain nombre d'avantages. Les représentants du ministère de l'Équipement ont conscience de tenir là « un argument très présentable auprès de la Fonction publique<sup>739</sup> » :

« C'était déjà, en effet, dans l'esprit de la haute fonction publique, il y avait des réflexions comme ça sur le trop-plein de corps. Donc, évidemment, il y avait un état d'esprit positif vis-à-vis d'un corps qui entreprenait ce type de démarche. Et ça, bien sûr, je l'avais en tête à ce moment-là. Donc c'était une bonne opportunité. Je savais que c'était un dossier qu'on pouvait porter<sup>740</sup>. »

L'ampleur du regroupement de quatre corps en un<sup>741</sup> permet de réduire drastiquement le nombre d'interlocuteurs du Ministère et de réduire consécutivement les médiations, les difficultés et les pourparlers à l'avenir. « En résumé », conclut le chargé de mission de la fusion « quatre fois moins de problèmes<sup>742</sup> ! » Pour les hauts fonctionnaires du ministère de la Fonction publique chargés de préparer et de mettre en œuvre la réforme de l'État souhaitée par le Premier ministre, la fusion des corps tendrait même à devenir la condition *sine qua non* de toute revalorisation statutaire. Les candidats à de telles améliorations se voyant vivement encouragés, en échange, à se rapprocher d'autres corps, la fusion devient une ardente obligation :

---

<sup>739</sup> Entretien auprès du président de la troisième section du CGPC, La Défense, le 25 avril 2003.

<sup>740</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 12 février 2007.

<sup>741</sup> « [...] la circulaire du Premier Ministre relative à la préparation et la mise en œuvre de la réforme de l'État et des Services Publics préconise la diminution du nombre de corps de la fonction publique. J'observe que mon département ministériel gère quatre corps d'ingénieurs recrutant notamment à la sortie de l'École Polytechnique. » Note du ministre de l'Aménagement du territoire, de l'Équipement et des Transports au vice-président du CGPC, objet : « Étude de la fusion des corps d'ingénieurs de l'Aviation civile et d'ingénieurs des Ponts et Chaussées », Paris, le 7 septembre 1995. Source : DPS, documents internes.

<sup>742</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 12 février 2007.

« Le message général qui est porté par la Fonction publique, c'est : "vous voulez des améliorations statutaires ? Ok, mais présentez-nous des projets de fusion !" [...] Les dossiers, même quand ils alignent les régimes indemnitaires sur celui du corps le mieux loti, ils passent. Ils passent, même si ça a un coût, à partir du moment où il y a un projet de fusion<sup>743</sup>. »

Conscients de l'atout que représente un projet de réforme d'une telle envergure, les représentants du Ministère entendent non seulement réaliser une fusion qui ne lèse en rien les intérêts des ingénieurs des Ponts et Chaussées<sup>744</sup>, mais ils vont, en outre, chercher à maximiser leurs intérêts, afin qu'elle leur soit la plus avantageuse possible. L'AIPC défend ardemment, et dès le début du processus de réforme, cette vision des choses. La fusion avec des corps moins prestigieux est intéressante si, et seulement si, elle est l'occasion d'améliorer les statuts d'un corps qui s'est vu dépassé ces dernières décennies du point de vue des avantages matériels et professionnels qu'il offre à ses membres :

**« Toute évolution statutaire est à rechercher dans le projet de fusion des corps d'ingénieurs A+ du Ministère de l'Équipement<sup>745</sup>. »**

Au sein du ministère de l'Équipement, l'affaire est également entendue entre les autres représentants associatifs et syndicaux et les employeurs des quatre corps :

« Pour la majorité des participants, la fusion n'est pas acceptable sans la revalorisation<sup>746</sup>. »

C'est également la position que défendent les représentants du ministère de l'Équipement dans les réunions interministérielles qui se tiennent à Matignon :

« [La fusion] doit aboutir à la création d'un nouveau corps "amélioré" par rapport aux différents corps existant<sup>747</sup>. »

Utilisé par la Fonction publique, l'argument de la fusion lui est dès lors opposé pour négocier les revalorisations afférentes. Si celles-ci impliquent un coût, il est à mettre au crédit de « l'exemplarité de ce dossier dans le cadre de la réforme de l'État<sup>748</sup> ». Dans les négociations interministérielles, face à l'opposition conjointe du Budget et

---

<sup>743</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 27 février 2007.

<sup>744</sup> Ministère de l'Équipement, *Rapport du groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion du corps des IM avec celui des IPC*, op. cit., avril 1995, p.38.

<sup>745</sup> En gras dans le texte. AIPC, Rencontre DPS/AIPC, le 9 octobre 1997, compte rendu, p.2. Source : DPS, archives personnelles.

<sup>746</sup> DPS, réunion de concertation entre les employeurs et les représentants des ingénieurs des quatre corps, le 3 novembre 1998, compte rendu, p.3. Source : DPS, documents internes.

<sup>747</sup> Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, op. cit., le 6 avril 2001, p.4.

<sup>748</sup> CGPC, *Rapport sur la faisabilité de la fusion des corps d'IPC et d'IG*, op. cit., avril 1997, p.60.

de la Fonction publique concernant certaines des revalorisations statutaires demandées par le ministère de l'Équipement, son représentant répète inlassablement, à près de six mois d'écart, qu'il exige une contrepartie à l'effort réformateur accompli par les grands corps techniques de son administration :

« [II] revendique une refonte totale des corps<sup>749</sup>. »

« Ministère de l'Équipement : La contrepartie de la fusion de quatre corps en un seul corps nécessite de revaloriser ce dernier à la hauteur des ambitions poursuivies<sup>750</sup>. »

Profitant de l'occasion offerte par la réforme, les représentants du ministère de l'Équipement tentent ainsi d'obtenir un maximum d'avantages et de revalorisation dans le cadre de cette refonte statutaire. Comme en témoignent plusieurs documents, ils semblent craindre que l'opportunité ne se représente pas et soit, en outre, un prétexte pour refuser toute amélioration future au corps des Ponts et Chaussées :

« [L'amélioration obtenue] pourrait ultérieurement être opposée au nouveau Corps à l'occasion de revendications. Nous devons donc avoir une position ferme avant la fusion<sup>751</sup>. »

Aussi les représentants du ministère de l'Équipement tentent-ils de glisser un pied dans la porte avant qu'elle ne se referme, et proposent de remettre sur la table de futures négociations les avantages qui leur ont été à présent refusés, comme l'indique cette lettre en provenance de la direction du Budget :

« [...] compte tenu de l'absence de revalorisation de l'indice sommital du nouveau corps par rapport à l'indice sommital actuel du corps des ingénieurs des Ponts, vous indiquez votre souhait de participer, le moment venu, à la revalorisation éventuelle des corps de la haute fonction publique. J'observe à cet égard que la fusion s'accompagne d'ores et déjà de revalorisations indiciaires ; il ne me paraît pas opportun que des engagements soient pris à ce stade en préjugant de l'avenir, sur des avantages qui seraient fixés par préférence à d'éventuelles revalorisations ultérieures consenties à d'autres corps<sup>752</sup>. »

La réponse ne se fait pas attendre. Refusant le chantage à la réforme accomplie, les représentants du ministère de l'Équipement manifestent leur désapprobation auprès des représentants du Premier ministre, comme l'indique le « Bleu de Matignon » :

---

<sup>749</sup> Propos du représentant du ministère de l'Équipement : Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, *op. cit.*, le 8 novembre 2000, p.2.

<sup>750</sup> Propos du représentant du ministère de l'Équipement : Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, *op. cit.*, le 6 avril 2001, p.5.

<sup>751</sup> AIPC, « Examen de "l'Avant projet provisoire" de statut du Corps fusionné », le 4 novembre 1997, p.2 (notre pagination). Source : DPS, archives personnelles.

<sup>752</sup> Lettre de la direction du Budget à la DPS, *op. cit.*, le 10 janvier 2001.

« [Le ministère de l'Équipement] ne peut admettre, dans un contexte ultérieur où les corps de catégorie A+ seraient revalorisés, que le corps des Ponts soit laissé à l'écart au motif qu'il aurait déjà bénéficié d'avantages dans le cadre de la fusion. La hiérarchie actuelle des corps doit être maintenue<sup>753</sup>. »

En valorisant la dimension « modernisatrice » de leur projet, les ingénieurs du ministère de l'Équipement entendent être récompensés de leurs efforts et bénéficier de gratifications matérielles. Qu'en sera-t-il finalement ? Il nous faut pour cela étudier au plus près la fabrique de la réforme en analysant les procédés argumentatifs des représentants du ministère de l'Équipement, les demandes qu'ils ont formulées en termes de revalorisations statutaires et les gains finalement obtenus par le nouveau corps des Ponts et Chaussées.

## **2) Les coulisses de la réforme : stratégies, bluff, batailles et arbitrages**

Au cours du mois de mai 1997, le cabinet du ministère de l'Équipement adresse, rappelons-le, un courrier au ministère de l'Économie et des Finances et à la direction générale de la Fonction publique, afin de formaliser les discussions qui avaient eu lieu en interne, avant l'échéance des élections législatives<sup>754</sup>. Les premières réunions plénières en présence des employeurs, des syndicats et des associations des quatre corps sont organisées à partir du mois de novembre 1997, à la demande de Jean-Claude Gayssot, récemment nommé ministre de l'Équipement. Des consultations se tiennent régulièrement au cours des années 1998-1999 qui voient également s'organiser, nous l'avons évoqué, des groupes de travail thématiques autour de la fusion. En juin 1999, François Rol-Tanguy, directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, adresse une nouvelle lettre de saisine au cabinet du ministre de la Fonction publique, présentant les premiers éléments de cadrage du projet de réforme<sup>755</sup>. Après plusieurs réunions tenues à la rentrée entre les services de la DGAFP et ceux du ministère de l'Équipement, la direction du Budget est saisie en

---

<sup>753</sup> Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, *op. cit.*, le 6 avril 2001, p.2.

<sup>754</sup> Lettre du directeur du cabinet du ministre de l'Équipement au cabinet du ministre de l'Économie et des Finances, *op. cit.*, le 28 mai 1997. Si nous n'avons pas retrouvé de trace du courrier adressé à la DGAFP, plusieurs documents évoquent une lettre de saisine envoyée à la même période que le courrier précité.

<sup>755</sup> Lettre du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement au cabinet du ministre de la Fonction publique, *op. cit.*, le 7 juin 1999.

novembre 1999<sup>756</sup>. S'ensuivent également plusieurs entrevues entre les services du Budget, ceux du ministère de l'Équipement et quelques réunions tripartites en présence des représentants de la DGAFP. En juin 2000, le ministre de l'Équipement remet le premier projet statutaire aux ministres de la Fonction publique et de l'Économie et des Finances, ainsi qu'aux services du Premier ministre. C'est alors que vont s'ouvrir les réunions interministérielles à Matignon, au cours desquelles seront négociés et tranchés les principaux points de discorde entre les trois administrations. Nous proposons de revenir plus précisément sur ces points litigieux avant de présenter les gains statutaires obtenus par le corps des Ponts et Chaussées.

#### *a - Les stratégies comparatives de la négociation*

En amont des réunions avec les services de la DGAFP, de la direction du Budget et du cabinet du Premier ministre, les représentants du ministère de l'Équipement ont mis au point leurs stratégies argumentatives avec l'aide de l'AIPC. Elles consistent notamment à raisonner au sein de deux entités : un « bloc technique<sup>757</sup> », au sein duquel le corps des Ponts et Chaussées doit argumenter ses revendications en se comparant systématiquement aux ingénieurs des Mines, et un second ensemble, le « bloc «haute fonction publique»<sup>758</sup> » au sein duquel le corps des Ponts assimile sa position à celle du corps des Mines et compare leur situation, d'égal à égal, avec celle qui est octroyée aux trois grands corps administratifs (l'Inspection des finances, le Conseil d'État et la Cour des comptes). Les comptes rendus de réunions au cours desquelles sont affûtés les arguments indiquent que la voie de la comparaison avec les corps administratifs de catégorie « A supérieur » est privilégiée, le corps des Ponts et Chaussées ayant, semble-t-il, davantage à y gagner. Les représentants du ministère de l'Équipement évoqueront ainsi à plusieurs reprises, au cours des négociations, « le destin commun des administrateurs civils et des corps supérieurs d'ingénieurs<sup>759</sup> ». Ils estiment en effet que les corps administratifs sont privilégiés

---

<sup>756</sup> Lettre de la sous-direction des Affaires financières et des réformes statutaires (DPS) à la direction du Budget, *op. cit.*, le 23 novembre 1999.

<sup>757</sup> AIPC, Rencontre DPS/AIPC, *op. cit.*, le 9 octobre 1997, p.2.

<sup>758</sup> *Idem.*

<sup>759</sup> DGAFP, « Propositions relatives à la gestion de l'encadrement supérieur de l'État », *op. cit.*, 19 novembre 1998, Annexe n°1 : « Synthèse des contributions des ministères ».

par la Fonction publique, dans la mesure où ils seraient à la fois juges et parties de leurs propres améliorations statutaires :

« Par principe, les grilles administratives sont au-dessus des grilles techniques. [...] Mais c'est parce que la technostucture est pilotée par les grands corps administratifs, les grilles sont élaborées par ces mains-là. La seule question qui a été vérifiée c'est que ça ne devait pas dépasser les administratifs civils, tant que ça ne dépassait pas, c'était OK. Ils sont aux commandes, que voulez-vous<sup>760</sup> ! ? »

Comme nous l'avons déjà évoqué, la fusion doit par ailleurs être l'occasion d'un gain pour l'ensemble des corps statutaires. Le corps des Ponts accusant un sérieux retard en matière de rythme d'avancement des carrières notamment, il s'agit de faire en sorte qu'il n'apparaisse pas comme le modèle à partir duquel devraient être élaborés les nouveaux statuts. Si l'option initialement évoquée d'une « absorption » des trois corps dans celui des Ponts et Chaussées a finalement été écartée, c'est bien parce qu'elle n'offrait aucune amélioration au corps des Ponts et qu'elle conduisait à une dégradation de la situation des autres corps. Les quatre corps s'opposent, dès le départ, à un tel nivellement par le bas des conditions matérielles. Il s'agit donc de négocier fermement afin que les acquis des quatre corps soient intégrés dans le décret statutaire qui représenterait ainsi la synthèse de ce qui se fait de mieux dans chacun des corps<sup>761</sup>.

#### *b - Négociations et gains statutaires par grade*

Durant la période qui s'étend de 1997 à 1999, les organisations syndicales et associatives ont pu faire valoir leurs revendications, s'opposer frontalement aux avant-projets, voire menacer de se retirer des négociations. Quand s'engagent les discussions interministérielles, seuls les responsables du ministère de l'Équipement

---

<sup>760</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 12 février 2007. L'agacement répété de ce membre du corps des Ponts et Chaussées à l'endroit des grands corps administratifs donnera lieu, au cours d'un autre entretien, à ce savoureux lapsus : « Au Conseil des cons et à la Cour des tas... pardon au Conseil d'État et à la Cour des comptes [rires]. » Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 27 février 2007.

<sup>761</sup> Soulignons la présence de Gilbert Santel, ingénieur des Ponts et Chaussées anciennement ITPE, à la tête de la DGAFP durant les négociations interministérielles. D'après les interlocuteurs du ministère de l'Équipement auprès de la DGAFP, celui-ci, « gêné aux entournures », aurait préféré ne pas s'investir dans le dossier [Entretien auprès d'un ancien directeur du Personnel, Noisiel, le 28 janvier 2004]. Son influence est en tout cas difficile à déterminer : si sa présence à la tête de l'institution a pu faciliter certaines des négociations, il dit s'être néanmoins formellement opposé à certaines des revendications des corps de l'Équipement, concernant la demande de revalorisation en « hors-échelle E » notamment [Entretien auprès de Gilbert Santel, Paris, le 2 février 2004].

participent aux pourparlers, sur lesquels les représentants des corps n'ont, dès lors, plus de prise. Néanmoins, les exigences de départ formulées par les hauts fonctionnaires de la DPS s'inspirent directement des revendications présentées lors de la réunion plénière du 25 novembre 1997 avec les syndicats et associations, et notamment celles de l'AIPC<sup>762</sup>. Nous pouvons résumer ces revendications en trois points principaux. L'administration de l'Équipement demande, d'une part, que le premier grade – celui d'ingénieur des Ponts et Chaussées – ne comporte qu'une seule classe, avec un indice brut qui culminerait à 1015 – l'indice chiffre maximal – à la place de l'indice à 852 de l'ancienne grille du corps des Ponts<sup>763</sup>. D'autre part, elle souhaite que le deuxième grade, celui d'ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, se termine non plus en « hors-échelle A », comme c'était le cas dans les quatre corps, mais en « hors-échelle B ». Enfin, elle demande que le dernier grade, celui d'ingénieur général des Ponts et Chaussées, soit divisé en deux classes, la dernière culminant en « hors-échelle E », au lieu du « hors-échelle D » prévu pour l'ancien corps des Ponts.

Concernant le relèvement de l'indice sommital du premier grade à l'indice brut 1015, au lieu de 852, les représentants de la Fonction publique manifestent, dès la fin 1999, une « forte opposition en raison des risques de demandes reconventionnelles d'autres corps<sup>764</sup> », et proposent de monter jusqu'à 966. Le ministère de l'Équipement maintient néanmoins cette revendication, le directeur du Personnel rappelant cette exigence de l'administration devant les organisations syndicales et associatives le 18 avril 2000<sup>765</sup>. Elle est également à nouveau avancée lors de la réunion interministérielle du 8 novembre 2000, la Fonction publique réitérant son refus à la même occasion. Le « Bleu de Matignon » indique finalement que le grade d'ingénieur des Ponts et Chaussées sera fusionné en une seule classe et culminera à l'indice brut 966<sup>766</sup>, ce qui constitue néanmoins un gain pour les quatre corps fusionnés.

---

<sup>762</sup> En témoigne le document suivant : AIPC, « Demande de revalorisation indiciaire du Corps des Ponts et Chaussées », réunion du 25 novembre 1997. Source : DPS, documents internes.

<sup>763</sup> Cf. l'encadré et le tableau figurant dans la première section de ce chapitre.

<sup>764</sup> DPS, réunion avec la Fonction publique sur la fusion des corps issus de l'École polytechnique, le 22 octobre 1999, compte rendu des échanges, p.2. Source : DPS, documents internes.

<sup>765</sup> DPS, « Intervention de M. Chantereau », réf. : 00040, réunion de concertation du 18 avril 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>766</sup> Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, *op. cit.*, le 8 novembre 2000.

Mais les responsables du ministère de l'Équipement avaient prévu l'éventualité d'un refus d'une revalorisation de l'indice sommital des IPC à 1015, et avancé leur plan de contre-attaque dès la fin 1999. Constatant les réticences des représentants de la DGAFP, ils proposent ainsi qu'une accélération des carrières vienne compenser certaines revalorisations statutaires. Cette solution étant moins visible pour les autres corps, elle éviterait de créer des précédents<sup>767</sup>. Si la revalorisation à 1015, assortie d'un minimum statutaire de huit ans pour le passage à « en chef », était refusée, elle pourrait être compensée<sup>768</sup> par un indice à 966, accompagné d'un minimum statutaire ramené de huit à six ans pour la nomination au grade d'en chef<sup>769</sup> (à l'instar du corps des Mines – « ce qui évite de créer un précédent<sup>770</sup> », précise une fois encore l'argumentaire). Si la direction du Budget s'y oppose dans une lettre adressée à la DPS<sup>771</sup>, désaccord qu'elle manifesterà à nouveau à Matignon, le cabinet du Premier ministre se rangera finalement à l'avis du ministère de l'Équipement, suivi par la DGAFP<sup>772</sup>.

La deuxième principale revendication de l'administration de l'Équipement tient à la revalorisation du grade d'ingénieur en chef en « hors-échelle B », qui permettrait de réduire le délai d'attente pour l'accès au généralat que nous avons décrit précédemment. S'adressant au ministre de la Fonction publique, le directeur de

---

<sup>767</sup> DPS, réunion avec la Fonction publique, *op. cit.*, le 22 octobre 1999.

<sup>768</sup> Littéralement, les notes manuscrites d'un représentant de la DPS indiquent : « On peut échanger 1015 contre 6 ans ». DPS, Réunion entre la DPS et la DGAFP, notes manuscrites, le 22 octobre 1999. Source : DPS, documents internes.

<sup>769</sup> *Idem*. Le groupe de travail sur les pratiques de gestion a en effet constaté que le corps de la Météorologie bénéficiait de conditions plus favorables que les trois autres pour la promotion au grade d'ingénieur en chef. Les huit ans en qualité d'ingénieur de la Météorologie, exigés par leurs statuts pour passer au grade « en chef », comprennent en effet les deux années passées en tant qu'« ingénieur élève ». Les ingénieurs de la Météo' peuvent donc bénéficier d'une promotion au grade d'« en chef » à partir de la sixième année suivant leur titularisation. Remarquons que la demande d'abaissement de huit à six ans du minimum statutaire pour cette promotion n'accélère pas forcément les carrières, puisque le rythme d'avancement qui l'accompagne a été calculé pour demeurer stable (onze ans d'ancienneté pour les X, neuf ans pour les « concours professionnels » et huit ans pour les ingénieurs issus de la liste d'aptitude). Selon la démonstration prévue par les représentants du ministère de l'Équipement, l'abaissement du minimum statutaire présente l'intérêt d'augmenter les possibilités de différenciation des rythmes d'avancement « pour mieux récompenser le mérite ». DPS, « Les évolutions techniques du projet de fusion depuis le 22/10/1999, dernière réunion tenue à la DGAFP », notes manuscrites, non datées. Source : DPS, documents internes.

<sup>770</sup> DPS, « Points à arbitrer au regard des observations du Budget et de la DGAFP », *op. cit.*, p.2.

<sup>771</sup> Lettre de la direction du Budget à la DPS, *op. cit.*, le 10 janvier 2001.

<sup>772</sup> Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, *op. cit.*, le 6 avril 2001, p.7. Le soutien d'un projet par le cabinet du Premier ministre permet souvent de faire « basculer la donne », comme le souligne Françoise Dreyfus : DREYFUS Françoise, « À la recherche du temps perdu... », *Politix*, *op. cit.*, 2002, p.184.

cabinet du ministère de l'Équipement signale que cette revalorisation est fondamentale et qu'elle a d'ailleurs été accordée aux administrateurs civils :

« Elle est indispensable à la réussite de ce projet de fusion qui s'inscrit dans la droite ligne des principes généraux énoncés pour cette réforme de l'encadrement supérieur et qui ne peut se concrétiser sans cette revalorisation du deuxième grade, alors même que ce principe a été accepté pour le corps des administrateurs civils<sup>773</sup>. »

Si la DGAFP confirme, selon un compte rendu de la DPS d'octobre 1999, la « très longue stagnation de la carrière avant la nomination au grade d'ingénieur général<sup>774</sup> », elle ne donnera son satisfecit qu'un an plus tard<sup>775</sup>, après l'accord de principe donné par le cabinet du Premier ministre<sup>776</sup>. La nouvelle grille indiciaire du corps des Ponts et Chaussées accorde ainsi le « hors-échelle B » aux ingénieurs en chef.

La demande de revalorisation du grade d'ingénieur général en « hors-échelle E », a été à l'origine de tensions au sein des négociations. D'ailleurs, les représentants du ministère de l'Équipement savaient pertinemment qu'une telle demande était trop audacieuse, venant remettre en cause la hiérarchie des corps :

« Bon, on savait bien qu'on ne l'aurait pas parce que 'E' c'est le Conseil d'État et puis, aussi, les Mines ne l'ont pas mais bon, ça fait partie de la négociation<sup>777</sup>. »

« HEE : ne rêvons pas. L'échelle sommitale des grands corps ne doit pas être posée. Pas d'appui là-dessus<sup>778</sup>. »

Comme le note un représentant de la DPS dans le compte rendu (interne) de la réunion, les représentants du ministère de l'Équipement ont rencontré une « forte opposition de la Fonction publique à l'octroi du hors-échelle E comme indice terminal du grade d'ingénieur général<sup>779</sup> ». D'après le chargé de mission de la fusion, les fonctionnaires de la DGAFP les auraient ainsi menacés :

---

<sup>773</sup> Courrier du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement au cabinet du ministre de la Fonction publique, *op. cit.*, Annexe : « Les 4 axes principaux de la réforme », le 7 juin 1999.

<sup>774</sup> DPS, réunion avec la Fonction publique, *op. cit.*, le 22 octobre 1999, p.2.

<sup>775</sup> Lettre du directeur adjoint au DGAFP à la DPS, *op. cit.*, le 13 décembre 2000.

<sup>776</sup> Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, *op. cit.*, le 8 novembre 2000.

<sup>777</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 26 février 2007.

<sup>778</sup> DPS, Réunion entre la DPS et la DGAFP, *op. cit.*, le 7 septembre 1999.

<sup>779</sup> DPS, réunion avec la Fonction publique, *op. cit.*, le 22 octobre 1999, p.1.

« Ils nous ont dit : “si vous laissez le E dans votre dossier, on ne l’ouvre pas ! ”<sup>780</sup>. »

Cela n’empêchera pas les représentants du ministère de l’Équipement de renouveler leur demande auprès du cabinet du Premier ministre, en évoquant le plafonnement des carrières du corps, à l’occasion d’une réunion interministérielle. À l’unisson, la DGAFP et la direction du Budget s’opposeront à nouveau vivement, estimant que le passage en « hors-échelle D » constituait déjà une importante revalorisation pour les trois autres corps qui s’arrêtaient auparavant en « hors-échelle C »<sup>781</sup>. Mais les négociateurs du ministère de l’Équipement avaient, en réalité, un autre objectif en tête. En demandant l’impossible « hors-échelle E », ils souhaitaient pouvoir gagner du terrain en revendiquant, après un refus inévitable, d’accéder plus tôt dans leur carrière au « hors-échelle C ». La tactique suivie consistait dès lors à exiger, en contrepartie du désaccord, la fusion des deux classes d’ingénieur général, afin que tous les membres du corps puissent accéder au « hors-échelle D »<sup>782</sup> :

« Le hors-échelle E qu’on avait demandé, bien sûr, nous ne l’avons pas eu. ‘E’ c’est le Conseil d’État, la Cour des comptes, l’inspection des Finances, vous n’y pensez pas ! Les Mines ne l’ont pas ! Alors du coup, moi je me demandais s’il fallait garder deux classes. Les Mines, eux, ils ont B, C et D dans une même classe. Du coup, comme je n’avais pas eu ce que je réclamaï, eh bien j’ai rebâti le dossier avec une seule classe. Car, certes, E c’est beaucoup, mais l’idée c’est qu’avec un hors-échelle E, on garantissait à l’ensemble du corps un passage de B à C mais on ne faisait passer qu’une partie du corps de D à E, c’est ce que je proposais initialement. L’idée que je défendais c’était : “accordez-nous la E mais tout le corps n’aura pas vocation à aller en D puis en E”[...]. Là, ils ne me donnent pas le E ? Eh bien j’emmène tout le monde en D ! Et donc, à la va-vite, entre deux interministérielles, j’ai tout mis en une classe, de B à D<sup>783</sup> ! »

Après avoir marqué « une forte réticence à un accès direct à la hors échelle D par fusion des deux classes du grade d’ingénieur général<sup>784</sup> », la DGAFP finit par donner son accord en refusant en contrepartie que la fusion soit l’occasion d’un reclassement à l’échelon supérieur pour l’ensemble des membres du nouveau corps<sup>785</sup>. La

---

<sup>780</sup> Entretien auprès de l’ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 26 février 2007.

<sup>781</sup> Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, *op. cit.*, le 8 novembre 2000.

<sup>782</sup> Nous avons eu l’occasion de montrer précédemment que la dégradation des conditions d’avancement du corps des Ponts et, conséquemment, l’accès tardif au généralat, impliquait qu’une majorité d’IGPC parte à la retraite sans bénéficier du « hors-échelle D », voire du « hors-échelle C ».

<sup>783</sup> Entretien auprès de l’ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 2 mars 2007.

<sup>784</sup> DPS, réunion avec la Fonction publique, *op. cit.*, le 22 octobre 1999, p.1.

<sup>785</sup> Lettre du directeur adjoint au DGAFP à la DPS, *op. cit.*, le 13 décembre 2000.

direction du Budget qui exige également un « reclassement à indice égal », fait part à plusieurs reprises de son refus d'une fusion des classes d'ingénieur général. Elle le manifeste aux services de la direction du Personnel<sup>786</sup>, dont les représentants s'apprêtent à faire valoir que le grade d'ingénieur général des Mines comporte déjà une classe unique culminant en « hors-échelle D » et que « la mesure ne crée donc pas de précédent<sup>787</sup> ». Elle le rappelle également lors d'une réunion interministérielle, considérant qu'une telle décision permettrait « un accès très rapide à la HED<sup>788</sup> », auquel elle est défavorable. À cette occasion, le directeur du Personnel positionne le corps des Ponts et Chaussées en comparaison avec celui des Mines et celui des Inspecteurs des Finances, pour légitimer sa demande :

« L'accès au grade d'ingénieur général s'effectue en moyenne à 56-57 ans, contre 45 ans pour un inspecteur général des finances. La nouvelle proposition [...] est un accès au généralat à 52 ans en moyenne pour les ingénieurs issus de polytechnique. [...] En tout état de cause, les différences constatées pour l'accès au généralat entre les ingénieurs des mines et ceux des ponts et chaussées ne sont pas justifiées. [...] Si l'indice sommital du corps des ponts n'est pas revalorisé à la HEE, il est indispensable d'acter une structure en une seule classe<sup>789</sup>. »

Suite à la réunion, la décision apparaît dans le compte rendu du secrétariat général du gouvernement :

« Le cabinet du Premier ministre donne son accord au maintien de la HED avec fusion des deux grades d'ingénieur général<sup>790</sup>. »

En somme, la création d'un nouveau corps des Ponts et Chaussées a permis aux membres de l'ancien corps éponyme de voir leur rémunération en tant qu'IPC augmenter, d'être nommés plus tôt ingénieurs en chef, et d'avoir accès plus rapidement à une rémunération plus élevée dans ce grade, et d'atteindre, enfin, plus rapidement et en plus grand nombre l'indice sommital du grade d'ingénieur général<sup>791</sup>. Au-delà de (ou peut-être parallèlement à) la rhétorique justificatrice de la réforme, la fusion vient répondre à des intérêts plus locaux qui se résument en deux points essentiels et liés : elle vise à renforcer le lien, distendu, entre le ministère de

---

<sup>786</sup> Lettre de la direction du Budget à la DPS, *op. cit.*, le 10 janvier 2001.

<sup>787</sup> DPS, « Points à arbitrer au regard des observations du Budget et de la DGAFP », *op. cit.*, p.2.

<sup>788</sup> Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, *op. cit.*, le 6 avril 2001, p.2.

<sup>789</sup> *Idem.*

<sup>790</sup> *Idem.*

<sup>791</sup> Cf. Arrêté du 16 avril 2002 fixant l'échelonnement indiciaire applicable au corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées.

l'Équipement et son principal corps d'encadrement supérieur et à fidéliser les ingénieurs au corps des Ponts et Chaussées. Dans cette perspective notamment, elle vient renforcer le corps des Ponts dans l'espace des grands corps de l'État, en lui offrant l'opportunité d'une revalorisation statutaire qui n'était envisageable que sous la forme d'une fusion.

## Conclusion du chapitre 2

L'analyse de la position du corps des Ponts et Chaussées dans l'espace des corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement nous a permis de mettre en évidence la situation d'affaiblissement du corps à la veille de la fusion. En perte de vitesse au sein de la haute fonction publique, le corps des Ponts et Chaussées n'offrait plus à ses membres les conditions matérielles à la hauteur de son prestige scolaire. Parallèlement, d'autres corps moins réputés faisaient bénéficier leurs membres de carrières et d'avantages largement équivalents, voire bien supérieurs. Cette analyse nous a ainsi renseignée sur les motivations qui sont à l'origine du rapprochement du deuxième corps le plus prestigieux de l'École polytechnique avec des corps dont les ingénieurs comptent parmi les élèves les moins bien classés. Seule manière d'envisager une amélioration statutaire pour les hauts fonctionnaires, la fusion est apparue comme une opportunité à saisir pour le corps des Ponts et Chaussées. La création d'un « nouveau » corps, annoncée et revendiquée comme une réforme « modernisatrice » et légitimée par des principes managériaux, constitue avant tout une opportunité pour renforcer le principal corps d'encadrement du ministère de l'Équipement. Elle est aussi l'occasion pour le ministère de l'Équipement de se doter d'un corps, non seulement mieux gratifié, mais également plus fidèle. L'alliance avec des corps dont les membres travaillent en très grande majorité au sein de leur tutelle permet de modifier le profil du nouveau corps et de compenser la désaffection grandissante des IPC pour le ministère de l'Équipement. Elle s'accompagne, en outre, de statuts plus exigeants en matière d'engagement des nouveaux ingénieurs des Ponts à servir l'État. La restitution des principales négociations autour de la rédaction d'un nouveau décret a, enfin, permis de montrer combien les revalorisations statutaires étaient au cœur du projet de fusion qui a constitué un progrès matériel tangible pour l'ensemble des quatre corps concernés. Ainsi, loin d'apparaître comme le vecteur d'un retrait de l'État, la « modernisation » est mise en œuvre au profit de ceux qui le servent. Non seulement la réforme qui s'en réclame ne répond-elle pas aux impératifs revendiqués de réduction des dépenses publiques mais c'est au nom de la « modernisation » que la réforme a pris le contre-

pieu des valeurs qu'elle prétendait incarner. Elle semble ainsi témoigner de la volonté du gouvernement de ne pas s'aliéner les hauts fonctionnaires dont l'engagement conditionne le succès des politiques de réforme. Tout se passe comme si la politique de « modernisation » de l'État devait s'accompagner d'avantages et de sources de motivation destinés à valoriser ceux-là même qui sont censés la mettre en œuvre : pour « moderniser » l'État en réduisant les dépenses publiques, il faudrait commencer par inciter à la « modernisation » en les augmentant.



## Conclusion de la première partie

La démarche analytique que nous avons adoptée au cours de cette première partie a consisté à prendre aux mots, sans s'y laisser prendre, la rhétorique managériale diffusée au sein de l'administration. Loin de la contourner, nous avons préféré confronter les principes dont elle se réclame aux enjeux qu'elle recouvre. L'étude de la création du « nouveau » corps des Ponts et Chaussées, sa contextualisation, ses premières esquisses, sa mise en récit, les négociations qu'elle a provoquées et les effets qu'elle a suscités, constituent autant d'étapes de notre démonstration, par laquelle nous avons tenté d'appréhender concrètement les conditions d'élaboration d'une réforme dite « modernisatrice ».

Déshabiller la rhétorique managériale justifiant la réforme statutaire du corps des Ponts et Chaussées ne revient pas à conclure que le projet qui s'en réclame soit régressif. La réforme avance, certes, masquée. Toutefois, la plupart des acteurs semblent penser qu'elle contribue en effet à améliorer la gestion du corps et, plus largement, le service public. En outre, rien ne nous autorise concrètement à affirmer qu'il n'en est pas ainsi effectivement. Notre propos se situe en réalité ailleurs.

Nous avons montré que le discours « modernisateur » est prononcé dans un contexte de forte déstabilisation du ministère de l'Équipement et de son principal corps d'encadrement supérieur, affaiblis par le processus de décentralisation et la dislocation des liens qui les unissent. Nous avons mis en lumière la situation relative du corps des Ponts et Chaussées en la comparant à celle des trois autres corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement, du point de vue des conditions professionnelles de ses membres. C'est la prise de conscience de cette situation désavantageuse qui va conduire les IPC à s'engager pleinement dans la « modernisation » que la fusion entend incarner. Nous avons éclairé quelques-unes des raisons circonstancielles de l'imprégnation d'une telle rhétorique dans la mise en forme du discours justificateur d'une réforme en particulier. Autrement dit, nous avons essayé de mettre en évidence la plasticité de cette rhétorique « modernisatrice », devenue un passage obligé contraignant à des mises en récit conformes, mobilisées comme les faire-valoir de la réforme. Nous avons mis au jour les intérêts stratégiques et les enjeux de pérennisation que recouvre une telle réforme

aux yeux des représentants du ministère de l'Équipement qui voient dans la « modernisation » une opportunité pour revitaliser leur administration et s'attacher plus fermement les services du nouveau corps des Ponts et Chaussées. Nous avons enfin essayé d'évaluer les effets de la réforme sur chacun des corps concernés en éclairant les gains statutaires et les enjeux utilitaires voilés par la délimitation de l'univers du dicible au sein de l'administration.

L'analyse des interactions entre la réforme étudiée, les discours de type managérial qui l'accompagnent et la structuration des intérêts sociaux qu'elle met en jeu nous a permis de montrer que la fusion signe moins l'adhésion des grands corps aux valeurs du secteur privé et le retrait de l'État censé l'accompagner, qu'un renforcement de l'État dans ses aspects les plus traditionnels. En augmentant les avantages matériels d'un corps dont les membres sont encouragés à, voire contraints de, servir l'État plus fidèlement qu'auparavant, en procurant à un Ministère très affaibli les moyens humains prompts à le renforcer, la « modernisation » promue au nom du retrait de l'État, apparaît *in fine* comme un moyen de réaffirmation de la puissance publique. Mais si la reconstitution du processus de réforme donne à voir la manière dont certains représentants du corps sont parvenus à réévaluer les statuts des ingénieurs des Ponts et Chaussées, elle offre surtout l'image d'un corps en voie d'affaiblissement. Un corps qui s'est vu progressivement dépasser par de plus petits et de moins prestigieux que lui, dotés d'avantages statutaires et matérielles identiques, voire bien supérieurs. Un corps pour lequel la fusion apparaît comme le seul recours en vue de combler le décalage entre son prestige scolaire et la réalité des conditions matérielles qu'il offre à ses membres. Un corps, enfin, contraint de produire des règles de gestion destinées à fidéliser les plus jeunes qui se détournent de lui et du Ministère. Les représentants du corps des Ponts et Chaussées ont donc, certes, remporté une bataille stratégique en adoptant de nouveaux statuts. Mais plus qu'un succès, ne peut-on pas y voir plutôt un aveu de faiblesse de la part d'un corps qui chercherait à exister en mettant en place des dispositifs concrets lui garantissant de se pérenniser ?

La partie suivante devrait nous apporter des éléments supplémentaires pour répondre à cette question, dans la mesure où elle se penche sur la « consistance » de ce corps

en éclairant la scène où l'ensemble de ses représentants institutionnels sont réunis pour le penser, dans son identité et son avenir.







# PARTIE 2 : LA FIGURE DE L'« INGÉNIEUR MANAGER » ET SES IDENTITÉS STRATÉGIQUES

*« Si les conflits à propos de l'éducation prennent la forme d'antinomies indépassables à propos de valeurs ultimes, c'est qu'ils ont pour enjeu, à travers la maîtrise des instruments de la reproduction culturelle et de la reproduction sociale, la reproduction des fondements mêmes de la domination, de l'existence et de la valeur des dominants, et de la hiérarchie des principes de domination<sup>792</sup>. »*

Parallèlement aux négociations statutaires<sup>793</sup> qu'il a suscitées, le processus de fusion des corps supérieurs du ministère de l'Équipement a amené les protagonistes à s'interroger sur la nature du « nouveau » corps qu'ils souhaitaient voir créer. L'agrégation des ingénieurs polytechniciens de l'Aviation civile, de Météo France, de l'Institut géographique national et des Ponts et Chaussées dans un corps unique pose en effet la question de leur unité. Quelle identité commune donner au nouveau corps des Ponts et Chaussées ? Comment souder ses membres et leur insuffler le sentiment d'appartenance à une même entité ? Autant de questions auxquelles les acteurs de la fusion des quatre corps ont choisi de répondre en se penchant sur la création d'une formation commune au nouveau corps. À leurs yeux, la formation

---

<sup>792</sup> BOURDIEU Pierre, *La Noblesse d'État*, op. cit., 1989, p.233.

<sup>793</sup> Cf. la frise chronologique en annexe.

scolaire apparaît comme la scène privilégiée de la construction identitaire du corps. Les ambitions assumées des réformateurs rejoignent les analyses qui voient dans la formation un levier de diffusion des normes comportementales visant à créer un « esprit de corps » et un lieu de transmission d'enseignements qui véhiculent des représentations constitutives d'une conception de soi et des autres.

Considérée par ses fondateurs comme le « socle commun<sup>794</sup> » et le « creuset de l'identité<sup>795</sup> » du nouveau corps, la formation mise en place après la réforme statutaire affiche clairement ses objectifs. Elle entend faire du corps des Ponts un corps d'« ingénieurs managers » soudés par un projet commun de « modernisation » de l'action publique<sup>796</sup>. Conformément aux ambitions qu'ils ont revendiquées lors du processus de fusion, présenté comme une réforme managériale, les ingénieurs des Ponts et Chaussées entendent être considérés comme des « modernisateurs » et former leurs jeunes pairs à le devenir, dès le stade de leur formation initiale. S'il n'est pas inédit au sein du corps, ce référent identitaire est, pour la première fois, placé au centre de sa formation initiale<sup>797</sup>. Aux yeux de ses promoteurs, la réforme de la formation de ces hauts fonctionnaires apparaît comme un symptôme et un moteur du processus de « modernisation » de l'État. C'est également ce que suggère, dans un autre registre, Brigitte Gaïti, qui invite à considérer « les systèmes réformés de formation » comme des « manifest[at]ions » de la transformation de l'État, au même titre que la création de structures nouvelles au sein de l'administration<sup>798</sup>. C'est en effet sur un dispositif institutionnel spécifique, par la mise en place d'une nouvelle structure de formation, exclusivement destinée aux membres du corps fusionné, que les représentants des quatre corps techniques supérieurs du Ministère entendent faire reposer cette identité. Si la question de son intériorisation et de sa réappropriation par

---

<sup>794</sup> Note du directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme au vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées, commande d'un groupe de travail sur la formation, La Défense, le 7 avril 1997. Source : DPS, documents internes.

<sup>795</sup> *Idem.*

<sup>796</sup> Nous verrons que cet objectif irrigue l'ensemble des échanges qui ont eu lieu au sein du groupe de réflexion sur le mastère d'action publique et dont on retrouve des traces dans : SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe de réflexion sur le MAP*, *op. cit.*

<sup>797</sup> Véronique Chanut a montré la prégnance de la figure managériale au sein du ministère de l'Équipement qui a notamment conduit à la mise en place d'une formation continue au management destinée à l'ensemble de ses cadres supérieurs. CHANUT Véronique, *L'État didactique*, *op. cit.*, 2004.

<sup>798</sup> GAÏTI Brigitte, « Décembre 1958 ou le temps de la révélation technocratique », dans DUBOIS Vincent et DULONG Delphine (dir.), *La question technocratique*, *op. cit.*, 1999, p.137.

les élèves du corps ne peut, à ce stade<sup>799</sup>, être posée dans ce travail, nous souhaitons prendre au sérieux les intentions du « nouveau » corps des Ponts dont les responsables prétendent effectivement modifier les principes d'administration de l'action publique et agir sur le comportement et les valeurs des cadres de la haute fonction publique, par le biais de la formation initiale.

Engagée dès 1997, la réflexion sur la formation s'étend jusqu'en 2004. « Sept ans de malheur<sup>800</sup> ! » se lamente l'un des participants à la réforme. La longueur du processus retient l'attention de l'observateur : quels enjeux recèle donc une réforme pédagogique qui n'aboutit que sept ans après sa mise à l'agenda ? De compromis instables en retournements, le processus de réforme de la formation est en effet long et chaotique.

En portant notre regard sur la genèse de la réforme, nous souhaitons nous intéresser, au-delà des enjeux pédagogiques, aux rapports de force qui ont présidé à la confrontation des idées sur ce qu'est ou devrait être un ingénieur des Ponts et Chaussées. C'est l'opération par laquelle un corps entend produire une vision de lui-même, déterminer son propre espace identitaire et, par là, fonder sa légitimité, qui nous intéresse dans l'analyse du processus de réforme.

Si nous recourons au terme d'identité qu'utilisent les acteurs en le naturalisant, notre démarche analytique vise néanmoins à éviter la tentation réifiante qui peut naître de l'usage d'une telle notion. En inscrivant l'identité du corps – revendiquée par certains de ses membres une fois la réforme achevée – dans le processus qui a amené ses différents représentants à s'entendre sur ce qu'elle devrait être, nous l'analyserons de manière dynamique, dans le cadre de sa fabrique. Pour autant, nous ne la laisserons pas à l'état de boîte noire inexplorée et c'est d'abord le contenu que lui prêtent les différents représentants des ingénieurs des Ponts qui retiendra notre attention dans le troisième chapitre. Nous tenterons de la saisir en revenant sur les multiples configurations et les ébauches successives dont elle a fait l'objet, ainsi que

---

<sup>799</sup> La formation sera mise en place à la rentrée 2004, ce qui rend difficile une analyse en profondeur sur ses éventuels effets. Cf. en annexe l'encadré sur la question des effets de la formation scolaire.

<sup>800</sup> Entretien auprès d'un enseignant de « sciences humaines » à l'ENPC, conseiller du vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées, Paris, le 18 juin 2004.

les représentations qui les portent, les visions de l'État et de l'action publique qu'elles mettent en jeu, et les négociations et revirements dont elles ont fait l'objet. Nous mettrons ainsi en lumière la force de l'arbitraire qui préside à l'élaboration d'un compromis qui fédère en l'occurrence l'ensemble du corps derrière la revendication d'une identité d'« ingénieur manager ». S'il est dès lors possible de restituer les raisons et les logiques qui conduisent les acteurs à défendre leur point de vue (parfois changeants), le processus qui conduit les représentants des (puis du) corps<sup>801</sup> à décider de la teneur d'une nouvelle formation n'est pas un cheminement linéaire mu par une rationalité omnisciente et anticipatrice. Constamment renégociée et mise en tension au cours de ce processus, l'identité du nouveau corps apparaît bien au contraire comme le résultat (imprévu) de la compétition entre acteurs dotés de « rationalités limitées » qui cherchent à se « débrouiller » en bricolant » des solutions, et passent d'un compromis à un autre, aussi contradictoires soient-ils<sup>802</sup>. Cette étude « génétique » permet ainsi de faire ressurgir les alternatives qui ont été écartées, les retournements de situation qui en sont à l'origine et les stratégies à partir desquelles elle a été pensée (**chapitre 3**).

Le chapitre quatre viendra éclairer d'un nouveau jour le précédent en mettant en lumière les locuteurs de cette identité. Le discours identitaire sera ainsi ramené à ceux qui s'en font les porte-paroles au sein du corps et sera mis au regard des valeurs, des intérêts et des stratégies qui les guident. C'est en rattachant, en somme, les différentes visions de l'identité du corps des Ponts fusionné aux positions, aux parcours et aux pratiques institutionnels et professionnels de ceux qui les portent, que nous souhaitons mettre au jour la nature des enjeux qu'elles revêtent. Nous verrons que si tel n'était pas nécessairement l'objectif poursuivi, l'identité d'« ingénieur manager », ajustée à des stratégies professionnelles divergentes sans être nécessairement contradictoires, offre une malléabilité commode pour un corps qui cherche à se pérenniser en étendant ses positions de pouvoir (**chapitre 4**).

---

<sup>801</sup> Précisons dès à présent qu'il s'agit, au début du processus, des représentants des quatre corps techniques supérieurs de l'Équipement (à savoir les représentants de l'administration, à travers les différents employeurs que sont la DGAC, l'IGN, Météo France ou la DPS pour le ministère de l'Équipement en général ; et les représentants syndicaux et associatifs) puis, une fois la fusion actée, après la publication du décret statutaire en avril 2002, des représentants (administratifs et corporatistes) du corps des Ponts et Chaussées.

<sup>802</sup> LINDBLOM Charles, "The science of muddling through", *Public Administration Review*, vol.19, n°3, 1959, pp.79-88 ; LINDBLOM Charles, "Still muddling, not yet through", *Public Administration Review*, vol.39, n°6, 1979, pp.517-526.

# **CHAPITRE 3 :**

## **LA FABRIQUE D'UNE FIGURE PLURIELLE OU LE BRICOLAGE IDENTITAIRE DU CORPS DES PONTS ET CHAUSSEES**

*« L'identité n'est jamais du point de vue sociologique qu'un état des choses simplement relatif et flottant<sup>803</sup>. »*

Au cœur du processus de fusion, la formation initiale à donner aux membres du nouveau corps des Ponts et Chaussées apparaît comme un sujet fondamental, mais n'est abordé par les acteurs qu'avec une extrême prudence. La question du tronc commun censé garantir la cohésion du corps et attester son identité est délicate<sup>804</sup>. La formation est supposée garantir la spécificité des ingénieurs des Ponts et Chaussées dans l'espace des grands corps et sa « valeur ajoutée » au sein de l'administration. Elle doit également assurer l'acquisition de compétences nécessaires à l'exercice de l'ensemble des métiers de l'encadrement supérieur dans les quatre institutions concernées par la fusion. Elle recèle, dès lors, des conflits d'intérêts au sein des quatre corps en fusion quant aux cœurs de métier de l'ingénieur des Ponts et Chaussées. De la définition des programmes d'enseignements dépend en effet la pérennité des institutions qui recrutent à la sortie de l'École. L'institut géographique national, Météo France, le ministère de l'Équipement, et la direction générale de l'Aviation civile doivent veiller à ce que la formation recouvre leurs domaines de compétence, afin d'assurer la reproduction de leur encadrement supérieur. Or les

---

<sup>803</sup> WEBER Max, *Essai sur la théorie de la science*, Paris, Plon, 1965, p.360.

<sup>804</sup> La formation et notamment la nature des enseignements communs aux élèves d'une même promotion rend explicite cette quête d'une identité à intégrer par les élèves et à faire valoir à l'extérieur. À ce sujet, cf. : WEISS John Hubbel, *The Making of Technological Man*, *op. cit.*, 1982.

exigences sont nombreuses, les différents employeurs inégalement prestigieux et les contraintes pédagogiques importantes.

Parallèlement aux négociations statutaires vont ainsi s'engager des discussions relatives à la formation initiale commune au nouveau corps. Mais la période est sensible et le sujet abordé avec retenue et précaution, dans la crainte d'attiser les tensions et d'entraver les négociations interministérielles en cours. Il est question du « sujet délicat de la formation initiale du corps<sup>805</sup> », considéré comme « le vecteur de réussite de la fusion<sup>806</sup> ». La formation est perçue comme une condition de la faisabilité de la fusion et, partant, comme une cause potentielle de son échec. Les promoteurs de la réforme évoquent ainsi le spectre de la formation commune comme un dossier conflictuel et une potentielle source de rupture entre les quatre corps.

Un premier groupe de réflexion sur le sujet est néanmoins commandité dès le mois d'avril 1997. C'est un processus tortueux et accidenté qui voit, de 1997 à 2004, les groupes de travail se succéder et avancer des propositions de *scenarii* de formation aussi diverses que contradictoires quant au fondement de l'identité qu'il s'agit de faire valoir. Les justifications et revendications identitaires du corps en voie de fusion initient ou épousent ces fluctuations, au gré des contraintes extérieures, des obligations pédagogiques, des exigences de chacun des corps et, surtout, de la préservation d'un consensus initial fragile. Revenir sur ces sept années de négociations en reconstituant le cheminement de la réforme devrait nous permettre de retracer l'économie générale de la production de qui sera finalement un compromis, à rebours du « récit des origines » qu'en donnent les acteurs. Il s'agit donc de s'intéresser à la fabrique du programme de formation souhaité (ou *curriculum*<sup>807</sup> formel<sup>808</sup>) en analysant un processus de réforme de la formation, les

---

<sup>805</sup> DPS, « Discours du ministre à son encadrement supérieur. Éléments de langage sur la fusion des corps du ministère issus de l'École Polytechnique », version intermédiaire, 14 janvier 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>806</sup> Ministère de l'Équipement, des Transports et du Tourisme, *Rapport du groupe de sur la faisabilité de la fusion des corps des IM et des IPC, op. cit.*, 1995, p.61.

<sup>807</sup> Le recours à la notion de *curriculum* procède d'une commodité de langage. Elle permet en effet de désigner à la fois les contenus des enseignements, la structuration des programmes, les cursus scolaires et les finalités qui leur sont assignées. La notion est utilisée dans le langage courant en anglais. Si elle est, au début des années soixante-dix, au cœur des travaux des sociologues de l'éducation anglo-saxons dont la « sociologie du *curriculum* » s'inscrit dans une démarche déconstructiviste de filiation marxiste, elle n'a pas, en elle-même, d'implication théorique, sinon qu'elle permet d'envisager les savoirs et les cursus scolaires comme des construits sociaux. Cf. à ce

pressions sous l'effet desquelles il évolue, les conflits qu'il suscite et les enjeux qu'il révèle.

C'est la nature fondamentalement construite de la formation que nous souhaitons mettre au jour, en saisissant les savoirs et les compétences prescrits par chacun des quatre corps, en même temps que les acteurs qui participent à les rendre nécessaires et consubstantiels de l'identité souhaitée du « nouveau » corps<sup>809</sup>. C'est donc une identité *en construction* que nous souhaitons appréhender en nous attardant sur les arrangements successifs qui ont ponctué le processus de réforme. Si la figure du manager est présente, dès avant la fusion, dans les présentations de soi du corps des Ponts et Chaussées<sup>810</sup>, cette dimension de l'identité qui sera finalement revendiquée par le « nouveau » corps n'a pas été un point de départ évident de la réflexion en amont de la création de sa formation initiale. Loin de s'être naturellement imposée, l'émergence de l'identité d'« ingénieur manager » dans les discussions est, en réalité, le fruit d'un long processus, semé d'embûches et ponctué d'ajustements et de revirements multiples.

Dans un premier temps, l'ensemble des quatre corps représentés par leurs employeurs (le ministère de l'Équipement, Météo France, l'IGN et la DGAC) et leurs syndicats et associations professionnelles, s'accordent sur une formation avec un tronc commun composé de disciplines dites « techniques », relevant *grosso modo* des sciences de l'ingénieur. L'identité du corps est alors pensée comme essentiellement technique, en opposition au profil des hauts fonctionnaires issus de

---

sujet : MUSGROVE Frank, "The Contribution of Sociology to the Study of the Curriculum", dans KERR John F. (dir.), *Changing the Curriculum*, Londres, University of London Press, 1968, pp.96-109. Frank Musgrove est considéré comme un précurseur dans le renouvellement de la sociologie de l'éducation et ce texte est souvent présenté comme l'une des premières contributions à la « sociologie du *curriculum* » en Grande-Bretagne. Pour une présentation plus détaillée des travaux de ce courant, cf. : FORQUIN Jean-Claude, « Savoirs scolaires, contraintes didactiques et enjeux sociaux », *Sociologie et sociétés*, vol.23, n°1, printemps 1991, pp.25-39.

<sup>808</sup> La distinction entre « *curriculum* formel » et « *curriculum* réel » est empruntée à Philippe Perrenoud qui différencie les schémas de formation tels qu'ils sont souhaités et pensés en amont et les enseignements effectivement dispensés au sein de l'institution scolaire. PERRENOUD Philippe, *La fabrication de l'excellence scolaire*, Genève, Droz, 1984.

<sup>809</sup> C'est la démarche suivie au début des années soixante-dix par les sociologues de l'éducation anglais qui considéraient les savoirs véhiculés par l'enseignement comme un construit et un enjeu social. Cf. par exemple :

<sup>810</sup> Comme on en comprendra par la suite la raison, on la retrouve notamment de manière prégnante dans les productions manuscrites de l'association professionnelle du corps.

l'ÉNA<sup>811</sup>. C'est le délitement progressif de ce consensus initial que nous souhaitons d'abord examiner (**section 1**). Contraints de s'accorder, dans un deuxième temps, sur un nouveau schéma de formation, les protagonistes de la réforme vont s'entendre sur un arrangement bien différent du premier. Le projet de formation s'articule autour d'un tronc commun désormais focalisé sur des enseignements dits « généraux ». C'est l'avènement tardif et contraint d'une « identité managériale », bientôt contrarié par l'opposition d'une partie du nouveau corps des Ponts qui lui préfère la figure, plus nuancée, de « l'ingénieur manager », que nous proposons de reconstituer (**section 2**).

## **Section 1: À la recherche d'une identité commune**

Cette scène de la réforme des cadres de l'action publique révèle deux moments-clés au cours de sa genèse. Les premiers débats sur la formation, qui interviennent au début des discussions relatives à la fusion des quatre corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement, créent un consensus parmi les parties en présence sur le caractère « technique » de l'identité du « nouveau » corps. Les promoteurs de la réforme entendent s'appuyer sur ce consentement initial pour créer une dynamique positive en faveur de la création du « nouveau » corps des Ponts et Chaussées (**A.**). Néanmoins, sa fragilité ne tarde pas à apparaître au grand jour. À la faveur de l'irruption de deux contraintes extérieures, les bases du consensus sont renversées (**B.**). Les quatre corps vont devoir s'atteler à l'élaboration d'un nouveau compromis, ralliant progressivement un *curriculum* formel basé, cette fois, sur le caractère managérial du nouveau corps (**C.**). Ce moment de retournement et les facteurs qui y contribuent laissent entrevoir les contraintes et les stratégies qui façonnent une identité en construction, et les conditions à l'origine de la promotion de la figure managériale de l'ingénieur des Ponts et Chaussées.

---

<sup>811</sup> Cf. à ce sujet l'encadré n°14.

## **A.La technicité comme élément cohésif du corps**

Au cours du processus de fusion des corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement, la question de la formation initiale à transmettre au « nouveau » corps des Ponts et Chaussées apparaît, pour tous, comme un sujet fondamental. S'il est régulièrement évoqué, le projet d'une formation commune tarde néanmoins à être abordé dans ses détails et demeure un sujet connexe. Sa mise à l'écart n'est pas le résultat d'une quelconque négligence de la part des promoteurs de la fusion. Elle est bien davantage le fruit d'un calcul stratégique, révélateur des tensions suscitées par la réforme statutaire. Tous les protagonistes n'envisagent pas, en effet, le sujet dans la même perspective.

Les syndicats et les associations professionnelles les plus opposés à la réforme statutaire, du côté des trois corps censés fusionner avec celui des Ponts et Chaussées, considèrent que l'absence de discussion à ce sujet est révélatrice des intentions hégémoniques du corps des Ponts. Ils estiment que ses représentants (au ministère de l'Équipement ou à l'AIPC) mus par la volonté d'absorber les trois autres corps<sup>812</sup>, ont renoncé à mettre en place une formation qui recouvre leurs domaines de compétence. Ils dénoncent ainsi la « méthode de travail » de la réforme qui n'aurait pas permis, au stade des études de faisabilité de la fusion, « *d'aborder les problèmes fondamentaux comme celui de la formation*<sup>813</sup> ». De leur côté, les employeurs des quatre corps, favorables à la fusion, admettent que « ce thème mérite un examen particulier et approfondi en raison des enjeux qui s'y attachent<sup>814</sup> ». Mais ils cherchent à gagner du terrain sur les négociations interministérielles avant d'entamer les discussions sur ce délicat sujet. Il s'agit tout d'abord d'obtenir des accords en matière statutaire afin de rendre plus difficile l'éventualité d'une remise en cause du projet de création d'un nouveau corps.

---

<sup>812</sup> Cf. à ce sujet le chapitre 2.

<sup>813</sup> AIG, « Position sur le rapport CGP 96-178 », motion AIG, juin 1997. Rappelons que l'association des ingénieurs géographes avait manifesté son désaccord vis-à-vis du rapport de faisabilité de la fusion avec le corps des Ponts auprès du Premier ministre Alain Juppé (cf. chapitre 2). Lettre du président de l'association des ingénieurs géographes au Premier ministre Alain Juppé, Paris, le 4 avril 1997. Source : DPS, documents internes.

<sup>814</sup> NI (DPS), réunion du « Directoire », *op. cit.*, 5 mai 1998.

Il n'en reste pas moins que, dès le stade des rapports de faisabilité de la fusion entre chacun des corps et celui des Ponts et Chaussées<sup>815</sup>, il est question des « enjeux que constitue la définition du cahier des charges de la formation initiale du corps après fusion<sup>816</sup> ». La formation est censée être à la fois le « catalyseur de la culture et de la cohésion du corps » et le garant de la compétence des ingénieurs formés pour « satisfaire les missions diversifiées des diverses entités concernées<sup>817</sup> ». À la demande des syndicats notamment, la question est finalement prise en considération à la fin de l'année 1997, avec la création d'un groupe de travail *ad hoc*. Contredisant les craintes des défenseurs de la fusion, la réflexion collective au sujet de la formation commune va permettre de dé-conflictualiser les rapports entre les quatre corps et rassurer les représentants syndicaux les plus réticents.

### 1) Les faux-semblants d'un consensus

Deux ans après la parution du premier rapport sur la faisabilité de la fusion, un nouveau gouvernement est mis en place suite à la dissolution de l'Assemblée nationale par le président de la République, Jacques Chirac. Jean-Claude Gayssot, député communiste, est nommé ministre de l'Équipement. Sitôt saisi du dossier de la fusion par les plaintes des syndicats qui menacent de ne plus participer à la réforme<sup>818</sup>, il exige que les organisations représentatives des quatre corps concernés par le projet de fusion soient consultées dans le cadre de groupes de travail, sur les différents thèmes qui suscitent leur inquiétude. Le groupe de travail sur la formation initiale est le premier à être mis en place<sup>819</sup>.

Après une première réunion organisée par l'ENPC le 17 décembre 1997, son existence est officialisée par une lettre du directeur du Personnel et des Services du Ministère, qui nomme à sa tête une personnalité extérieure. Il s'agit de Georges

---

<sup>815</sup> Rappelons que le premier, rédigé entre les ingénieurs de Météo France et ceux du corps des Ponts, date d'avril 1995. Il est suivi, en juin 1996, du rapport de faisabilité d'une fusion avec les ingénieurs de l'Aviation civile puis, en avril 1997, avec les ingénieurs géographes. Cf. chapitre 2.

<sup>816</sup> Note du directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme au vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées, commande d'un groupe de travail sur la formation, La Défense, le 7 avril 1997. Source : DPS, documents internes.

<sup>817</sup> *Idem*.

<sup>818</sup> Et notamment le syndicat national des ingénieurs géographes. Cf. chapitre 2.

<sup>819</sup> Il sera suivi de la création de trois autres groupes de travail thématiques : sur les rémunérations, le recrutement et les pratiques de gestion. Cf. chapitre 2.

Lespinard, Polytechnicien, ancien président du conseil scientifique de l'École des Ponts et futur directeur de l'Institut national polytechnique de Grenoble, qui est à ce moment-là président de la commission des titres d'ingénieurs (CTI)<sup>820</sup>. Conformément au souhait du ministre de l'Équipement, Georges Lespinard invite les syndicats et les associations professionnelles à participer au groupe de travail qu'il met en place, dans l'objectif de « précis[er] les contours de l'identité commune<sup>821</sup> » du corps. Tel qu'il apparaît dans le compte rendu de sa première réunion ou dans les notes internes au Ministère, le but assigné au groupe de travail chargé de l'élaboration du schéma des enseignements est de « former une communauté d'ingénieurs du même corps<sup>822</sup> », de « forger [son] unité<sup>823</sup> » et de faire de la formation initiale « le creuset de son identité et de sa culture<sup>824</sup> ».

Qualifiée d'« exercice de style de haut vol<sup>825</sup> » tant la rédaction en fut délicate, la note de cadrage du service « Recrutement et Formation » de la DPS demeure suffisamment générale pour laisser le champ libre à des interprétations variées. Définissant la commande de la DPS vis-à-vis de l'École des Ponts, elle peut être résumée en deux points essentiels. D'une part, elle insiste sur le fait que « la mission fondamentale de l'École est la formation d'ingénieurs<sup>826</sup> ». Il s'agit donc de mettre en place une formation initiale qui aille dans le sens d'un « accroi[ssement] des connaissances liées aux sciences de l'ingénieur » et, plus précisément, dans les « champs de l'aménagement ». Il convient de « préserver l'excellence technique [de

---

<sup>820</sup> Le choix est stratégique. Georges Lespinard est en effet expérimenté en matière de formation d'ingénieur et, surtout, sa nomination permet de garantir la conformité de la réforme avec les exigences de la CTI. Créée en 1934, la CTI habilite les établissements privés et émet des avis pour les autres institutions. Elle est composée de seize membres issus des milieux académiques et de seize membres issus des « milieux économiques » (syndicats, MEDEF, CGPME, etc.) Depuis 1997, les Écoles ne sont plus habilitées à délivrer une fois pour toutes le diplôme d'ingénieur. Elles doivent désormais se soumettre à une évaluation périodique, tous les six ans au maximum. CTI, « Références et Orientations », Séance plénière du 2 juillet 2003 (Source : ENTPE, archives personnelles) ; LECHERBONNIER Sylvie, « Beaucoup d'écoles d'ingénieurs ont très peu évolué depuis la première évaluation périodique de la CTI », *L'Agence Éducation Emploi Formation*, Paris, le 19 mai 2004.

<sup>821</sup> Note du sous-directeur du Recrutement et de la Formation, objet : « Groupe de travail sur la formation initiale des corps techniques de l'équipement qui recrutent à la sortie de l'école polytechnique » au directeur du Personnel et des Services, La Défense, le 12 décembre 1997. Source : DPS, documents internes.

<sup>822</sup> ENPC, Réunion du groupe de travail sur la formation initiale du corps présidé par Georges Lespinard, compte rendu, le 17 décembre 1997. Source : DPS, documents internes.

<sup>823</sup> Note de la DPS au vice-président du CGPC, op. cit., le 7 avril 1997.

<sup>824</sup> *Idem.*

<sup>825</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 24 avril 2003.

<sup>826</sup> Note de la DPS au vice-président du CGPC, op. cit., le 7 avril 1997. Les citations suivantes sont extraites de la même source.

l'ENPC] et son identité ». Elle souligne, d'autre part, l'importance des compétences telles que la « capacité à l'encadrement » et l'acquisition de « compétences juridiques, économiques et financières fortes » que devrait intégrer la nouvelle formation du corps.

Dès sa première réunion, le groupe de travail présidé par Georges Lespinard a mis en évidence les principales dimensions susceptibles de fonder le projet de formation : « approfondissement des sciences de base<sup>827</sup> », « formation aux techniques générales de l'ingénierie », « spécialités techniques », « langue et communication », « management » et « développement personnel ». Conformément aux deux principaux souhaits émis par les représentants du Ministère, le projet de tronc commun qui se dessine est basé sur une formation d'ingénieur couplée avec des enseignements qualifiés de « managériaux ». Ce sont les termes employés par le président du groupe dans sa lettre accompagnant le rapport intermédiaire :

« [Il s'agit d'une formation] de haut fonctionnaire ouverte à l'international et à l'entreprise, alliant une réelle formation d'ingénieur, une spécialité forte, et des compétences managériales affirmées<sup>828</sup>. »

Le rapport d'étape propose un projet de formation étendu sur trois ans :

- La première année serait orientée vers le tronc commun consacré aux techniques de l'ingénieur, à une « formation humaine et managériale<sup>829</sup> » et des « formations scientifiques » couvrant tous les domaines de spécialités des corps ainsi qu'« un stage d'initiation au service public [...] dans des services du Ministère » ;
- la deuxième année serait constituée d'un stage d'un an « en principe hors du champ de l'activité choisie, le plus souvent en entreprise, et si possible à l'étranger » ;
- et la troisième année porterait sur les enseignements de spécialité, liés aux spécificités de chacune des « maisons d'emplois<sup>830</sup> ».

---

<sup>827</sup> ENPC, Réunion du groupe de travail, *op. cit.*, le 17 décembre 1997. Les citations suivantes sont extraites de la même source.

<sup>828</sup> Lettre du président du groupe de travail au DPS, *op. cit.*, le 23 juillet 1998.

<sup>829</sup> *Idem*. Les citations suivantes sont extraites de la même source.

<sup>830</sup> Rappelons qu'il s'agit là d'un terme indigène à l'administration, désignant en l'occurrence la DPS, la DGAC, Météo France et l'IGN.

**Encadré n°14 :** Ce qu'il faut comprendre par formations « technique » et « généraliste »

Si les acteurs opposent le caractère « technique » de leur formation à des enseignements qui seraient plus « généralistes », comme à l'ÉNA par exemple, il faut préciser d'ores et déjà l'ambiguïté que recouvre cette division sémantique. L'idée de « formation technique » renvoie ainsi à une formation de type scientifique, basée notamment sur l'enseignement des sciences de l'ingénieur. Mais elle ne s'oppose pas, en réalité, à l'idée d'aborder les sciences et les techniques de l'ingénieur de manière générale. En effet, les représentants du corps des Ponts et Chaussées impliqués ici dans la réflexion considèrent davantage le corps comme étant composé d'ingénieurs généralistes de la technique, en opposition aux corps des Travaux, perçus comme étant des spécialistes d'une ou de plusieurs sciences/techniques de l'ingénieur<sup>831</sup>. La « formation technique » s'oppose ainsi à une formation qui relèverait davantage des sciences humaines et sociales par exemple et, en l'occurrence, du management<sup>832</sup>, mais elle ne s'assimile par une formation spécialisée. Si nous reprenons les catégories de classement utilisées par les acteurs, c'est avec cette distinction à l'esprit qu'il faut les lire.

Rapidement pourtant, les participants au groupe de travail prennent conscience de l'ampleur de la formation ainsi proposée<sup>833</sup>. Les modules scientifiques et techniques à aborder couvrent le vaste champ des domaines propres aux quatre corps et requièrent une place conséquente. Cette question fait l'objet d'une attention particulière de la part des représentants des ingénieurs géographes, de l'Aviation civile et de Météo France qui veillent à ce que leurs domaines de spécialité soient suffisamment pris en compte. Les deux établissements publics en particulier (Météo France et l'IGN) craignent un manque d'intérêt des jeunes ingénieurs du nouveau corps vis-à-vis de leurs activités<sup>834</sup>. Les ingénieurs issus des trois corps en voie de fusion avec celui des Ponts et Chaussées suivent en effet des parcours professionnels qui requièrent des compétences techniques plus pointues<sup>835</sup>. Leurs employeurs

---

<sup>831</sup> Ce positionnement particulier, que l'on retrouve dans d'autres grands corps techniques de l'État en France, vient à nouveau interroger la division analytique entre généralistes et spécialistes couramment proposée dans les études sur la formation. À ce sujet, nous nous permettons de renvoyer à l'introduction générale de la thèse.

<sup>832</sup> Nous aurons l'occasion de revenir plus tard sur cette autre difficulté que représente la qualification des enseignements dits « généralistes ».

<sup>833</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, membre du « groupe Lespinard », Paris, le 15 septembre 2003.

<sup>834</sup> Entretien auprès du directeur adjoint de l'École nationale des sciences géographiques (ENSG), Marne-la-Vallée, le 24 janvier 2003. Les citations suivantes sont extraites de la même source.

<sup>835</sup> Cf. à ce sujet le chapitre 2.

auraient donc davantage besoin de spécialistes et d'experts dans leurs domaines d'activité<sup>836</sup>. La plupart des syndicats présents, l'AIPC mise à part, défendent également l'identité d'ingénieur et la préservation des compétences techniques des membres du futur corps. Présents au sein du « groupe Lespinard », les représentants des quatre corps issus de la CGT s'opposent ainsi à une « conception managériale<sup>837</sup> » de la formation, selon eux « peu en adéquation avec les besoins du service public et avec les spécificités des organismes d'accueil<sup>838</sup> ». Ils refusent tout « nivellement des compétences des ingénieurs par une revue à la baisse de la partie scientifique et technique de l'enseignement [...] [exigeant] le maintien et, au besoin, l'élargissement des compétences scientifiques et techniques des corps<sup>839</sup> ».

Au cours des discussions, le volume horaire alloué aux enseignements dits « techniques » va donc progressivement augmenter, au détriment de la « formation humaine et managériale » initialement projetée. Le rapport final s'écarte ainsi de manière conséquente des premières orientations envisagées.

Remis à la direction du Personnel le 19 janvier 1999, il ne mentionne plus de formation « humaine » ni « managériale » mais propose un *curriculum* formel alliant de manière « équilibrée [les] connaissances de base de l'ingénieur, les spécialités et une bonne approche des milieux professionnels avec lesquels les ingénieurs du corps auront à traiter<sup>840</sup> ». Le cursus proposé dans le rapport, soit le schéma dit « Lespinard », est décrit par le groupe de travail qui lui succédera comme une formation reposant sur « un tronc commun comprenant un noyau important consacré aux sciences de l'ingénieur suivi d'une spécialisation technique dans une des branches d'activité du ministère<sup>841</sup> ». Il n'est question ni de sciences humaines et sociales, ni de développement personnel, ni de management.

Si l'on regarde précisément le tableau reflétant les composantes du tronc commun et les indications de taux horaires, les enseignements propres à une formation destinée à

---

<sup>836</sup> Entretien auprès du directeur général adjoint de Météo France, Paris, le 23 avril 2003.

<sup>837</sup> CGT, « Projet de formation élaboré par les représentants CGT du groupe de travail sur la formation initiale des ingénieurs du "futur corps" », le 9 avril 1998. Source : DPS, documents internes.

<sup>838</sup> *Idem.*

<sup>839</sup> *Idem.*

<sup>840</sup> Lettre de Georges Lespinard au directeur du Personnel et des Services, réf : GL/sp 99-012, Grenoble, le 19 janvier 1999. Source : DPS, documents internes.

<sup>841</sup> MONNIER Alain (prés.), *Rapport du groupe de travail, op. cit.*, 2000, p.5.

des ingénieurs jouissent d'une place prépondérante<sup>842</sup>. D'après le rapport, les « sciences de l'ingénieur », les « sciences et techniques relevant du champ de l'aménagement (transports et communications, espace et environnement, patrimoine bâti et art de construire) », ainsi que les travaux en groupe qui s'y rattachent, occupent 60% du volume horaire total du tronc commun, soit cinq cent quarante-cinq heures. En comparaison, les matières qui relèvent des enseignements dits « généraux » (droit, ressources humaines, *marketing* et stratégie, économie, communication, etc.) représentent 28% du volume horaire du tronc commun, le reste étant consacré à des visites et des travaux pratiques.

La pression exercée par les représentants des quatre corps, et notamment par les représentants syndicaux des ingénieurs de la Météorologie, de la Géographie nationale et de l'Aviation civile, a conduit à ne renoncer à aucun des enseignements présents dans chacune des quatre Écoles. Si certaines disciplines ont fait l'objet de regroupements, à l'instar de l'« aménagement » qui permet par exemple de rassembler différentes spécialités, la comparaison des programmes d'enseignement de l'École nationale de l'Aviation civile (ENAC), de l'École nationale des sciences géographiques (ENSG), de l'École nationale de la Météorologie (ENM) et de l'École nationale des Ponts et Chaussées avec le « schéma Lespinard » témoigne de l'exhaustivité de ce dernier. À telle enseigne que le directeur de l'École des Ponts regrette cette accumulation des différents programmes de chaque corps dont procède, selon lui, le schéma de formation :

« [Lespinard] il avait choisi la solution la plus consensuelle c'est-à-dire qu'on ajoutait tout quoi en gros. Je caricature un peu mais tout le monde faisait de tout, quoi. [...] les établissements concernés étaient très contents, les syndicats aussi, en disant "on prend bien en compte nos spécificités". Il n'oubliait qu'un truc, c'était les élèves, donc bon... [rires]<sup>843</sup>. »

C'est également l'avis du chargé de mission de la fusion qui admet que l'attention accordée à la formation de chacun des quatre corps relevait d'une stratégie de construction du consentement au sein du groupe :

« Son atout à Lespinard ça a été aussi une démagogie pas possible. Il a fait croire à tout le monde qu'on pouvait tout faire dans la formation

---

<sup>842</sup> Cf. en annexe : « "Rapport Lespinard" : tableau récapitulatif des enseignements proposés pour le tronc commun ».

<sup>843</sup> Entretien auprès du directeur de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 18 novembre 2002.

et qu'en même temps, elle pouvait satisfaire tous les employeurs. Or, en réalité, il fallait faire des choix drastiques. On ne pouvait pas s'engager à faire une formation à l'identique. Donc il y avait beaucoup de démagogie et c'est aussi largement de ma responsabilité puisqu'on a fait croire à tout le monde qu'on savait faire...<sup>844</sup> »

De fait, le *curriculum* formel proposé a remporté l'assentiment général des représentants des quatre corps qui ont plébiscité le tronc commun technique et la préservation de l'identité d'ingénieur des hauts fonctionnaires du futur corps<sup>845</sup>. Le groupe de travail a permis de créer un consensus en faveur d'un rapprochement des corps et d'une fusion de leurs formations initiales, propre à susciter un intérêt et un état d'esprit positif pour la fusion des quatre corps :

« Lespinard ça a permis d'anesthésier tout le monde. Les gens ne se sont pas trop rendu compte. Après Lespinard d'ailleurs, tout le monde était pour la fusion ! Toutes les méfiances étaient tombées, ça a permis à tout le monde de faire connaissance. [...] Ils ont vraiment tous considéré que c'était un progrès pour la consolidation du nouveau corps<sup>846</sup>. »

Dans un contexte de forte hostilité de la part de certains représentants syndicaux vis-à-vis de la réforme statutaire, la nature du projet élaboré – qui repose sur une formation poly-scientifique abordant l'ensemble des domaines couverts par les quatre institutions susceptibles de recruter les ingénieurs du corps à leur sortie de l'École – a ainsi permis d'apaiser les tensions. Le consensus repose sur l'absorption de l'ensemble des revendications des participants qui s'approprient par là les contours du futur corps. De la sorte, les parties en présence cherchent à neutraliser la « tendance à la synecdoque » du corps des Ponts traditionnel dont les représentants chercheraient (selon les trois autres) à bâtir le « nouveau » corps à leur image. Si le caractère exhaustif du schéma qu'il propose aura permis de rassurer les partenaires, le « groupe Lespinard » semble également devoir son succès à d'autres éléments pacificateurs, qui passent notamment par les mots utilisés pour dire la réforme.

---

<sup>844</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 12 février 2007.

<sup>845</sup> Si les représentants de l'AIPC se montrent moins enthousiastes et regrettent la faible dimension « humaine et managériale » du cursus, ils renoncent à faire entendre une voix discordante tant le consensus en faveur de la formation représente un enjeu important pour l'avancée de la fusion qu'ils soutiennent ardemment. Entretien auprès d'un ancien président de l'AIPC, Paris, le 22 avril 2003.

<sup>846</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 12 février 2007.

## 2) Un consensus irénique

Dès le départ, le projet de fusion suscite de farouches oppositions parmi les syndicats et associations des quatre corps<sup>847</sup>. Les réticences de la CFDT, notamment du côté de Météo France, les critiques de la CGT, et la franche désapprobation de l'association des ingénieurs géographes, qui partage le même président que le syndicat des ingénieurs géographes, ne sont pas de bon augure pour l'aboutissement du projet de création d'un « nouveau » corps des Ponts et Chaussées. La suspicion règne tout au long de l'année 1997 durant laquelle le corps des Ponts et Chaussées envisage une « absorption » des trois autres corps, au grand dam de leurs institutions représentatives<sup>848</sup>. Consultés au cours de séances plénières, les représentants syndicaux et associatifs ne participent pas officiellement à l'élaboration des statuts du corps fusionné. L'essentiel des négociations en interne est mené entre les employeurs des quatre corps, et les discussions interministérielles sont portées par la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement. À la fin de l'année 1997, les représentants syndicaux et associatifs sont donc sur leur garde : ils entendent faire valoir leur point de vue trop longtemps ignoré par l'administration, considèrent-ils<sup>849</sup>.

La mise en place du groupe de travail sur la formation, présidé par Georges Lespinard, inaugure l'entrée en scène officielle des syndicats et associations professionnelles dans l'arène des négociations. C'est la première fois que les organisations représentatives des quatre corps sont amenées à travailler ensemble sur un projet commun. La réussite de cette collaboration sur le sujet de la formation apparaît impérieuse tant elle pourrait s'avérer déterminante pour le succès de la fusion. Rapidement pourtant, après quelques réunions présidées par Georges Lespinard, les craintes et le climat de défiance qui entouraient le projet sont apaisés :

« [Lespinard] a fait un travail magique. [...] Ces syndicats n'avaient jamais travaillé ensemble. Là, tous les syndicats ont pu constater que les ingénieurs des Ponts étaient normaux, sympas et accueillants, à l'écoute et ouverts. Bref : démythifiés. Ils ont pu dépasser

---

<sup>847</sup> Cf. à ce sujet le chapitre 2.

<sup>848</sup> *Idem.*

<sup>849</sup> C'est ainsi que le représentant de la CGT se rappelle l'ambiance qui régnait alors parmi les syndicats. Entretien auprès du représentant du corps des Ponts et Chaussées à la CGT, Montreuil, le 8 avril 2004.

cette vision mythique qu'ils avaient d'un corps des Ponts avec une visée hégémonique qui était à l'origine de la fusion<sup>850</sup>. »

Outre le fait que la nature du consensus obtenu permet de préserver les domaines d'activité de chacun des quatre corps et de former des ingénieurs polyvalents, aptes à exercer au sein des quatre institutions, deux éléments semblent être à l'origine de cet apaisement.

D'une part, une grande partie du travail du groupe a moins consisté à trouver une solution au problème de la formation qu'à s'entendre sur un langage commun. La lettre qui accompagne la remise du rapport d'étape du groupe au directeur du Personnel justifie ainsi le retard pris par les « longues discussions qui ont dû être consenties [...] afin de créer un vocabulaire commun et une dynamique acceptée par tous<sup>851</sup> ». Eu égard à l'opposition d'une partie des représentants vis-à-vis de la fusion et à la divergence des points de vue entre les organisations, il convenait notamment de trouver un terrain d'entente, en isolant le travail sur la formation initiale du processus plus général de réforme des quatre corps. Les sujets ont ainsi été cloisonnés d'une manière, certes, artificielle mais qui a permis la participation de tous les représentants, sans exiger pour autant leur soutien au processus de fusion lui-même. Les représentants de la CGT ont, par exemple, fait part de leur souhait de participer à la réflexion autour d'une formation commune, « sans pour autant cautionner a priori le projet de fusion des quatre corps<sup>852</sup> », précisant qu'ils « ne soutenaient pas le projet de fusion des corps tel qu'il [était alors] proposé<sup>853</sup> ». De même, dans un courrier adressé au président du groupe de travail, l'association des ingénieurs géographes insiste-t-elle à son tour sur la nécessité de « bien séparer les travaux du groupe de travail sur la formation et les négociations en cours au sujet de la fusion des corps techniques de l'Équipement<sup>854</sup> ». Ainsi, comme le souligne son

---

<sup>850</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 26 février 2007.

<sup>851</sup> Lettre du président du groupe de travail sur la formation initiale des corps techniques supérieurs de l'Équipement au directeur du Personnel et des Services, réf. : GL/sp 98-072, Champs-sur-Marne, le 23 juillet 1998. Source : DPS, documents internes.

<sup>852</sup> CGT, « Projet de formation élaboré par les représentants CGT du groupe de travail sur la formation initiale des ingénieurs du "futur corps" », le 9 avril 1998. Source : DPS, documents internes.

<sup>853</sup> *Idem*.

<sup>854</sup> Lettre du président de l'AIG à Monsieur Georges Lespinaud, objet : « Position de l'AIG sur les premiers travaux du groupe de travail sur la formation », Saint-Mandé, le 23 avril 1998. Source : DPS, documents internes.

président dès les premières réunions<sup>855</sup>, le groupe ne sera pas amené à se prononcer sur l'opportunité de la fusion.

D'autre part, le vocabulaire utilisé, tel qu'il apparaît dans les comptes rendus de réunion, se distingue du langage qui a cours sur la fusion à cette époque. Il n'y est question ni d'absorption, ni d'intégration des trois corps dans celui des Ponts et Chaussées, mais du « futur corps<sup>856</sup> » dont l'appellation, sujette à controverses, n'est pas mentionnée. Cette précision mérite d'être faite tant cette absence détonne au sein des documents disponibles. Le groupe sera d'ailleurs cité en exemple par la CGT lorsqu'elle dénoncera, plus tard, l'inégalité qui sous-tend selon elle le principe du projet de réforme :

« La CGT regrette que l'on se place toujours dans une hypothèse d'absorption de trois corps dans le corps des IPC, alors que le groupe Lespinard avait permis de mieux prendre en compte les différentes sensibilités<sup>857</sup>. »

Rassurés par l'égalisation des rapports au sein du groupe, les représentants des différents corps ont unanimement salué son ambiance de travail et son rapport final. Les participants ont vanté « la qualité du travail mené dans le groupe » et sa méthode, gage de « rapprochements<sup>858</sup> » ; les organisations syndicales ont loué la confiance qui s'est établie au cours des travaux du « groupe Lespinard » et son « climat de compréhension mutuelle<sup>859</sup> » ; jusqu'au directeur du Personnel qui a remercié son président d'avoir su créer un « climat de confiance<sup>860</sup> ». Les avancées permises par Georges Lespinard et les différents représentants des quatre corps seront ainsi saluées dans le rapport du groupe de travail qui en prendra la suite :

« L'esprit d'écoute et de dialogue dans lequel a fonctionné le groupe de travail a permis une bonne convergence des points de vue et l'établissement progressif d'un climat de confiance entre les acteurs. [...]

---

<sup>855</sup> ENPC, Réunion du groupe de travail sur la formation initiale du corps présidé par Georges Lespinard, le 10 mars 1998, compte rendu. Source : DPS, documents internes.

<sup>856</sup> Cette expression est présente dans les comptes rendus de chacune des neuf réunions du groupe de travail.

<sup>857</sup> DPS, document de travail, « Fusion des X. Réunion du 18 avril 2000. Principales réactions des organisations syndicales », réf. : 00041, p.7. Source : DPS, documents internes.

<sup>858</sup> DPS, réunion de concertation entre les employeurs et les représentants des ingénieurs des quatre corps, le 3 novembre 1998, compte rendu, p.2. Source : DPS, documents internes.

<sup>859</sup> DPS, document de travail, *op. cit.*, Réunion du 18 avril 2000, p.6.

<sup>860</sup> Lettre du directeur du Personnel et des Services à Georges Lespinard, La Défense, le 18 septembre 1998.

[Il a permis d'instaurer] une méthode de travail et un dialogue reconnus par tous comme exemplaires<sup>861</sup>. »

Aussi Georges Lespinaud recommande-t-il dans la lettre qui accompagne son rapport final de « ne pas laisser se perdre la dynamique acquise au cours de cette année de concertation<sup>862</sup> ». Sans doute, le succès remporté par le « rapport Lespinaud » a-t-il permis de faire avancer la réflexion sur les statuts du « nouveau » corps. Pourtant, le schéma de formation qu'il propose ne tardera pas à susciter des désaccords.

Les deux éléments qui nous semblent avoir constitué les bases d'un potentiel consensus ne témoignent pas, en effet, d'une convergence des idées au sein du groupe. Si, sur un autre terrain<sup>863</sup>, Bruno Palier indique que le travail de recherche du consensus repose, généralement, sur une harmonisation préalable des conceptions et un accord sur les problèmes, tel n'est pas le fruit de nos observations. À rebours des théories cognitivistes selon lesquelles le processus de réforme reposerait moins sur la recherche de solutions que sur la quête d'un accord sur les valeurs, notre analyse du terrain témoigne des tâtonnements des acteurs pour s'entendre sur un *langage commun*. Mais loin de refléter l'harmonie de leurs points de vue sur la fusion, ce langage commun permet de donner *l'illusion* d'un accord, notamment par l'occultation des points de divergence. Et c'est précisément en raison même de l'absence de consensus au sein du groupe sur l'identité du « nouveau » corps, que ses membres sont finalement parvenus à s'entendre en agrégeant, en quelque sorte, leurs revendications.

## **B. Le tronc commun comme nœud gordien de la formation**

Le *curriculum* formel prévu par le rapport dit « Lespinaud » recouvre l'ensemble des enseignements des Écoles des quatre corps. Aussi chacune des parties y trouve-t-elle des éléments de satisfaction. Pourtant, deux éléments nouveaux vont

---

<sup>861</sup> MONNIER Alain (prés.), « Cahier des charges de la formation initiale », *Rapport du groupe de travail*, novembre 2000, p.5. Source : DPS, documents internes.

<sup>862</sup> Lettre de Georges Lespinaud au DPS, *op. cit.*, le 19 janvier 1999.

<sup>863</sup> Dans son travail de DEA, l'auteur montre que les commissions qui travaillent dans le cadre des États généraux de la Sécurité sociale orientent leur activité sur la recherche d'un diagnostic à partager plus que sur l'élaboration d'une solution : PALIER Bruno, *La baleine et les sages*, Mémoire de DEA, Paris, IEP de Paris, 1991. Cité dans PALIER Bruno, « Gouverner le changement des politiques de protection sociale », dans FAVRE Pierre, HAYWARD Jack et SCHEMEIL Yves (dir.), *Être gouverné*, *op. cit.*, 2003, p.171, où il rappelle que l'identification des difficultés détermine souvent une conception particulière des solutions recherchées.

contraindre les protagonistes à réexaminer le projet de formation. Alors que la rédaction du « rapport Lespinard » est sur le point d'être terminée, le directeur général de l'École polytechnique lance un vaste projet de réforme de la scolarité, à la demande du président du conseil d'administration. La réforme est principalement motivée par la volonté d'augmenter la « visibilité internationale<sup>864</sup> » de l'établissement, en homogénéisant sa formation avec les standards internationaux propres à encourager la mobilité des étudiants<sup>865</sup>. Un objectif identique guide la direction de l'École nationale des Ponts et Chaussées dans la réforme de ses propres enseignements. Si elle concerne principalement les élèves de l'École destinés au secteur privé, la réforme de l'ENPC est l'occasion de recueillir l'opinion des élèves fonctionnaires sur le projet de réforme qui les concerne, soit sur le « rapport Lespinard ». Les réactions très négatives des « corpsards » constituent le second élément de contexte qui va conduire les acteurs de la fusion à revenir sur le consensus établi.

### **1) L'opportunité de la contrainte extérieure**

Après leur passage par les classes préparatoires scientifiques, les ingénieurs du corps des Ponts issus du concours externe sont formés notamment à l'École polytechnique, avant d'intégrer l'ENPC<sup>866</sup>. Le contenu de la formation du corps à l'ENPC dépend de la formation préalablement reçue par les « corpsards » à Polytechnique. Aussi le cursus de formation proposé par le groupe de travail présidé par Georges Lespinard repose-t-il sur une conception de la formation polytechnicienne telle qu'elle est diffusée à cette époque, au cours de l'année 1998. Or la réforme de Polytechnique, notamment, va conduire à repenser l'ensemble du *curriculum* prévu dans le « rapport Lespinard » dont la « philosophie » sera, par la même occasion, entièrement révisée.

---

<sup>864</sup> SENEOR Roland [directeur des Relations extérieures de l'École polytechnique], « L'internationalisation de l'École », *La Jaune et la Rouge*, novembre 2000, p.13. Cf. plus généralement l'ensemble de ce numéro spécial de *La Jaune et la Rouge*, consacré à l'analyse de l'ouverture internationale de Polytechnique dans une perspective historique.

<sup>865</sup> Il s'agit d'adapter le cursus polytechnicien à la structure Licence-Master-Doctorat (LMD). « L'ambition est de faire que l'École Polytechnique du XXIème siècle soit un établissement d'enseignement-recherche reconnu au niveau mondial ». RICHARD Alain [ministre de la Défense], allocution lors de la présentation au Drapeau de la promotion 1997 de Polytechnique, le 10 octobre 1998. Cité dans : BASDEVANT Jean-Louis (prés.), « Principes généraux d'une restructuration de l'enseignement dans le cadre du Projet 2000, et leur réalisation pratique », *Rapport au directeur général de l'École polytechnique*, 7 juin 1999, p.4. Source : remis par l'auteur.

<sup>866</sup> Cf. le schéma n°2 en annexe.

Afin de mieux comprendre ce retournement, nous proposons de présenter brièvement le cursus de Polytechnique et sa réforme.

À l'époque de la rédaction du « rapport Lespinard », la première année de l'École polytechnique est consacrée à la formation dite « humaine et militaire<sup>867</sup> », la deuxième année comporte deux trimestres de tronc commun, sans spécialisation, avec des enseignements variés, suivis d'un troisième trimestre qui offre le choix entre trois voies également pluri-scientifiques (cf. encadré *infra*). La troisième année se divise en deux « majeures » entre lesquelles élèves peuvent également choisir. Au cours des deuxième et troisième années à l'École polytechnique, les élèves suivent obligatoirement une formation en « humanités et sciences sociales », un enseignement de deux langues vivantes, ainsi que six heures de sport par semaine<sup>868</sup>.

**Encadré n°15 : Le cursus polytechnicien à l'époque du « rapport Lespinard »**

Première année

La formation « humaine et militaire »

Deuxième année

Premier et deuxième trimestre : tronc commun : biologie, économie, mathématiques, informatique, mathématiques appliquées, mécanique, physique

Troisième trimestre : au choix parmi trois voies pluri-scientifiques :

- sciences de la nature ;
- sciences mathématiques et physiques ;
- sciences de la décision.

« *Stage ouvrier* »

Troisième année

Deux « majeures », au choix :

- la première peut porter sur la biologie, les mathématiques et l'informatique, la mécanique du solide ou des fluides, la physique, les mathématiques ou les mathématiques appliquées ;
- la seconde concerne au choix les sciences économiques, les sciences de l'ingénieur, la planète terre, la physique, la matière condensée, les mathématiques, l'informatique ou l'électronique.

<sup>867</sup> FAURRE Pierre [Membre de l'Académie des sciences et président du conseil d'administration de l'X depuis février 1993], « Projet X 2000 », *La Jaune et la Rouge*, octobre 2000, p.66 et *sq.* La description qui suit dans l'encadré est également tirée des informations recueillies sur le site internet de l'École : <http://www.polytechnique.fr>.

<sup>868</sup> Exposé du directeur des études de l'École polytechnique, X, Réunion du groupe de travail présidé par Georges Lespinard, compte rendu, le 29 avril 1998. Source : DPS, documents internes.

Le classement est établi tout au long des études. La formation reçue à l'X est donc alors relativement identique d'un élève à l'autre et couvre un large spectre de disciplines scientifiques, notamment dans le tronc commun de la deuxième année. Mais, depuis la fin de l'année 1998, il est question d'une importante réforme de la scolarité au sein de l'École, engagée « en toute discrétion<sup>869</sup> » et sans consultation préalable des grands corps qui recrutent à sa sortie :

« L'X ne nous a vraiment pas bien traités dans sa réforme, on a été considérés comme devant suivre<sup>870</sup>. »

D'après les informations que nous avons recueillies auprès des représentants de l'École polytechnique, les premières discussions relatives à la réforme du cursus scolaire ont débuté en 1997. Pourtant, les membres du « groupe Lespinard » ignorent tout de ces projets lorsqu'ils commencent à se réunir en décembre 1997<sup>871</sup>. Il n'en sera d'ailleurs question qu'un an plus tard, lorsque la réforme de Polytechnique est officiellement annoncée au sein du conseil d'administration de l'établissement. Or, la nature de la réforme provoque d'importantes répercussions sur l'organisation et le contenu de la formation à délivrer par les Écoles d'ingénieurs au sein desquelles une partie des Polytechniciens poursuivent leurs études :

« On est dépendants de ce que l'X évolue et de ce que les Écoles d'application avancent avec l'X<sup>872</sup>. »

Suite à une lettre de mission du ministre de la Défense, l'X a donc engagé un processus de réforme dont les points forts ont été présentés au conseil d'administration de l'établissement le 20 octobre 1998<sup>873</sup>. Revenir brièvement sur cette réforme nous permet de mieux comprendre ses conséquences sur la formation du corps des Ponts.

Après la constitution d'un groupe de travail créé en novembre 1998, la remise d'un premier rapport le 25 mars 1999, puis d'un deuxième le 7 juin 1999, le projet se précise. Il est destiné à être mis en place à la rentrée scolaire 2000, la promotion dite

---

<sup>869</sup> Entretien auprès du directeur des études de l'École polytechnique, Palaiseau, le 8 juillet 2002.

<sup>870</sup> Entretien auprès d'un enseignant de sciences économiques à l'ENPC, futur enseignant du MAP, Paris, le 19 novembre 2002.

<sup>871</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 24 avril 2003.

<sup>872</sup> Réunion du « collège des maîtres d'ouvrage de la formation », notes manuscrites, le 5 juillet 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>873</sup> FAURRE Pierre, *op. cit.*, *La Jaune et la Rouge*, octobre 2000, p.64 ; MONNIER Alain (prés.), *op. cit.*, *Rapport du groupe de travail*, novembre 2000, p.9.

« X 2000 » étant la première à voir l'intégralité du nouveau dispositif s'appliquer à elle. Le schéma général de la formation passera alors de trois à quatre ans, découpés en deux phases (cf. tableau *infra*)<sup>874</sup>. La première concerne les première et deuxième années d'enseignements durant lesquelles sera délivrée une formation dite « généraliste ». La première année sera consacrée à la formation dite « humaine et militaire » et à des modules d'« homogénéisation du niveau scientifique » de la promotion, et la deuxième année sera constituée d'un cycle scientifique multidisciplinaire, au sein duquel les Polytechniciens seront amenés à choisir des « modules scientifiques » parmi différentes disciplines. La deuxième phase dite de « spécialisation à vocation professionnelle » couvre les troisième et quatrième années. La réforme introduira donc une quatrième année dans le cursus polytechnicien quand elle n'en comprenait que trois auparavant. Elle débutera par un cycle d'approfondissement scientifique et se terminera par une spécialisation à effectuer au sein d'une École d'ingénieur, d'un *master of science*, d'une formation par la recherche ou encore d'un corps de l'État.

**Tableau n°4 : organisation de la scolarité arrêtée par la réforme de Polytechnique en 2000**

Année 1		Année 2	Année 3			Année 4		
septembre-avril	mai-juillet	septembre-juillet	Sep.	octobre-mars	avril-juillet	septembre-juin	j.-a.	sept.-nov.
Formation humaine initiale	Tronc commun	Formation pluridisciplinaire	S T A G E	Approfondissement scientifique	Stage recherche	Spécialisation	Projet en entreprise	
<b>Formation générale</b>			<b>Formation approfondie et spécialisation</b>					

Source : [http://www.polytechnique.fr/Ens/X2000\\_for.html](http://www.polytechnique.fr/Ens/X2000_for.html)

Les changements importants bientôt provoqués par cette réforme pour les grands corps de l'État concernent, en premier lieu, la clôture du classement à la fin de la deuxième année. La première année sera consacrée à une « formation humaine et militaire » de huit mois (dont cinq à six mois en stage) et seulement un trimestre de « consolidation et d'ouverture scientifique »<sup>875</sup>. Il ne restera donc plus qu'un an

<sup>874</sup> La description qui suit est tirée des informations recueillies dans : BASDEVANT Jean-Louis (prés.), *Rapport au directeur général de l'École polytechnique, op. cit.*, le 7 juin 1999 ; et d'un entretien auprès de son auteur : entretien auprès du président du groupe de travail sur l'évolution de l'enseignement à Polytechnique, Paris, le 10 juillet 2002.

<sup>875</sup> FAURRE Pierre, *op. cit.*, *La Jaune et la Rouge*, octobre 2000, p.67 ; <http://www.polytechnique.fr>.

d'épreuves scientifiques classantes permettant de déterminer l'ordre de sortie des Polytechniciens, durant la deuxième année. En outre, ne seront désormais classés que les élèves qui demanderont à l'être dans la perspective d'intégrer un grand corps de l'État<sup>876</sup>. Il s'agit de deux changements majeurs dans le rapport des Polytechniciens aux corps de l'État, qui reflètent la moindre importance des corps pour la direction de l'École, dont les ambitions affichées sont clairement internationales, et notamment outre-Atlantique<sup>877</sup>. La détermination du classement en fonction des résultats de la seule deuxième année de scolarité et l'annulation de son caractère obligatoire minimisent l'importance de l'ordre de sortie et vident en partie de leur sens les enjeux liés à la présence de certains élèves au sein de la « botte ». Or le classement est symboliquement capital pour les grands corps qui mesurent leur prestige au rang auquel ils recrutent dans le classement de Polytechnique<sup>878</sup>.

En second lieu, avec la disparition du tronc commun scientifique de la deuxième année, les profils formés à l'École polytechnique seront hétérogènes, sans composante commune minimale. Il s'agit en effet de « responsabiliser les élèves qui devront effectuer leurs choix de scolarité dans un menu ouvert et diversifié en fonction de leur projet de formation<sup>879</sup> ». Cela pose un problème pour la rigueur et le caractère équitable du classement de sortie qui sera désormais basé sur des épreuves différentes, selon les choix effectués par les élèves. Mais cela implique également que les élèves intégrant le corps présentent des parcours de formation très différents. Quelques-uns auront déjà une certaine maîtrise des disciplines techniques et scientifiques prévues dans le « schéma Lespinard » par exemple, quand d'autres les découvriront à leur entrée dans le corps. *De facto*, la réforme de l'X rend caduc le *curriculum* formel proposé par le groupe de travail présidé par Georges Lespinard.

---

<sup>876</sup> Parmi les quatre cents élèves de la promotion sur laquelle s'est pour la première fois appliqué le caractère volontaire du classement de sortie, seuls deux-cents quarante élèves y ont participé. ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 14 octobre 2003. Source : Direction de l'École.

<sup>877</sup> Les Polytechniciens sont fortement encouragés, durant leur scolarité, à poursuivre leurs études au sein d'universités étrangères et notamment américaines. Entretien auprès du président du groupe de travail sur l'évolution de l'enseignement à Polytechnique, Paris, le 10 juillet 2002.

<sup>878</sup> Cf. à ce sujet le chapitre 2.

<sup>879</sup> <http://www.polytechnique.fr>.

En outre, et parallèlement, Pierre Veltz<sup>880</sup>, nommé directeur de l'École des Ponts et Chaussées le 1<sup>er</sup> janvier 1999, lance lors du conseil d'administration du 31 mars 1999 une vaste réforme de la formation intitulée : « projet stratégique pour l'ENPC<sup>881</sup> ». À l'instar de l'École polytechnique, la réforme est justifiée par des impératifs internationaux : il s'agit d'être « en phase avec les calendriers internationaux<sup>882</sup> », en organisant notamment la scolarité en semestres et en adoptant le système européen d'ECTS (*European Credit Transfer System*) qui permet de faire reconnaître des « crédits » pour des cours effectués en dehors de l'École ou de l'université d'origine. L'ENPC entend ainsi devenir une « *graduate school* » et « constituer un pôle de référence international<sup>883</sup> ».

Cette réforme concerne l'ensemble des élèves de l'ENPC, dont les élèves fonctionnaires ne représentent qu'« une petite minorité<sup>884</sup> », soit trente-cinq élèves environ sur les deux cents ingénieurs diplômés annuellement. Au cours d'une première étape qui s'étend d'avril à juin 1999, quatorze groupes de réflexion sont constitués, dont celui qui a pour mission d'étudier la formation des fonctionnaires de l'École<sup>885</sup> et la conformité du cursus proposé dans le « rapport Lespinard » avec l'esprit du « projet stratégique » de l'École. Il est présidé par Joël Maurice, enseignant de sciences économiques, directeur du centre d'enseignement et de recherche en analyse socio-économique (CERAS), futur membre du Conseil d'analyse économique<sup>886</sup> et futur directeur de la formation commune du « nouveau » corps<sup>887</sup>. Composé de représentants du ministère de tutelle, de membres de l'équipe

---

<sup>880</sup> Pour une présentation de son parcours social et professionnel, cf. l'encadré le concernant qui figure au chapitre 5.

<sup>881</sup> ENPC, conseil d'administration, compte rendu, 31 mars 1999. Source : direction de l'ENPC.

<sup>882</sup> ENPC, « Rentrée 2000 : première phase de la réforme. Le projet stratégique », *Dossier de presse : « La nouvelle École des Ponts »*, 2000.

<sup>883</sup> Veltz Pierre [directeur de l'ENPC], « Pourquoi une “nouvelle” École des Ponts ? », *idem*.

<sup>884</sup> ENPC, « L'École des ponts aujourd'hui : une entreprise globale de formation », *idem*. Cette façon de qualifier les « corpsards » est révélatrice de la stratégie d'autonomisation du directeur de l'ENPC vis-à-vis de la tutelle du ministère de l'Équipement. La faiblesse numérique des élèves fonctionnaires autoriserait en quelque sorte l'École à les considérer comme une quantité négligeable dans la mise en place de ses réformes. Nous aurons en effet l'occasion de voir dans le chapitre 5 combien les effectifs relatifs des « corpsards » ont diminué au cours du temps.

<sup>885</sup> En dehors des Polytechniciens du corps des Ponts et Chaussées, l'ENPC forme d'autres types de fonctionnaires tels que les anciens ingénieurs des TPE lauréats du concours professionnel, au sein du mastère MPMT (management public et maîtrise technique), et des architectes et urbanistes de l'État.

<sup>886</sup> Membre de la cellule permanente du CAE, il en est le conseiller scientifique dans les domaines des « politiques structurelles » et des « questions européennes ». Il y restera de 2000 à la fin de l'année 2002.

<sup>887</sup> Lorsque celle-ci sera créée, en septembre 2004.

de direction de l'École, d'enseignants et d'élèves ou d'anciens élèves fonctionnaires, le groupe dit « Maurice » prend donc pour « base<sup>888</sup> » de ses travaux le « rapport Lespinard ». Mais, à l'issue de leur réflexion, les membres du groupe ont souhaité apporter plusieurs modifications à ce schéma. Les propriétés des membres du groupe semblent expliquer en partie cette mise à distance du « rapport Lespinard » et notamment l'inflexion plus « généraliste » et moins « technique » qu'ils ont souhaité lui apporter. Tout d'abord, les représentants de la DPS sont largement minoritaires<sup>889</sup> et ne comptent pas de personnalité qui soit suffisamment importante d'un point de vue hiérarchique pour imposer au groupe la vision du ministère de l'Équipement. D'autre part, vingt-deux des vingt-huit membres sont issus de l'ENPC, dont treize du personnel de l'ENPC (les autres étant des élèves, membres du corps ou non). Parmi le personnel de l'École, on compte seulement quatre ingénieurs du corps des Ponts. Enfin, parmi les enseignants-chercheurs présents, cinq sur huit sont issus de la sociologie ou de l'économie, plus le président du groupe lui-même. Les membres du groupe ont ainsi considéré que le *curriculum* prévu dans le « rapport Lespinard » préparait insuffisamment à certains parcours interministériels tels que le passage au ministère des Finances. Ils ont également proposé une « personnalisation des cursus de formation<sup>890</sup> » et un rééquilibrage des cours de sciences de l'ingénieur et des enseignements de « sciences humaines », au détriment des premiers, en insistant sur la place de la sociologie, de la gestion et de l'évaluation<sup>891</sup>. Enfin, ils ont estimé qu'il convenait de compléter le cursus par un module complet relatif à l'Union européenne. Présents au sein du groupe, les élèves – qui n'avaient pas été auditionnés par le « groupe Lespinard » – ont fait part de plusieurs griefs sur le contenu des enseignements proposés par ce dernier. Ils ont considéré que le tronc commun envisagé était trop « lourd sur le plan des horaires<sup>892</sup> » et qu'il « propos[ait]

---

<sup>888</sup> ENPC, MAURICE Joël (coord.), « Un projet stratégique pour l'ENPC. Groupe de réflexion n°9 : Les formations des fonctionnaires, *Rapport du groupe*, juin 1999, p.7. Source : remis par l'auteur.

<sup>889</sup> Sur les vingt-huit membres du groupe, la DPS ne compte que trois représentants dont deux sont membres du corps des Ponts et un seul est issu de Polytechnique. ENPC, MAURICE Joël (coord.), *Rapport du groupe, ibid.*, « Liste des membres », Annexe 1b. La précision mérite d'être apportée tant la hiérarchie entre les IPC issus de l'X et les IPC issus de l'ENTPE est prégnante, au sein même du corps des Ponts. Cf. à ce sujet THÉNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates, op. cit.*, 1987, p.262 et *sq.*

<sup>890</sup> ENPC, MAURICE Joël (coord.), *Rapport du groupe, ibid.*, 1999, p.9.

<sup>891</sup> *Ibid.*, p.10.

<sup>892</sup> ENPC, Réunion du groupe de travail sur la formation des fonctionnaires animé par Joël Maurice, le 7 juin 1999, compte rendu. Les citations suivantes sont extraites de la même source.

trop de cours techniques et scientifiques, notamment en mécanique ». En regard, le poids horaire consacré aux cours de « droit et de management » a été jugé trop « faible par rapport aux attentes et besoins des ingénieurs-élèves ». Les tendances observées au cours du premier chapitre indiquent, en effet, que les élèves du corps suivent des parcours de professionnels de moins en moins « techniques » et s'orientent de plus en plus tôt vers des carrières privées<sup>893</sup>. Les élèves ont donc proposé de renforcer ces enseignements et de transformer les « cours scientifiques et techniques » en modules électifs. Au cours du débat qui a prolongé leur intervention, la « lourdeur excessive des cours de mécanique dans le tronc commun proposé [dans le rapport Lespinard]<sup>894</sup> » a été à nouveau soulignée par les participants du groupe. La direction de l'ENPC va faire de ces deux contraintes extérieures, à savoir la réforme de Polytechnique et les critiques émanant des élèves fonctionnaires sur le « rapport Lespinard », une ressource pour imposer sa propre conception de la formation initiale, ajustée à son « projet stratégique<sup>895</sup> ». Ces deux éléments nouveaux viennent ainsi circonscrire la réflexion sur la formation tout autant qu'ils fournissent à la direction de l'ENPC un argument de poids pour convaincre les représentants du ministère de l'Équipement de réexaminer la question, confortablement résolue par le « rapport Lespinard », encensé par tous mais resté sans suite depuis sa diffusion au début de l'année 1999.

## **2)Le renversement du postulat identitaire**

Le principe sur lequel repose le consensus acquis au cours de la publication du « rapport Lespinard » va être interrogé par la direction de l'ENPC. Quelques mois après sa nomination en janvier 1999, Pierre Veltz, le directeur de l'ENPC, s'attelle ainsi à la remise en cause du schéma proposé dans le rapport :

« J'ai eu comme première tâche un peu ingrate d'expliquer que ce schéma n'était pas jouable quoi, parce qu'en particulier, en entrant dans le corps des Ponts, c'était absolument imbuvable de se payer toute cette

---

<sup>893</sup> Cf. à ce sujet le premier chapitre.

<sup>894</sup> ENPC, Réunion du groupe de travail, *op. cit.*, le 7 juin 1999.

<sup>895</sup> Nous retrouvons là les deux dimensions du « récit de la contrainte extérieure » analysées par Claudio Radaelli qui montre qu'elle détermine en partie les choix tout en étant réapproprié par certains acteurs pour soutenir les positions qu'ils défendent. RADAELLI Claudio M., « Logiques de pouvoirs et récits... », *Revue française de science politique*, *op. cit.*, 2000, pp.255-275.

espèce de machin, de programme encyclopédique où il fallait tout apprendre<sup>896</sup> ! »

Au-delà du caractère majoritairement technique du tronc commun projeté qui ne satisfait pas les élèves du corps, et du grief relatif à la dimension tentaculaire de l'éventail des disciplines proposées, le « schéma Lespinard » présente des inconvénients pour l'équipe de direction de l'ENPC. Il la conduit, en premier lieu, à mettre en place une formation dévolue aux fonctionnaires et à renoncer à la « mixité » avec les ingénieurs dits « civils »<sup>897</sup>. Jusque-là en effet, les élèves fonctionnaires (les « ingénieurs élèves ») suivaient la plupart de leurs enseignements aux côtés des ingénieurs destinés au secteur privé (les « élèves-ingénieurs »)<sup>898</sup> :

« Il y a toujours eu une volonté à l'École des Ponts d'avoir une formation avec civils et "corpsards" mélangés pour éviter les effets de caste, parce que ce sont les élus des élus, il y a des effets de classe. On était contre les ghettos de formation, on voulait qu'il y ait des contacts entre les X [Polytechniciens civils], les "corpsards" et les autres. [...] Et en même temps ça apporte beaucoup parce qu'ils raisonnent vite, ils ont une petite expérience de terrain et cætera. Et aussi, côtoyer les civils apprend beaucoup aux "corpsards"<sup>899</sup>. »

La mixité repose notamment sur l'idée d'une familiarisation des ingénieurs du corps avec les ingénieurs futurs cadres du privé avec lesquels « ils seront amenés, [selon la direction de l'École], à entretenir de nombreuses relations professionnelles au cours de leur carrière<sup>900</sup> ». Renoncer à un tel mélange perturberait, de fait, l'organisation du cursus de l'École mais semblerait également poser un problème pour sa réputation. La présence des ingénieurs du corps au sein des enseignements est, aux yeux de la direction de l'École, une composante importante de son prestige et de son

---

<sup>896</sup> Entretien auprès du directeur de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 18 novembre 2002.

<sup>897</sup> Réunion entre la DPS et l'ENPC, notes manuscrites, le 5 mai 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>898</sup> Rappelons, comme l'indique le schéma n°2 en annexe, que les élèves dits « ingénieurs civils » entrent à l'École des Ponts et Chaussées en première année, à leur sortie des classes préparatoires (« math-sup'-math-spé' »). Destinés au secteur privé, ils ne sont pas concernés par le projet de fusion en cours. Ils sont rejoints en deuxième année par les élèves du corps qui intègrent l'ENPC directement à ce niveau à leur sortie de Polytechnique. Les archives de l'École révèlent qu'il y a eu une première tentative de réforme en 1981 instaurant une formation à part entière pour les membres du corps. Mais, dès 1982, la direction de l'École revenait à l'ancienne formule, réintégrant les élèves du corps dans la formation générale [ENPC, Procès-verbaux du conseil de perfectionnement, 1981 ; ENPC, *Rapport d'activité de l'École nationale des Ponts et Chaussées*, 1982]. Source : ENPC, archives.

<sup>899</sup> Ce qui n'est pas le cas à l'École des Mines par exemple où les « corpsards » bénéficient d'une formation à part entière. Entretien auprès du directeur des études de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 20 février 2003.

<sup>900</sup> ENPC, « Un projet pour l'ENPC », janvier 1999, annexe 2.

attractivité, notamment auprès des Polytechniciens dits « civils »<sup>901</sup>. Cette « mixité » est également plébiscitée par les enseignants qui considèrent la présence des « corpsards » dans leur cours comme un gage de qualité de leur enseignement et un enjeu de prestige. Tout se passe comme si la présence des élèves fonctionnaires tenait lieu de baromètre de la qualité de l'enseignement et, partant, du niveau de l'enseignant :

« Dans les années soixante, les profs en amphi ne s'adressaient qu'aux deux, trois premiers rangs, aux "corpsards" autrement dit, ils ne s'intéressaient pas aux X-civils qui étaient derrière, et encore moins aux admis sur titre qui étaient la racaille [moue méprisante]. Il y a encore des séquelles, un prof qui a démissionné récemment partait parce qu'il n'y avait pas de "corpsards" dans son cours. C'est quand même souvent que ça revient, des profs qui disent "mais où sont les 'corpsards' ?" »<sup>902</sup> ».

En second lieu, le cursus de formation proposé dans le « rapport Lespinard » est éloigné de la philosophie du « projet stratégique » mené par la direction de l'École. Plutôt qu'un tronc commun technique, elle propose notamment que les élèves choisissent parmi des « grandes dominantes scientifiques et techniques »<sup>903</sup> et suivent un parcours « à la carte ». Il s'agit d'éviter de former des « ingénieurs "touche-à-tout" »<sup>904</sup> en leur enseignant « une culture technique particulière »<sup>905</sup>. En outre, l'un des objectifs de la réforme de l'ENPC consiste à apporter aux élèves « une forte

---

<sup>901</sup> Parmi les ingénieurs de l'ENPC destinés au secteur privé figurent les élèves qui intègrent l'École à l'issue des classes préparatoires ainsi que les ingénieurs de l'École polytechnique qui ont choisi l'ENPC comme École d'application après l'X, sans pour autant avoir été admis au sein du corps des Ponts et Chaussées qui ne recrute qu'au sein de la « botte » (cf. schéma n°2 en annexe). Le nombre de Polytechniciens civils au sein de l'établissement est mis en avant comme un indicateur d'« excellence de la formation ». Entretien auprès d'un ancien directeur de l'ENPC, Paris, le 15 juin 2004. C'était déjà le cas dans les années précédentes, quand la direction de l'École annonçait fièrement le nombre de Polytechniciens ayant intégré l'École chaque année à la rentrée scolaire, se réjouissant d'être « le plus gros client » de Polytechnique. Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°2/dossier 1973, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 17 décembre 1973, p.31.

<sup>902</sup> Entretien auprès du directeur des études de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 20 février 2003. Les observations que nous avons eu l'occasion d'effectuer au sein des cours nous ont permis de vérifier par nous-mêmes l'actualité de ce comportement. Nous avons ainsi assisté à des scènes étonnamment similaires, les 16 et 19 septembre 2003 : deux enseignants différents du séminaire de communication ont ainsi demandé, dès le premier jour, s'il y avait des « corpsards » parmi les élèves et qu'ils se manifestent si c'était le cas. [Observation directe, séminaires de communication des « deuxième année » de l'École des Ponts et Chaussées, Marne-la-Vallée, 15 au 19 septembre 2003.] Certains des enseignements du séminaire nous ont ensuite confié leur appréhension, mêlée de fierté, d'enseigner aux élèves hauts fonctionnaires. Entretiens auprès des enseignants de communication de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 16 et le 19 septembre 2003.

<sup>903</sup> ENPC, « Rentrée 2000 : première phase de la réforme. Le projet stratégique », *Dossier de presse op. cit.*, 2000.

<sup>904</sup> VELTZ Pierre [directeur de l'ENPC], « Pourquoi une "nouvelle" École des Ponts ? », *idem*.

<sup>905</sup> ENPC, « Rentrée 2000 : première phase de la réforme. Le projet stratégique », *idem*.

sensibilisation aux dimensions économiques et humaines des organisations<sup>906</sup> ». Or, cet aspect est très peu présent dans le projet de réforme envisagé par le « groupe Lespinard ». La direction de l'École des Ponts, qui sera chargée, à terme, de la mise en place du cursus des fonctionnaires, a tout intérêt à ce que leur formation s'imbrique harmonieusement dans son « projet stratégique ». Et d'autant plus que les « corpsards » représentent moins de 20% du total des élèves de l'École<sup>907</sup>. Mais, en l'état, les deux *curricula* formels répondent à une vision différente de l'ingénieur et présentent des parcours pédagogiques dissemblables.

Aussi, la réforme de Polytechnique intervient-elle comme une contrainte extérieure tout à fait opportune pour la direction de l'École. Auréolée de la légitimité que lui procure l'opposition des élèves fonctionnaires au « schéma Lespinard », elle propose à la DPS un projet radicalement différent. D'après la reconstitution à laquelle nous avons procédé, l'information semble avoir été donnée pour la première fois à un représentant de la DPS au début du mois de février 2000. Dans ses notes manuscrites, prises lors d'un entretien téléphonique avec le directeur adjoint de l'ENPC, le chargé de mission de la fusion indique alors :

« L'ENPC envisage de chambouler la chronologie Lespinard<sup>908</sup> ! »

Le rapport présidé par Georges Lespinard propose, rappelons-le, de débiter la formation du nouveau corps par un tronc commun à dominante technique recouvrant un large éventail de disciplines scientifiques et techniques, censées fonder l'identité commune des ingénieurs des Ponts et Chaussées. Or la direction de l'ENPC, en concertation avec les représentants des trois autres établissements scolaires (l'ENM, l'ENSG et l'ENAC) qu'elle est parvenue à rallier à son schéma<sup>909</sup>, envisage de renverser le principe du tronc commun. Les « corpsards » entameraient toujours leur cursus par les disciplines scientifiques et techniques mais le caractère poly-scientifique du « schéma Lespinard » céderait la place à des enseignements

---

<sup>906</sup> *Idem.*

<sup>907</sup> Cf. le chapitre 5.

<sup>908</sup> Entretien téléphonique entre le chargé de mission de la fusion et le directeur adjoint de l'ENPC, notes manuscrites, le 2 février 2000. Source : DPS, archives personnelles.

<sup>909</sup> Les quatre Écoles étaient représentées au sein du « groupe Lespinard » mais, à la faveur des deux contraintes extérieures mentionnées et de changement au sein de la direction des établissements, les positions ont été modifiées et la direction de l'ENPC serait parvenue sans peine à les convaincre. Entretien auprès du directeur adjoint de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 17 juin 2004.

optionnels<sup>910</sup>. Les variantes disciplinaires propres à chaque corps figureraient toujours dans la formation mais devraient être sélectionnées dès la première année par les ingénieurs, selon la spécialité de leur choix. Si des croisements entre les disciplines sont proposés, il s'agit implicitement d'opter pour une formation orientant vers l'une des quatre « maisons d'emploi » en sortie d'École. Le tronc commun, considéré comme le « creuset identitaire » du nouveau corps, n'interviendrait qu'en troisième année, après un an de stage en entreprise, et porterait sur une « formation à l'action publique (ou “formation administrative”)<sup>911</sup> ». La direction de l'ENPC propose qu'elle soit axée sur l'action publique et territoriale, domaine qui fonderait la spécificité du futur nouveau corps des Ponts et Chaussées au sein de l'administration. Il s'agit bien d'un renversement du *curriculum* formel proposé par le « groupe Lespinard », à partir de la même prémisse :

« Sur la base un peu d'un renversement du postulat de départ, le postulat traditionnel c'était de dire que ce qui fait l'unité du corps des Ponts ancien et nouveau c'est une culture technique partagée. Alors qu'on serait bien en mal de la définir d'ailleurs [...]. Bon ce postulat-là, ça fait déjà un certain temps qu'il était devenu plus théorique que reflétant la réalité. [...] et puis à l'École des Ponts, ils passaient tous théoriquement dans le moule, enfin euh le tronc commun qui était orienté Génie civil *et cætera* mais beaucoup y passaient à reculons quoi. À reculons, c'est-à-dire en faisant semblant, en se bouchant les yeux et les oreilles. Et en percevant ça comme une espèce de, de taxe à payer, enfin euh... de truc plus symbolique que réel, quoi, de taxe, d'impôt sur la tradition [rire] du corps ! [...] Et donc on a dit : “non, il faut changer ça, il faut considérer que ce qui fait l'unité du corps, c'est pas la technique, puisqu'en fait les techniques aujourd'hui sont diversifiées, hein. Ce qui fait l'unité, c'est plus le métier public lui-même, c'est-à-dire le fait d'avoir à aborder un certain nombre de questions liées à la gestion publique au sens large du terme”<sup>912</sup>. »

Hormis les contraintes structurelles et l'opposition des élèves au « schéma Lespinard », l'argument principal de la direction de l'École de Ponts et Chaussées visant à justifier sa proposition alternative est le suivant : selon ses représentants, le tronc commun dit « technique » couvre un champ bien trop large pour permettre d'identifier l'élément constitutif de l'identité du corps. Le caractère exhaustif de la

---

<sup>910</sup> Le choix, dès la première année, des options techniques orientant les élèves vers l'une ou l'autre des Écoles leur permet en effet de conserver *grosso modo* en l'état leurs cursus de formation et d'être chargées de la formation de ces élèves dès le début de leur scolarité.

<sup>911</sup> ENPC, « Formation des IPC », présentation du cursus au bureau de l'AIPC, mars 2000. Source : AIPC, archives personnelles.

<sup>912</sup> Entretien auprès du directeur de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 18 novembre 2002.

formation ne présente pas, selon eux, de spécificité pour le « nouveau » corps. Dans un échange houleux de courriers électroniques entre le chargé de mission de la fusion et le directeur adjoint de l'ENPC, ce dernier interroge :

« Qu'est-ce qui fait la culture commune d'un corps d'ingénieurs de l'État doté d'un aussi vaste domaine d'activités (METL<sup>913</sup> classique + DGAC + IGN + Météo + MEFI<sup>914</sup>, etc.) ? Est-ce une culture scientifique et technique couvrant la moitié du champ des sciences et techniques de l'ingénieur (secteurs exclus chimie et électricité) ou une formation à l'action publique et à la gestion territoriale<sup>915</sup> ? »

Nous pouvons avancer plusieurs pistes interprétatives d'un tel schéma. Nous avons déjà évoqué deux explications. D'une part, le fait que le *curriculum* apparaisse simplifié, moins dense, et probablement plus simple à mettre en œuvre d'un point de vue strictement organisationnel et pédagogique. D'autre part, le fait qu'il laisse envisager un mélange des « corpsards » avec les élèves « civils » au sein des enseignements scientifiques et techniques, durant la première année de leur formation, et permette donc à l'ENPC de procéder, entre autres, à des économies d'échelle. Il faudrait ajouter également que la double formation technique et managériale fait largement écho au « projet stratégique » tel qu'il est alors pensé au sein de l'École qui entend « former des ingénieurs dotés d'une double compétence : technique et managériale<sup>916</sup> ». Enfin, sans extrapoler, on peut remarquer que « l'action publique et territoriale<sup>917</sup> », thème censé constituer, selon la direction de l'École, l'identité du « nouveau » corps, correspond précisément aux thématiques dominantes du laboratoire de sciences sociales de l'ENPC, créé puis dirigé par Pierre Veltz, et parmi lesquels les potentiels enseignants-chercheurs<sup>918</sup> sont nombreux et comptent parmi les proches soutiens du directeur<sup>919</sup>.

---

<sup>913</sup> L'abréviation désigne le ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement.

<sup>914</sup> L'abréviation désigne le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

<sup>915</sup> Échanges en vue de la réunion préparatoire du 26 mai 2000 entre la DPS et l'ENPC. Courrier électronique du directeur adjoint de l'ENPC aux représentants de la DPS, objet : « Re : fusion des X – formation initiale », le 19 mai 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>916</sup> ENPC, « Un projet pour l'ENPC », conseil d'administration du 3 mars 2000, document de travail, p.4 et *sq.* Source : direction de l'ENPC.

<sup>917</sup> Cf. par exemple : Échanges en vue de la réunion préparatoire, Courrier électronique du directeur adjoint de l'ENPC aux représentants de la DPS, *op. cit.*

<sup>918</sup> C'est ainsi que les enseignants de l'École qui appartiennent à des équipes de recherche sont qualifiés.

<sup>919</sup> Les membres du LATTs (Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés) ont largement soutenu sa candidature en tant que directeur de l'ENPC et ils manifesteront publiquement leur désaccord vis-à-vis de « la tutelle » lorsque Pierre Veltz ne sera pas autorisé à entamer un second mandat de directeur, sujet que nous aborderons dans la prochaine partie.

La réaction des représentants de la direction du Personnel et des Services est immédiatement négative et méfiante à l'égard du projet défendu par l'École des Ponts. Inscrite dans la marge du document imprimé sur lequel figurent les échanges électroniques tendus entre l'ENPC et la DPS, une annotation manuscrite destinée à un échange interne à la DPS indique :

« C'est bien ce que je pressentais. L'ENPC renie en quelque sorte sa participation aux travaux du groupe Lespinard<sup>920</sup> et s'engage sur une réflexion autonome faisant table rase des acquis ou consensus antérieurs<sup>921</sup> ! »

Prêts à modifier sensiblement le « schéma Lespinard », afin de l'adapter à la réforme de l'X, les représentants de la DPS se montrent très réfractaires à l'idée de briser le consensus obtenu. La première réunion interministérielle sur les statuts du nouveau corps s'est en effet tenue le 24 juin 1999 et les négociations interministérielles avec les services de la DGAFP et de la direction du Budget sont alors en cours<sup>922</sup>. Les responsables de la DPS craignent qu'une remise en cause du « rapport Lespinard » provoque une levée de boucliers parmi les représentants syndicaux et associatifs des quatre corps, qui viendrait perturber les discussions et affaiblir les représentants du ministère de l'Équipement dans les négociations. Au cours d'une réunion avec la direction de l'ENPC venue présenter son schéma dit « alternatif », Pierre Chantereau, alors directeur du Personnel, insiste sur le fait qu'il faille impérativement « éviter toute interférence à court terme avec la négociation interministérielle<sup>923</sup> ». Le compte rendu de la réunion reprend clairement le propos :

« Il convient d'éviter toute interférence entre la période des arbitrages interministériels sur le projet de statut du nouveau corps (en principe au début de l'été 2000) et l'affinement du projet de formation initiale du corps<sup>924</sup>. »

Il s'agit pour l'instant de taire les difficultés et de masquer les dissensions :

---

<sup>920</sup> Précisons que le directeur de l'ENPC, nommé en janvier 1999 à la tête de l'établissement, n'a pas participé personnellement aux travaux du groupe présidé par Georges Lespinard. De même, son directeur adjoint est arrivé à l'École alors que le rapport avait déjà été remis au directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement. L'ENPC était donc représentée par le directeur de la Recherche de l'École qui était en même temps le rapporteur du groupe.

<sup>921</sup> Annotations manuscrites dans : Échanges en vue de la réunion préparatoire du 26 mai 2000 entre la DPS et l'ENPC, *op. cit.*, le 19 mai 2000.

<sup>922</sup> Cf. à ce sujet la frise chronologique.

<sup>923</sup> Ainsi souligné dans le texte. Réunion entre la DPS et l'ENPC, notes manuscrites, le 26 mai 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>924</sup> Réunion entre la DPS et l'ENPC, « Fusion des corps issus de l'X – Formation initiale », Relevé de conclusions, le 26 mai 2000. Source : DPS, documents internes.

« À l'époque, ma stratégie c'était : la formation, on n'en parle pas, on sait qu'il y a un sujet mais on fait d'abord le statut, et on en parlera après<sup>925</sup> ! »

Aussi la direction de l'École est-elle rappelée à l'ordre à plusieurs reprises par les représentants de la direction du Personnel. Ils lui demandent de ne pas outrepasser son rôle de maître d'œuvre de la formation en proposant, de sa propre initiative, des réformes relatives aux fonctionnaires qui contredisent explicitement les accords passés au sein de l'administration, suite à des concertations syndicales. Une première fois, en avril 2000, le directeur du Personnel précise qu'« il n'appartient pas aux Écoles, ni à aucune [École] en particulier de définir le projet de formation. La maîtrise d'ouvrage appartient aux employeurs<sup>926</sup> », soit au ministère de l'Équipement, en accord avec la DGAC, l'IGN et Météo France. Il insiste une deuxième fois, un mois plus tard, en s'adressant *de visu* au directeur de l'ENPC :

« Aujourd'hui, la maîtrise d'ouvrage de la demande est assurée par l'administration centrale et pas par les Écoles. Il n'y a aucune décision organisationnelle à ce stade<sup>927</sup>. »

Pourtant, les promoteurs de la réforme sont au pied du mur. S'il s'agit de faire front uni durant les négociations interministérielles, il convient également de préparer la mise en place d'une nouvelle formation pour le corps des Ponts et Chaussées dont les statuts, pense-t-on alors, devraient paraître en 2001<sup>928</sup>. La réappropriation de la réforme de la formation par les participants au « groupe Lespinard », dont l'harmonisation des points de vue est née de l'agrégation des différentes formations initiales de chacun des corps, rencontre ainsi des obstacles pratiques. À mesure que se manifestent ces contraintes mises en mots par les représentants de l'ENPC, les objectifs fonctionnels assignés à la formation, censée former des fonctionnaires poly-scientifiques à l'identité technique assumée, vont être largement redéfinis. C'est à partir de ces remises en cause que le principe d'une identité commune fondamentalement managériale va naître.

Revenir sur la genèse des débats relatifs à la formation initiale du corps en voie de fusion nous a ainsi permis de montrer que la nature du consensus initial sur l'identité

---

<sup>925</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 26 février 2007.

<sup>926</sup> DPS, document de travail, Réunion du 18 avril 2000, *op. cit.*, p.8.

<sup>927</sup> Réunion entre la DPS et l'ENPC, notes manuscrites, le 26 mai 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>928</sup> Rappelons que le décret statutaire du nouveau corps sera en réalité publié au *Journal officiel* le 17 avril 2002.

du corps était fondamentalement « technique ». Á rebours des tentatives de naturalisation de l'« identité managériale » du corps fusionné par ses représentants, l'étude « génétique » de la réforme révèle, d'une part, combien le premier consensus était éloigné des revendications actuelles et, d'autre part, les enjeux qui ont conduit à sa remise en cause. Elle nous a également permis de montrer comment les acteurs invoquent des contraintes extérieures, certes bien réelles, mais en les intégrant à leurs propres stratégies afin que celles-ci viennent servir les intérêts qu'ils poursuivent. Évoquant la réforme de Polytechnique d'une part et l'opposition des « corpsards » de l'autre, le récit des contraintes extérieures paraît en l'occurrence très localisé, témoignant d'une réforme qui semble se fabriquer en vase clos. Si les Écoles s'investissent en effet dans une concurrence à l'échelle internationale, la réflexion concernant l'identité du corps et le contenu de sa formation n'intègre pas, dans les scènes observées, au cœur de sa fabrique, d'enjeux qui relèveraient d'évolutions plus globales, sur le plan économique et à l'échelle mondiale. Le marché d'emploi que chacun semble avoir à l'esprit au cours des discussions se réduit, de fait, aux « maisons d'emploi » du Ministère. Et dans la genèse du projet de formation, les représentants corporatistes ne se font pas les porte-parole d'une vision qui dépasserait ces enjeux locaux, en se référant par exemple aux marchés mondiaux de la construction et de l'aménagement que les ingénieurs des Ponts pourraient investir. Le corps des Ponts semble finalement ne se penser et ne se projeter qu'à un niveau national.

### C. La fabrique d'une « nouvelle » identité

*Á propos du processus d'institutionnalisation : « Le “on recommence” devient maintenant “voici comment ces choses sont faites”. Un monde ainsi considéré atteint à une fermeté dans la conscience. Il devient plus lourdement réel et ne peut plus être changé aussi instantanément<sup>929</sup>. »*

---

<sup>929</sup> BERGER Peter, LUCKMANN Thomas, *La construction sociale de la réalité*, Armand Colin, Paris, 2003, p.85.

La réforme prévue par le conseil d'administration de l'École polytechnique contrarie quoiqu'il en soit celle du corps en voie de fusion. Les responsables du Ministère, et notamment ceux de la direction du Personnel, vont devoir inévitablement réviser leur projet de formation et modifier la structure de l'organisation pédagogique prévue par le « rapport Lespinard ». Ils créent à cette intention un nouveau groupe de travail restreint, dont l'existence est un temps tenue secrète, afin de ne pas perturber les négociations interministérielles en cours. Partis du « rapport Lespinard », les membres de ce groupe vont chercher à s'écarter le moins possible du consensus initial, en tentant de modifier le *curriculum* formel à la marge, contre l'avis de la direction de l'ENPC. Progressivement, celle-ci va néanmoins tenter de rallier à sa cause les représentants du Ministère et imposer son propre schéma de formation.

### **1) Les tentatives de préservation du consensus initial**

Contraints d'examiner à nouveau la question de la formation commune, les représentants du Ministère souhaitent néanmoins agir discrètement, en préservant un climat apaisé entre les quatre corps. Les difficultés afférentes au processus de fusion lui-même et l'opposition qu'il suscite de la part d'une partie des syndicats, a contribué à institutionnaliser le consensus obtenu autour du « rapport Lespinard » qui apparaît comme une des rares sources de convergence de la réforme dans son ensemble. La DPS veille ainsi à préserver cet acquis, de crainte qu'une remise en cause trop frontale ne nuise au projet même de la fusion des corps. Le directeur du Personnel décide par conséquent de se passer de l'avis des syndicats, qui ne seront pas consultés :

« Il semble délicat, voire inopportun, de reprendre une concertation avec les organisations syndicales sur la formation initiale du corps tant que les arbitrages sur le projet statutaire n'auront pas été rendus et que les corps ne se seront pas encore prononcés sur leur adhésion à la fusion. Mais le temps disponible doit être mis à profit pour que la maîtrise d'œuvre avance les études relatives au programme de la formation initiale sous le pilotage étroit du groupe de maîtrise<sup>930</sup>. »

---

<sup>930</sup> DPS, « Fusion des corps recrutant à l'X. Formation initiale du nouveau corps », Présentation « power point », septembre 2000, p.6. Source : DPS, documents internes.

Réunir les représentants syndicaux et associatifs comportant trop de risques pour la réussite de la fusion, c'est un groupe restreint composé des quatre chargés de missions des corps, des représentants des quatre Écoles et de la sous-direction « Recrutement Formation » de la DPS qui est finalement constitué, sous l'appellation de « collège de la maîtrise d'ouvrage de la formation<sup>931</sup> », qui commence à se réunir dès l'été 2000. La constitution d'un tel groupe permet, d'une part, aux promoteurs de la fusion de retravailler leur projet de formation commune en intégrant le contexte de la réforme polytechnicienne, sans pour autant convoquer les syndicats<sup>932</sup>. Il offre, d'autre part, aux représentants de la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement l'occasion de reprendre la main sur un « dossier » qui commence à leur échapper suite aux concertations engagées de manière autonome par les Écoles des quatre corps. Il permet, enfin, de redéfinir la méthode de travail en repartant du *curriculum* formel proposé par le « groupe Lespinard » plutôt que de se laisser imposer la solution alternative de l'ENPC, selon laquelle les enseignements techniques seraient suivis sous une forme optionnelle et le tronc commun, situé en troisième année, porterait sur « l'action publique et territoriale ».

Le choix d'Alain Monnier, chef de l'Inspection générale de l'Aviation et de la Météorologie (IGACEM), comme président de ce nouveau groupe, témoigne des réticences de l'administration vis-à-vis de la proposition de l'École des Ponts. Membre actif du groupe de réflexion animé par Georges Lespinard, il en est demeuré un farouche partisan. Avant même d'être nommé, il s'exprime en ces termes dans une lettre adressée au directeur du Personnel et des Services à propos du « schéma alternatif » proposé par les Écoles :

---

<sup>931</sup> Lettre du directeur du Personnel et des Services aux employeurs du corps, au chef de l'Inspection générale de l'Aviation civile et de la Météorologie, au vice-président du CGPC et au président de la première section du CGPC, objet : « Fusion des corps issus de l'X. Formation initiale », La Défense, le 6 juin 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>932</sup> Averties, plus tard, de la constitution de ce groupe par un courrier de la DPS, les organisations associatives et syndicales ne se sont pas néanmoins manifestées. Seule la CGT fait part de ses interrogations « sur l'opportunité de la remise en cause, moins de deux ans après sa clôture, des travaux du groupe Lespinard » et regrette « la configuration choisie pour ce nouveau groupe de travail, qui écarte délibérément les organisations représentatives de la phase d'élaboration des nouvelles propositions » [Lettre du secrétaire général de l'UGICT-CGT Équipement-Environnement au président du groupe de travail sur la formation initiale, Montreuil, le 31 octobre 2000. Source : DPS, documents internes]. Ses représentants demandent à être destinataires du rapport final du groupe, avant que celui-ci ne soit transmis au directeur du Personnel, afin d'y apporter d'éventuelles modifications. Cette demande leur sera refusée par Alain Monnier [Lettre du chef de l'IGACEM au représentant de l'UGICT-CGT Équipement-Environnement, réf. : n°531, Paris, le 24 novembre 2000. Source : DPS, documents internes].

« Il ne faut pas sous-estimer l'impact qu'a pu avoir le travail mené au sein du groupe Lespinard sur la construction progressive avec les organisations syndicales d'un consensus suffisant vis-à-vis de cette opération de fusion. Ce groupe n'a pas pris en compte la réforme de l'X et ses travaux devraient être complétés pour s'inscrire dans ce cadre nouveau. Mais si l'orientation générale du cursus qu'il propose devait être remise en cause, il y faudrait des raisons impérieuses pour pouvoir en assurer la pédagogie auprès des partenaires sociaux. [...] La solution [alternative] me paraît donner une image extrêmement négative de la fusion qui est envisagée. [...] Un tel schéma pourrait donner aux élèves de l'X et aux organisations syndicales une image très négative de la volonté réelle de ce ministère de créer et de gérer un nouveau corps se déployant dans l'ensemble des services et établissements dépendants du ministère. Tant sur le plan de la méthode que sur celui de la pédagogie vis-à-vis des partenaires sociaux, je pense qu'il serait préférable de repartir du schéma Lespinard et d'examiner d'abord s'il serait compatible avec la réforme du cursus polytechnicien et avec quels aménagements<sup>933</sup>. »

Les annonces relatives à la création d'un nouveau groupe de réflexion censé retravailler la question de la formation initiale du corps fusionné témoignent de la difficulté à faire accepter une remise en cause du « rapport Lespinard ». Les euphémismes sont nombreux et le « double langage » ponctue les discours. Il faut éviter de désavouer le consensus obtenu, feindre de ne pas opposer le « schéma alternatif » à celui du « rapport Lespinard » et minimiser les modifications susceptibles d'être apportées. Le « groupe Monnier » est présenté comme s'inscrivant dans l'héritage du « groupe Lespinard ». Il n'entreprendrait ainsi qu'une « poursui[te] » de la réflexion, « dans le même esprit<sup>934</sup> » que le groupe précédent et « en continuité<sup>935</sup> » avec ses travaux. Il s'agirait simplement de préparer « la définition détaillée du programme de formation » et de « réactualis[er] le cahier des charges de la formation initiale du nouveau corps<sup>936</sup> ». Les modifications apportées par le cursus proposé par l'ENPC sont minimisées par un représentant de la DPS :

---

<sup>933</sup> Lettre du chef de l'Inspection générale de l'Aviation civile et de la Météorologie au directeur du Personnel et des Services, objet : « Réflexion sur la formation initiale des corps fusionnés (IAC-IG-IM-IPC), Paris, le 7 septembre 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>934</sup> DPS, « Fusion des corps recrutant à l'X. Formation initiale du nouveau corps », Présentation, septembre 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>935</sup> Lettre du directeur du Personnel et des Services aux « syndicats nationaux et syndicats représentés dans les CAP des quatre corps concernés par la fusion + associations professionnelles », objet : « Fusion des corps issus de l'École polytechnique - Formation initiale », La Défense le 27 septembre 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>936</sup> *Idem*.

« Ce schéma reprend les orientations précédentes à la seule exception de celle relative au tronc commun dont il modifie le contenu et le calendrier en vue d'assurer une vraie formation à l'action publique<sup>937</sup>. »

Lors des premières réunions qui ont précédé la mise en place officielle du groupe présidé par Alain Monnier, assisté du chargé de mission de la fusion, le « schéma alternatif » proposé par l'École recueille les plus vives critiques. Les représentants de la DPS estiment que le choix très rapide de la spécialité, en première année, conduit à un « éclatement immédiat de la promotion dans les quatre écoles<sup>938</sup> », peu propice à créer un « esprit de corps<sup>939</sup> ». Le vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées considère également qu'un corps unifié doit être soudé par un tronc commun, dès le début de la formation initiale, et que « le choix de la spécialité ne doit pas intervenir immédiatement<sup>940</sup> ». Le chargé de mission du corps des ingénieurs de Météo France renchérit, affirmant que le schéma ne répond pas « à la philosophie de la fusion [...]. C'est un peu chacun pour soi<sup>941</sup> ». Aussi la réunion du 13 septembre 2000 au cours de laquelle sera prise la décision officielle de créer un nouveau groupe de réflexion sur la formation tourne-t-elle autour de la « problématique de la fausse fusion » :

« Il faut une image d'un corps fusionné pour ne pas conduire à une défiance des élèves sur les formations "secondaires". Attention à l'image de fausse fusion du dispositif alternatif<sup>942</sup> », affirme Alain Monnier, le futur président du groupe.

Il est rejoint par le chargé de mission des ingénieurs géographes qui insiste : « Attention à ne pas donner l'image d'une reconstitution des quatre corps parallèles et juxtaposés<sup>943</sup>. »

Les employeurs du corps souhaitent « éviter absolument le syndrome d'une branche noble avec des sous-branches<sup>944</sup> » qui conduirait les élèves à se diriger en priorité

---

<sup>937</sup> C'est nous qui soulignons. DPS, « Fusion des corps... », Présentation, *op. cit.*, septembre 2000.

<sup>938</sup> DPS, « Fusion des corps... », Réunion entre la DPS et l'ENPC, *op. cit.*, le 26 mai 2000, p.2 (notre pagination).

<sup>939</sup> *Idem.*

<sup>940</sup> Réunion du « collège des maîtres d'ouvrage de la formation », notes manuscrites, le 5 juillet 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>941</sup> Météo France, Contribution à la réflexion, « Projet de fusion des corps d'ingénieurs de l'Équipement. Formation initiale », Document de travail, réunion du « collège des maîtres d'ouvrage de la formation », le 13 septembre 2000, p.2 (notre pagination). Source : DPS, documents internes.

<sup>942</sup> Réunion du « collège des maîtres d'ouvrage de la formation », notes manuscrites, le 13 septembre 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>943</sup> *Idem.*

<sup>944</sup> Réunion du « collège des maîtres d'ouvrage de la formation », relevé de conclusion, le 13 septembre 2000. Source : DPS, documents internes.

vers les métiers de l'ancien corps des Ponts et Chaussées et à délaissier ceux des trois autres « maisons », considérées comme moins prestigieuses. Le *curriculum* formel proposé par l'École fait donc l'unanimité contre lui. Les représentants administratifs des quatre corps souhaitent vivement conserver l'unité du nouveau corps que ne leur semble pas respecter le projet des Écoles. La mise à l'écart des syndicats, le secret entretenu autour de l'organisation d'un nouveau groupe de réflexion sur la formation, l'euphémisation des changements qu'il s'apprête à engager et le choix d'un président de groupe convaincu de la nécessité de préserver les acquis du consensus initial, témoignent ainsi de la volonté des représentants du ministère de l'Équipement de ne pas remettre en cause un rapport considéré comme un ferment d'unité au sein des quatre corps.

## 2) Le palimpseste du consensus

Au cours des six réunions<sup>945</sup> à partir desquelles sera élaboré le rapport final du groupe, les positions des différents participants vont néanmoins progressivement s'assouplir. En témoignent les comptes rendus diffusés au sein du groupe qui voient le « schéma Lespinaud » peu à peu délaissé, au profit d'un projet de formation très proche de celui proposé par les Écoles. Plusieurs facteurs nous semblent pouvoir fournir une explication à une telle évolution. Tout d'abord, les Écoles bénéficient de soutiens stratégiques. Les représentants de l'AIPC considèrent en effet que le « rapport Lespinaud » est « trop encyclopédiste et détaillé<sup>946</sup> ». Ils préconisent une formation composée d'un « tronc commun technique réduit au minimum » et d'un « tronc commun généraliste », consistant en une « solide formation humaine et managériale<sup>947</sup> ». Ils soutiennent, par conséquent, l'organisation générale du cursus proposé par l'ENPC<sup>948</sup>. Si l'association a en effet tout intérêt à vouloir préserver le

---

<sup>945</sup> Le groupe s'est réuni quatre fois en configuration plénière (les 25 septembre, 9 octobre, 24 octobre et 21 novembre 2000) et deux fois en formation restreinte (les 3 et 13 octobre 2000). MONNIER Alain (prés.), *Rapport du groupe de travail*, op. cit., 2000.

<sup>946</sup> AIPC, « Avis sur le projet de réforme de l'ENPC », 24 février 2000. Les citations suivantes sont extraites de la même source.

<sup>947</sup> AIPC, « Note d'orientation sur la formation future des Ingénieurs des Ponts », 20 mars 2000, p.2 (notre pagination). Source : AIPC, archives personnelles.

<sup>948</sup> Soulignons que parmi les syndicats et associations des quatre corps, l'AIPC est la seule à avoir été consultée sur le « schéma alternatif » proposé par l'ENPC. Pierre Veltz et son adjoint Alain Neveu ont en effet présenté leur projet au bureau de l'association (cf. chapitre 2). À ce sujet, l'AIPC indique : « Il faut concerter les différents employeurs du corps ainsi que les syndicats et associations, en particulier

consensus acquis au sein du « groupe Lespinard », susceptible d'accélérer le processus de fusion dont elle est un fervent défenseur, sa position au sein du corps, ses stratégies et ses ressources professionnelles l'amènent néanmoins à privilégier la formation d'un corps de managers<sup>949</sup>. Le « schéma alternatif » bénéficie également d'un appui stratégique, à l'intérieur même du « groupe Monnier », en la personne du chargé de mission de la fusion qui est également la « cheville ouvrière » du groupe<sup>950</sup>. Foncièrement opposé au départ à la proposition de l'ENPC, il critique notamment le « choix très rapide de la spécialité<sup>951</sup> » qu'implique le *curriculum* formel proposé par l'ENPC et les problèmes qu'il pose pour la « cohésion de la promotion », et s'interroge à plusieurs reprises sur la pertinence des « objectifs pédagogiques » du « schéma alternatif ». Puis, au cours du printemps 2000, il change radicalement de position. Les documents dont nous disposons témoignent d'un changement d'opinion entre deux réunions de la DPS avec l'École des Ponts : celles du 26 mai 2000 et du 5 juillet 2000. Toujours opposé à la proposition de l'ENPC après la première réunion, un courrier électronique en date du 6 juillet 2000 indique que le chargé de mission de la fusion est invité à présenter « le schéma détaillé que [la DPS] met au point avec l'ENPC » auprès du bureau du CGPC<sup>952</sup>. Transmettant l'information au directeur adjoint de l'ENPC, le chargé de mission ajoute en commentaire :

---

ceux de trois « autres » corps, qui n'accepteraient pas un schéma trop marqué de la « griffe Ponts et Chaussées ». » AIPC, « Note d'orientation... », *op. cit.*, 20 mars 2000, p.2 (notre pagination).

<sup>949</sup> Nous reviendrons en détail sur les ressorts d'une telle prise de position dans le chapitre 4.

<sup>950</sup> En tant que rapporteur et secrétaire du groupe, il assiste le président.

<sup>951</sup> Comme en témoigne la note qu'il rédige à l'intention du directeur du Personnel : DPS, « Fusion des corps issus de l'X - Formation initiale du nouveau corps », note préparatoire à la réunion entre la DPS et l'ENPC du 26 mai 2000. Les citations suivantes sont extraites de la même source.

Le directeur adjoint de l'ENPC lui reproche d'ailleurs l'impartialité de sa note préparatoire dont « la structure et la tonalité ne permett[ent pas], selon lui, de poser sereinement les questions qui méritent d'être discutées » [Courrier électronique du directeur adjoint de l'ENPC, *op. cit.*, le 19 mai 2000]. Ce que conteste formellement le chargé de mission de la fusion qui rétorque : « Ma note ne me paraît ni partielle, ni orientée. Par contre il y a une réalité incontournable, c'est qu'on ne part pas de zéro. La réflexion a duré pendant toute l'année 1998 dans le cadre d'un groupe de travail associant plus de 30 personnes, tous syndicats et employeurs représentés. L'ENPC était représentée dans ce groupe [...]. Les nouvelles réflexions doivent donc se positionner et se comparer par rapport à la proposition issue des travaux du groupe Lespinard. » [DPS, Courrier électronique du chargé de mission de la fusion au directeur adjoint de l'ENPC, objet : « Re : fusion des X-formation initiale », le 23 mai 2000].

<sup>952</sup> Courrier électronique d'un membre de la première section du CGPC à son président, objet : « Préparation de la réunion DPS du 13/09/2000 », le 6 juillet 2000. Source : DPS, documents internes.

« J'essaie de contribuer activement à la promotion du schéma ENPC<sup>953</sup> ! »

Il admet lui-même s'être rangé à l'avis du directeur adjoint de l'ENPC, Alain Neveü, qui l'aurait convaincu par des « arguments rationnels<sup>954</sup> », lui faisant prendre conscience que « le “schéma Lespinard” était de toutes façons irréalisable !<sup>955</sup> ». Au-delà de cette explication par la « rationalité » qui ressemble fort à une reconstruction *a posteriori*, le revirement du chargé de mission peut sans doute également s'expliquer par les relations de proximité qu'il entretient avec l'AIPC (cf. chapitre 2), qui constitue pour lui une ressource importante dans le soutien qu'elle apporte au processus de fusion dont il est l'artisan. Par les actions qu'elle engage en collaboration avec les syndicats et associations favorables au principe de la fusion<sup>956</sup>, l'AIPC contribue en effet à instaurer une unité, au moins de façade, en faveur du projet et constitue dès lors un appui précieux et un relais important pour la DPS. Une fois rallié au *curriculum* proposé par la direction de l'École, le chargé de mission de la fusion prétend avoir influencé le président du groupe Alain Monnier, en tant que rapporteur et secrétaire chargé de la constitution des dossiers et du travail de préparation, en amont des réunions, en collaboration avec ce dernier<sup>957</sup> :

« Monnier a pris le groupe en disant : “il faut tout faire pour consolider Lespinard”. Moi, j'ai orienté Monnier parce que j'avais discuté avec Neveü, il m'avait rapidement convaincu<sup>958</sup>. »

En sus de ces soutiens, le groupe présidé par Alain Monnier a, semble-t-il, pris en considération, au fur et à mesure de ses réunions, le contexte structurel changeant autour de la formation du corps fusionné.

Avec la réforme des études de Polytechnique, la situation de concurrence à la sortie de l'établissement s'intensifie pour le corps. En effet, non seulement la compétition

---

<sup>953</sup> Courriel électronique du chargé de mission de la fusion au directeur adjoint de l'ENPC, objet : « TR : Préparation, de la réunion DPS du 13/09/2000 », le 6 juillet 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>954</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 26 février 2007.

<sup>955</sup> *Idem*.

<sup>956</sup> Notamment par la signature de plusieurs accords en faveur de la réforme statutaire. Cf. à ce sujet le chapitre 2.

<sup>957</sup> Il entretient en effet des échanges nourris avec le président du groupe, notamment avant les premières réunions, en vue de le convaincre de l'intérêt du « schéma alternatif ». Nous avons ainsi trouvé des dossiers complets de documents argumentatifs et explicatifs remis par le secrétaire du groupe au président par télécopie, avant les réunions. Entre autres exemples : Télécopie du secrétaire du « collège des maîtres d'ouvrage de la formation » à son président, objet : « Fusion des corps – Formation initiale », le 20 septembre 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>958</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la fusion, La Défense, le 24 avril 2003.

demeure rude entre les grands corps de l'État à la sortie de l'X mais elle est également renforcée vis-à-vis d'autres types de formations, qui destinent les élèves au secteur privé, et ce pour plusieurs raisons. En premier lieu, la formation polytechnicienne a été réformée dans une optique d'internationalisation : la poursuite des études dans des universités étrangères est fortement encouragée par la direction de l'École<sup>959</sup>. En deuxième lieu, la réforme de l'X permet aux ingénieurs qui souhaitent travailler en entreprise de bénéficier d'une formation plus courte en École d'application. Par exemple, pour les élèves de l'X qui poursuivent leurs études à l'ENPC sans pour autant faire partie du corps des Ponts et Chaussées (les « X-civils »), la formation à l'École des Ponts est ramenée à dix-huit mois par la réforme de l'X. En troisième lieu, les différences se réduisent par rapport aux « corpsards », d'un point de vue financier. Payés durant le temps de leurs études à Polytechnique, les ingénieurs qui continuaient auparavant leurs études en École d'application sous le statut de « civils » devaient financer seuls leur formation, contrairement aux fonctionnaires rémunérés dès leur intégration dans un grand corps de l'État. Depuis la réforme de Polytechnique, les « X-civils » continuent d'être payés par l'École durant leur quatrième année d'étude. Enfin, les grands corps de l'État apparaissent comme un moindre enjeu parmi les élèves de Polytechnique, le classement de sortie ayant été dénaturé par la réforme (cf. *supra*).

La situation de concurrence accrue dans laquelle se trouvent placés le corps des Ponts et son École les amène à se montrer plus sensibles à l'attractivité de la formation proposée et, par conséquent, à sonder l'avis des élèves sur son organisation et son contenu. Cet argument est plusieurs fois avancé par la direction de l'ENPC, avant d'être repris par les membres du groupe eux-mêmes :

« État d'esprit des jeunes générations qui évolue. Il faut être à l'écoute. Attention à notre image et à notre attractivité<sup>960</sup>. »

« Le tronc commun polyscientifique fait peur aux élèves. Spectre très large tous azimuts. Les attentes des élèves doivent être prises en compte pour que les élèves choisissent le corps<sup>961</sup>. »

---

<sup>959</sup> AILLERET François [vice-président d'EDF et président de l'association des anciens élèves de Polytechnique], « L'ouverture internationale de l'École polytechnique : bilan historique et perspectives actuelles », *La Jaune et la Rouge*, novembre 2000, p.28.

<sup>960</sup> Intervention de Pierre Veltz, directeur de l'ENPC. Réunion entre la DPS et l'ENPC, notes manuscrites, le 26 mai 2000. Source : DPS, documents internes.

« Le corps est en situation de concurrence avec les autres corps d'une part, avec les carrières privées d'autre part. Il apparaît important d'évaluer les facteurs d'attractivité du corps auprès des jeunes<sup>962</sup>. »

Par ailleurs, la réforme de l'X conduit les élèves à choisir leur formation parmi un large spectre de disciplines durant leur scolarité (cf. *supra*). Les parcours personnalisés sont privilégiés et les profils sont, par conséquent, diversifiés à l'entrée dans le corps :

« Il apparaît que le polyscientifisme de haut niveau couvrant l'ensemble de toutes les disciplines scientifiques est en voie de régression. Les programmes de l'École polytechnique [...] montrent en effet une large distribution des enseignements, l'élève devant opérer un choix personnel entre différentes disciplines. [...] un polytechnicien peut obtenir son diplôme sans avoir suivi d'enseignements ni en physique ni en mécanique<sup>963</sup>. »

Si Polytechnique, « berceau de ce poly-scientifisme poussé au plus haut niveau<sup>964</sup> », renonce à former ses élèves sur ce modèle, le « schéma Lespinard » qui se donne pour ambition de couvrir toute la palette des disciplines scientifiques et techniques utiles au sein du ministère de l'Équipement, apparaît en décalage avec ces évolutions. Au contraire, le « groupe Monnier » prend la décision de ne pas chercher à homogénéiser les « corpsards » *a posteriori*, considérant que cette diversité est une « richesse non rédhibitoire<sup>965</sup> » :

« Le groupe recommande de ne pas chercher lors des procédures de recrutement à sélectionner un profil standard afin de conserver le plein bénéfice qu'offre la diversité résultant des choix des parcours de formation antérieurs et d'éviter l'autoreproduction à l'identique<sup>966</sup>. »

Ces différents facteurs viennent expliquer l'évolution perceptible au cours des réunions en faveur du *curriculum* formel des Écoles. Parti du « rapport Lespinard » et notamment de la grille détaillée des enseignements qu'il propose, le « groupe Monnier » entreprend d'élargir ou de compléter ses rubriques<sup>967</sup>. C'est ainsi que les

---

<sup>961</sup> Souligné dans le texte. Intervention de Pierre Veltz, directeur de l'ENPC. DPS, Réunion du « collège des maîtres d'ouvrage de la formation », notes manuscrites, le 5 juillet 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>962</sup> MONNIER Alain (prés.), *Rapport du groupe de travail*, *op. cit.*, 2000, p.16.

<sup>963</sup> *Ibid.*, p.15.

<sup>964</sup> *Idem.*

<sup>965</sup> DPS, Réunion du « collège des maîtres d'ouvrage de la formation », notes manuscrites, le 25 septembre 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>966</sup> MONNIER Alain (prés.), *op. cit.*, *Rapport du groupe de travail*, novembre 2000, p.15.

<sup>967</sup> Éléments de réflexion résultant de la réunion sur le tronc commun de la formation du corps fusionné, le 3 octobre 2000, p.1. Source : DPS, documents internes.

principales décisions sont prises. Celle d'alléger le tronc commun, par exemple, en supprimant certains modules scientifiques disciplinaires (notamment les matériaux, la mécanique des fluides, la mécanique des structures, l'énergétique et la propulsion, les réseaux, les télécommunications et la théorie du signal<sup>968</sup>), reportés en enseignements de spécialité. Ainsi s'exprime à ce sujet le président Alain Monnier lors de la troisième réunion du groupe :

« On ne peut pas imposer à tous mécanique, propulsion, matériaux. Approche encyclopédique peu conforme aux orientations générales des cursus de scolarité. Report sur les spécialités<sup>969</sup>. »

Après avoir procédé à la comparaison des deux « *curricula* formels », le groupe s'est finalement explicitement prononcé en faveur de celui proposé par les Écoles, considérant qu'il était préférable à plusieurs titres au cursus du « rapport Lespinard ». Sur le plan de « l'attractivité du corps<sup>970</sup> », de « l'expression de l'identité du nouveau corps » (le tronc commun situé en fin de scolarité permettant de rassembler des élèves plus mûrs et de renforcer le « sentiment d'appartenance au corps »), de la « préparation au premier poste », et enfin de « l'efficacité pédagogique » (le schéma prolonge l'enseignement délivré à l'X par des enseignements techniques de spécialité puis se termine par des enseignements généraux avant le premier emploi), le « schéma alternatif » leur semble plus optimal<sup>971</sup>.

Le cadre général<sup>972</sup> du tronc commun proposé repose ainsi sur une part de 25% (cent cinquante-cinq heures) consacrée aux sciences de l'ingénieur dont la moitié concerne le projet d'aménagement qui recouvre un champ plus large et 55% (soit trois cent quarante heures) du total du volume horaire dévolu aux enseignements dits « généraux » (droit, institutions internationales, sociologie des organisations, gestion de projet, ainsi que des séminaires de communication, de management, d'initiation à la gestion publique et privée, etc.)<sup>973</sup>. Concernant les enseignements de spécialité, le

---

<sup>968</sup> Réunion du « collège des maîtres d'ouvrage de la formation » du 9 octobre 2000, compte rendu, le 25 octobre 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>969</sup> DPS, Réunion du « collège des maîtres d'ouvrage de la formation », notes manuscrites, le 24 octobre 2000. Source : DPS, documents internes.

<sup>970</sup> MONNIER Alain (prés.), *Rapport du groupe de travail*, op. cit., 2000, p.29. Les citations suivantes sont extraites de la même source.

<sup>971</sup> Des aménagements sont proposés pour corriger l'impression de « fausse fusion » que renvoie, selon les membres du groupe, le schéma des Écoles.

<sup>972</sup> Le rapport ne rentre pas dans les détails du programme des enseignements.

<sup>973</sup> Éléments de réflexion résultant de la réunion sur la formation initiale du corps fusionné, le 13 octobre 2000, p.2. Source : DPS, documents internes.

groupe propose de reprendre les neuf dominantes de formation offertes par les quatre Écoles, dont cinq relèvent de la seule École des Ponts et Chaussées. Ils ajoutent donc la dominante relative à la gestion et aux finances, qui était absente du « rapport Lespinard », ainsi que l'avait préconisé le « groupe Maurice » de l'ENPC et les élèves qui y participaient :

« Confronté à la situation actuelle des choix de formation des ingénieurs élèves et des postes pris en début de carrière, le champ couvert par le rapport Lespinard apparaît en retrait. Il est exclusivement centré sur le Ministère, laissant de côté les problématiques de l'interministérialité (économie et finances, industrie) et de l'essaimage. Ne pas afficher une dominante de formation en économie et finances méconnaîtrait singulièrement les choix des élèves et les besoins de l'interministérialité<sup>974</sup>. »

Le projet proposé par le rapport final remis par le « groupe Monnier » est donc finalement très proche de celui proposé par les Écoles. Remis au directeur du Personnel le 28 novembre 2000, le rapport est encore inconnu des organisations syndicales et associatives à la veille du printemps 2001<sup>975</sup>, les promoteurs de la réforme craignant leur réaction alors même que les négociations statutaires sont sur le point d'aboutir. Plusieurs échanges<sup>976</sup> indiquent encore fin 2001 et au cours de l'année 2002 l'absence de directives données aux Écoles pour mettre concrètement en place un parcours de formation. À la suite du cadrage général donné par le « rapport Monnier », d'autres groupes de travail vont néanmoins prendre la relève pour affiner le contenu pédagogique de la formation initiale du corps fusionné. Alors que le « rapport Lespinard » s'était progressivement institutionnalisé dans le cadre du processus de fusion en faveur duquel il semblait plaider, la manifestation d'obstacles pratiques à sa mise en place et, surtout, la démarche active de la direction de l'ENPC, destinée à convaincre les représentants du ministère de l'Équipement de

---

<sup>974</sup> MONNIER Alain (prés.), *Rapport du groupe de travail*, op. cit., 2000, p.31.

<sup>975</sup> Le représentant de la CGT le qualifie d'« obscur groupe Monnier ». Entretien auprès du représentant du corps des Ponts et Chaussées à la CGT, Montreuil, le 8 avril 2004.

<sup>976</sup> Le directeur adjoint de l'ENPC s'inquiète des conséquences pénalisantes pour le corps des Ponts du flou qui règne dans les présentations aux Polytechniciens de la formation des « corpsards » [Courrier électronique du directeur adjoint de l'ENPC au chargé de mission du corps des Ponts, objet : « Retape à l'X pour le corps », le 20 juillet 2001. Source : DPS, archives personnelles] ; le directeur de l'ENSG se dit « préoccupé du fait qu'aucune directive [...] n'ait été donnée aux Écoles par la DPS » [Courrier électronique du directeur de l'ENSG au chargé de mission du corps des Ponts, objet : « Future scolarité du corps commun », le 27 décembre 2001. Source : DPS, archives personnelles]. Il fait à nouveau part de son « inquiétude » à la rentrée scolaire de 2002, auprès d'un représentant de la DPS, qui la relate au sous-directeur de la formation [Courrier électronique interne à la DPS, sans objet, le 5 septembre 2002. Source : DPS, documents internes].

l'impossibilité de sa réalisation, ont conduit à l'émergence d'un nouvel accord. En complète opposition avec le principe du « schéma Lespinard » qui visait à cristalliser l'identité du nouveau corps autour d'une formation technique, le *curriculum* finalement envisagé déplace le curseur identitaire sur la figure de l'« ingénieur manager », censé désormais constituer l'unité du corps. La reconstitution de l'économie générale de la trêve au sein du corps nous a donné à voir les bricolages et les ajustements multiples qui sont à l'origine d'une identité que le nouveau corps affichera bientôt comme naturelle. Le caractère en partie aléatoire du processus de décision et les nombreuses révisions qui le parcourent nous conduisent ainsi à mettre en doute, sur ce terrain, l'existence d'un référentiel modernisateur qui se serait imposé aux hauts fonctionnaires participant à cette scène de la réforme des cadres de l'action et qui permettrait de rendre compte de l'avènement d'un « ingénieur manager ».

## **Section 2: L'« ingénieur manager » au cœur de l'identité commune du corps**

Ce long processus de réflexion autour de la formation initiale du nouveau corps aboutit finalement à un consensus différent du premier élaboré dans le cadre du « groupe Lespinard ». La décision de bâtir la grande majorité du tronc commun de la formation sur des enseignements qualifiés de « généraux » témoigne d'un accord sur l'identité fondamentalement managériale des ingénieurs des Ponts et Chaussées. Le 26 mars 2002, le schéma de formation est présenté au sein du conseil d'administration de l'ENPC, en présence des représentants de la tutelle, soit le vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées, le directeur du Personnel et le directeur de la Recherche et des Affaires scientifiques et techniques (DRAST) du Ministère. Le 7 mai 2002 une réunion est également organisée avec les représentants des organismes d'emploi, sous la présidence de Georges Mercadal, le vice-président du CGPC. Les principes d'un dispositif provisoire de formation sont alors validés par l'ensemble des présents. Le cadre général s'étendrait sur trois années de scolarité, la première concernant l'enseignement d'une dominante technique, la deuxième étant réservée au stage et la troisième à un « mastère d'action publique » (MAP).

C'est sur la réflexion qui a abouti à la définition de cette dernière année comme base du tronc commun du nouveau corps que nous souhaitons à présent nous pencher. Suite à la confirmation du cadre général de la formation par les futurs employeurs du nouveau corps, un groupe de réflexion est mis en place qui s'attache à définir les ambitions et le contenu pédagogique du MAP. Tel qu'il a été pensé au sein de ce groupe, le tronc commun de la formation vise à diffuser les compétences nécessaires au développement d'une « identité managériale » (A.). Certains représentants du ministère de l'Équipement vont néanmoins s'opposer à la prépondérance d'une telle identité au sein de la formation, exigeant que le nouveau corps des Ponts soit prioritairement reconnu comme un corps d'ingénieurs. Suscitant une vive polémique parmi les ingénieurs des Ponts et Chaussées, la formation va donner lieu à un ultime compromis, arbitré directement par le cabinet du ministre de l'Équipement (B.).

### **A. Un corps réformé de managers de l'action publique**

*« L'ingénieur des Ponts et Chaussées, c'est le type parfait des ingénieurs de l'État : c'est l'ingénieur à tout faire. D'autres ont une spécialité [...] lui fait de tout, sa compétence est universelle. [...] [Ses occupations sont] loin[s] des fonctions elliptiques ou pluckeriennes, ou même des mystères du moment fléchissant et des courbes d'influence que l'ingénieur dut digérer autrefois à l'École polytechnique et à l'École des Ponts. [...] Le droit, la politique, la paperasse y tiennent une place énorme ; il reste peu de chose – dans l'ensemble – pour la technique et la science<sup>977</sup>. »*

Le 28 août 2002, une lettre de Pierre Graff, directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, « commande » au directeur de l'ENPC de mettre en place le schéma de formation prévu dans le « rapport Monnier ». Il s'agit d'un dispositif provisoire permettant à la première promotion du nouveau corps de suivre la première année de leur formation commune. En effet, suite à un sondage effectué par les chargés de mission des quatre anciens corps, tous les ingénieurs de la nouvelle

---

<sup>977</sup> Portait rédigé en 1923 par Jacquart, ingénieur des Ponts et Chaussées cité dans : BRUNOT André et COQUAND Roger, *Le corps des Ponts et Chaussées, op. cit.*, 1982, pp.543-545.

promotion ont choisi d'effectuer leur scolarité au sein de l'ENPC. L'École des Ponts doit donc accueillir l'ensemble de la promotion et aménager par conséquent le cursus de la première année, en ajoutant les trois voies optionnelles, dites « dominantes », correspondant aux spécialités disciplinaires des corps de l'Aviation civile, de la Météorologie et de la Géographie nationale<sup>978</sup>. À la suite de discussions avec le directeur du Personnel<sup>979</sup>, le directeur de l'ENPC avait anticipé les directives contenues dans la lettre du directeur de cabinet en créant deux groupes de travail afin de préciser le contenu pédagogique de la formation. Le premier, relatif à la première année des « corpsards », présidé par Jean-Pierre Giblin (CGPC), et le deuxième, présidé par Gilbert Santel (cf. *infra*), sur la troisième année. Ce dernier est responsable de la mise en place du tronc commun de la formation du nouveau corps relative au « management de l'action publique ». Au vu des enjeux qu'ont jusque-là présentés la nature et la teneur de la formation commune pour la constitution d'une identité propre au corps, c'est le groupe dit « Santel » qui retiendra ici notre attention. Évoquée au cours de notre enquête sous le sceau du secret, l'existence de ce groupe, censé avoir été mis en place « en catimini sans que personne ne le sache au Ministère<sup>980</sup> », n'est mentionnée nulle part avant son officialisation tardive par une lettre de « commande » du directeur de cabinet<sup>981</sup>, reçue par le président à peine un mois avant le rendu de son rapport final<sup>982</sup>.

Nous souhaitons retracer les réflexions qui ont conduit les membres du « groupe Santel » à s'entendre sur ce que devrait être l'ingénieur des Ponts et Chaussées aujourd'hui et à l'avenir, et sur la conception de l'action publique à laquelle il est

---

<sup>978</sup> Lettre du directeur de cabinet au directeur de l'ENPC, objet : « Formation des ingénieurs des ponts et chaussées », La Défense, le 28 août 2002. Source : DPS, documents internes.

<sup>979</sup> Entretien auprès d'un ancien directeur du Personnel, Noisiel, le 28 janvier 2004.

<sup>980</sup> Entretien auprès d'un membre du groupe de réflexion sur le MAP, le 31 janvier 2003.

<sup>981</sup> Lettre du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement à Gilbert Santel, réf. : FM/03001025, Paris, le 17 février 2003. Le rapport est remis à la direction du Personnel en mars 2003. Source : DPS, documents internes.

<sup>982</sup> Observée à plusieurs reprises au cours du processus de fusion, le décalage temporel entre le début des travaux d'un groupe de travail et la remise d'une lettre de commande censée les initier est révélatrice des processus de réforme administrative. La réforme semble ici être à l'initiative des agents « sur le terrain » qui, bien souvent, rédigent eux-mêmes les courriers qui leur sont adressés, avant de les soumettre à la signature du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement. [En témoignent les différentes versions intermédiaires des lettres de commande retrouvées dans les documents internes de la DPS]. Le rôle du cabinet apparaît en la matière (en tout cas à ce moment-là) comme un rôle d'accompagnement de la réforme, impulsée par les agents du ministère qui s'« auto-saisissent » des dossiers à traiter.

censé participer, avant de décrire et d'analyser le contenu des enseignements préconisés dans le rapport final.

### 1) Le profil transversal de l'ingénieur des Ponts et Chaussées

*« [Le] point fort qui a fortement structuré la troisième année, c'était d'afficher très clairement que, tant dans le privé que dans le public, un des objectifs poursuivis par l'enseignement à l'École des Ponts était de former des ingénieurs chargés de porter de l'action publique. Enfin quand je dis des ingénieurs, je dis des managers ou des porteurs de politiques<sup>983</sup>. »*

À en croire le directeur de l'École des Ponts, le directeur du Personnel et le vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées<sup>984</sup>, le choix de Gilbert Santel se serait imposé de lui-même. C'est le directeur du Personnel, Jean-Pierre Weiss qui aurait proposé son nom, avec l'accord du vice-président du CGPC et le soutien de la direction de l'École. En tant qu'ancien directeur du Personnel (1992-1997), Gilbert Santel peut se prévaloir d'une connaissance intime des services du ministère de l'Équipement ; sa fonction d'ancien directeur général de la Fonction publique (1998-2001) l'accrédite, en outre, d'un prestige manifeste aux yeux des membres du corps (et des élèves), et d'une maîtrise des enjeux relatifs à la haute fonction publique et au caractère interministériel du corps ; sa position, enfin, de président d'une société parapublique d'autoroutes<sup>985</sup> l'auréole d'une certaine légitimité dans un domaine traditionnel d'intervention du corps et, plus généralement, sur la question de l'action publique. Dès sa nomination, il s'est attelé à la sélection des membres de son groupe, « en toute liberté<sup>986</sup> », mais en veillant toutefois à représenter les différentes

---

<sup>983</sup> Entretien auprès du sous-directeur des personnels techniques d'entretien et d'exploitation, chargé de la tutelle des Écoles à la DPS, La Défense, le 24 avril 2003.

<sup>984</sup> Entretien auprès du directeur de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 18 novembre 2002 ; entretien auprès d'un ancien directeur du Personnel, Noisiel, le 28 janvier 2004 ; entretien auprès du vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées, La Défense, le 18 juin 2004.

<sup>985</sup> Il préside alors trois sociétés d'autoroutes alpines : AREA (Autoroutes de la région Rhône-Alpes), ATMB (Autoroutes et tunnel du Mont-Blanc) et SFTRF (Société française du tunnel routier de Fréjus).

<sup>986</sup> Entretien auprès du président du groupe de réflexion sur le MAP, Paris, le 2 février 2004.

composantes du corps. Le groupe réunira vingt-quatre membres, dont une petite quinzaine sera assidue aux réunions.

**Encadré n°16 : Les membres du groupe de réflexion sur le MAP, présidé par Gilbert Santel**

Parmi les membres du groupe figurent quelques personnalités du corps :

Claude Martinand : PDG du Réseau ferré de France (1997-2002) et bientôt vice-président du CGPC (en novembre 2002), il fut directeur adjoint puis directeur de cabinet du ministre des Transports (1981-1984), directeur général de l'IGN (1985-1989) puis directeur des Affaires économiques et internationales (DAEI) au ministère de l'Équipement (1989-1997).

Yves Cousquer : Ancien président de l'AIPC, il fut également DAEI (1984-1989), puis directeur général de La Poste (1989-1991) avant de présider le directoire de l'International Post Corporation (1994-1999). Il devient président des Aéroports de Paris, poste qu'il occupera jusqu'en 2001.

Joël Maurice : chercheur et directeur du laboratoire du CERAS (centre d'enseignement et de recherche en analyse socio-économique), il est membre du Conseil d'analyses économiques (2000-2002) et deviendra directeur du mastère d'action publique.

Bruno Angles : directeur général d'ATMB (Autoroutes et Tunnel du Mont Blanc) de 1994 à 1996, il est directeur associé de McKinsey consulting group depuis 1996 et dirige l'AIPC.

Quelques figures traditionnelles :

Jean-Yves Belotte : DDE des Alpes-Maritimes il deviendra directeur régional et départemental de Seine-Maritime à la direction régionale de l'Équipement de Haute Normandie

Jean-René Brunetière : chargé de la coordination des services de l'Équipement sur la Franche-Comté et la Bourgogne par le CGPC depuis 2002, il fut responsable de la mission de pilotage de la réforme des maisons de retraite au ministère des Affaires sociales (1999-2002) après avoir été directeur général de l'Agence du médicament (1997-1999). Il fut également DDE de la Côte-d'Or (1991-1996), et DRE de Bourgogne (1992-1993), et dirigea le cabinet du ministre des Affaires sociales et de la Santé (1988-1991).

Florence Rousse : conseillère auprès du directeur des Routes (2003-2004) elle fut chef de cabinet du DGAC (1995-1997), chef de mission à la DGAC (1997-2000) puis adjointe au DGAC (2001-2003).

Quelques personnalités extérieures :

Dominique Bureau : ingénieur général des Ponts et Chaussées en poste en interministériel en tant que directeur des études économiques et de l'évaluation

environnementale au ministère de l'Écologie et du Développement durable, bientôt DAEI.

Jean-Marie Bertrand : conseiller-maître à la Cour des comptes et directeur général des Réseaux ferrés de France.

Marc-Olivier Baruch : directeur de recherche à l'Institut de l'Histoire du temps présent (CNRS).

Auxquels s'ajoutent les représentants de la direction des quatre Écoles (ENSG, ENPC, ENM et ENAC), un représentant des ingénieurs issus du concours professionnel, quatre ingénieurs issus de l'X en cours de formation à l'ENPC et un X-Ponts en cours de premier poste en DDE.

Parmi les membres du groupe et la majorité des personnes associées à sa réflexion<sup>987</sup>, un postulat semble partagé : les ingénieurs des Ponts et Chaussées seraient de moins en moins des « techniciens ». Les bases « techniques » qu'ils sont censés acquérir lors de leur première année de formation devraient suffire à satisfaire les exigences des employeurs<sup>988</sup>, dans la mesure où ils n'auraient pas (plus) besoin de maîtriser tous les rouages des calculs et techniques permettant de construire un pont ou bien une route :

« Si vous voulez, l'idée du MAP c'était que les élèves avant étaient déjà des ingénieurs, donc ils avaient le bagage technique [...] Je ne suis pas sûr, *stricto sensu* qu'il faille vraiment que les ingénieurs des Ponts sachent vraiment comment on fait une route au sens détaillé du terme et même un pont sur une route, parce que je crois que si, dans l'exercice de leur fonction, ils ont à le faire, ils peuvent l'acquérir assez rapidement. Ça, c'est un premier point de vue et je crois que c'est le point de vue de l'École, en tout cas du directeur. Ce point de vue n'est pas insensé, bon<sup>989</sup>. »

« Les futurs cadres supérieurs publics n'auront pas besoin de savoir calculer un pont. [...] Plus généralement, la pratique des techniques du génie civil ne sera le fait que d'une part minoritaire des promotions à venir<sup>990</sup>. »

---

<sup>987</sup> Le groupe procédera à l'audition de plusieurs « personnalités » telles que les futurs employeurs du corps (le DPS, le PDG de Météo France, le directeur général de l'IGN, le DGAC), le vice-président du CGPC, ainsi que des directeurs d'administration centrale, un préfet ou le président d'un conseil régional. L'équipe enseignante pressentie pour le MAP sera également associée aux réflexions, notamment vers la fin, et sur le versant pédagogique et plus concret de la mise en place de cette formation.

<sup>988</sup> Conclusion du président, groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 19 juin 2002, p.4 (notre pagination). Source: remis par un membre du groupe.

<sup>989</sup> Entretien auprès du futur directeur du MAP, Paris, le 24 octobre 2003.

<sup>990</sup> Contribution à la réflexion, « Que voulons-nous faire ? », 12 septembre 2002 in SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe de réflexion sur le MAP*, mars 2003, Annexes.

« Le métier d'ingénieur des Ponts, c'est assez peu construire, c'est assez peu calculer les constructions, c'est éventuellement regarder les notes de calcul mais, de plus en plus, on a des ponts fabriqués avec des techniques affreusement compliquées, les codes de calcul qui sont derrière ne sont pas vérifiables par des gens des DDE. Donc à quoi ça sert de dire : "on va contrôler et vérifier les calculs" ? C'est devenu beaucoup trop complexe. En revanche, le métier est celui d'animateur urbain, de manager euh... d'ancrage territorial, de... de développement économique, de... moi je vois des ingénieurs des Ponts dans des grandes villes ou dans des localisations où il y a des choses à faire, qui se régalaient. Ils se régalaient mais ce qu'ils font c'est de la communication, c'est de l'animation de territoire. [...] C'est extrêmement intéressant mais ce n'est pas le même métier<sup>991</sup> ! »

Cette conception de l'ingénieur des Ponts et Chaussées et, partant, de sa formation, tend à faire de nécessité vertu. Ce désinvestissement des questions techniques renvoie en effet au rôle croissant des prestataires du secteur privé dans le cadre des marchés publics qui conduit les ingénieurs des Ponts à davantage « faire-faire » (savoir rédiger des marchés, les contrôler), qu'à faire eux-mêmes<sup>992</sup>. Cela reflète également la distribution du pouvoir et des positionnements professionnels au sein du ministère de l'Équipement. Cette conception de l'ingénieur des Ponts repose implicitement sur l'idée d'une collaboration des ingénieurs des Travaux publics de l'État. De par les évolutions de la division du travail au sein de l'administration, ces derniers seraient devenus les véritables techniciens du ministère de l'Équipement<sup>993</sup>, censés pouvoir exercer des tâches de spécialistes<sup>994</sup>. En se définissant comme des managers, les ingénieurs des Ponts assignent en retour une identité de techniciens aux ingénieurs des Travaux, et les figent dans un rôle subsidiaire qui est la condition

---

<sup>991</sup> Entretien auprès d'un enseignant de sciences économiques à l'ENPC, futur enseignant du MAP, Paris, le 19 novembre 2002.

<sup>992</sup> Pour un exemple précis des débuts de cette « relégation » des services de l'Équipement sur le terrain de la communauté urbaine de Lille, cf. : DESAGE Fabien, *Le consensus communautaire contre l'intégration intercommunale*, op. cit., 2005, pp.239-258.

<sup>993</sup> L'enquête d'Anne Filliol et de Jean-Claude Thœnig indique que le phénomène n'est pas récent. Si l'échantillon sur lequel repose leur rapport est trop faible pour prétendre tirer des conclusions d'un point de vue quantitatif (quarante-neuf ingénieurs sont interrogés dont trente-cinq sont issus de l'École polytechnique), les propos qu'ils ont recueillis lors de leurs entretiens corroborent, à vingt ans d'écart, les nôtres. Leurs interviewés s'accordent en effet pour constater que « sur le plan technique, il n'y a plus besoin d'IPC. Dans les DDE, indiquent les auteurs, ils reconnaissent que les dossiers techniques sont traités par les TPE » [FILLIOL Anne et THœNIG Jean-Claude, *Les jeunes ingénieurs des Ponts et Chaussées...*, op. cit., 1987, p.22]. Les auteurs confirment d'ailleurs que « la supériorité de l'IPC ne dépend plus de sa compétence technique » [*Ibid.*, p.23].

<sup>994</sup> Par un effet de mimétisme qui fait écho à ce que décrivait déjà Jean-Claude Thœnig à propos des rapports du corps des TPE à leurs supérieurs hiérarchiques, les premiers semblent au contraire se définir de plus en plus comme des managers, ainsi que nous aurons l'occasion de le voir dans une troisième partie. THœNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, op. cit., 1987, pp.257 et sq.

même de leur propre émancipation. La production de l'identité du corps est liée, on le voit, aux rapports socioprofessionnels des deux corps. La « substantialisation identitaire<sup>995</sup> » des ingénieurs des TPE en techniciens apparaît dès lors comme une « tentative d'immobilisation » de ce rapport à l'initiative des ingénieurs des Ponts, mais pas nécessairement en défaveur des ingénieurs des Travaux. En effet, ces derniers sont dès lors susceptibles de maîtriser certains rouages techniques – et donc des « marges d'incertitude –, hors de portée des ingénieurs des Ponts, qui paient de ce prix l'affirmation de leur autorité managériale. Partant, les ingénieurs des Travaux sont sommés de « tenir » les positions techniques au sein du ministère de l'Équipement afin d'autoriser l'émancipation de leurs supérieurs hiérarchiques qui passe par l'adoption d'un profil plus généraliste et transversal<sup>996</sup>, et donc plus axé sur le caractère interministériel de leur corps :

« Aujourd'hui, on a l'impression que pour faire le métier d'ingénieur de l'Équipement sur le terrain, eh bien l'École des TPE suffit. Et c'est certainement vrai pour la plupart des tâches qui ont à être faites<sup>997</sup>. »

L'affaire semble entendue, non seulement du point de vue des carrières poursuivies par les ingénieurs des Ponts et des besoins des employeurs mais également sur le plan de l'image que les membres du groupe souhaitent donner du corps à l'extérieur *via* l'affichage d'un tronc commun généraliste à caractère managérial. Ce qui fonde le « noyau dur » du corps reposerait davantage sur sa gestion de l'action publique et son profil de manager que sur le caractère « technique » des missions qu'il aurait à remplir :

« Dans le discours, le MAP c'était la base commune, la GRH, la gestion administrative, c'est le socle commun. [...] la gestion de l'action publique c'est vraiment ce qu'il y a comme dénominateur commun...<sup>998</sup> »

---

<sup>995</sup> Au sujet des stratégies identitaires qui visent à la domination d'un groupe sur un autre et conduisent à assigner des « identité-prison », cf. : CAMILLERI Carmel, « Identité et changements sociaux. Point de vue d'ensemble », dans TAP Pierre (dir.), *Identités collectives et changements sociaux*, Actes du colloque de Toulouse : Production et affirmation de l'identité, Toulouse, Privat, coll."Sciences de l'homme", 1980, p.339.

<sup>996</sup> Au sujet du travail d'étiquetage qui permet à un groupe professionnel de prétendre monopoliser les tâches de direction, présentées comme plus nobles, cf. : CHAPOULIE Jean-Michel, « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, vol.14, 1973, pp.102-103.

<sup>997</sup> Entretien auprès d'un enseignant de sciences économiques à l'ENPC, futur enseignant du MAP, Paris, le 19 novembre 2002.

<sup>998</sup> Entretien auprès d'un membre du groupe de réflexion sur le MAP, Paris, le 23 avril 2003.

Le constat semble *a priori* partagé par les quatre potentiels premiers employeurs du corps qui souhaitent également disposer de hauts fonctionnaires assumant des fonctions d'encadrement et des responsabilités hiérarchiques :

« La plupart des postes que les IPC sont destinés à prendre au sein des administrations de l'équipement, de l'aviation civile, de Météo France et de l'IGN sont des postes d'encadrement, dans lesquels la connaissance du droit administratif et du management est plus importante que les connaissances techniques. [...] Pour une majorité de postes, un enseignement spécifique et technique plus poussé est moins utile que celui du droit ou du management<sup>999</sup>. »

« [Le] corps des ingénieurs géographes a vu ses missions évoluer vers une prise en compte toujours plus grande des dimensions managériale, commerciale et internationale<sup>1000</sup>. »

« Il faut de vrais ingénieurs/managers [...] Le MAP doit être conçu pour les ingénieurs-managers<sup>1001</sup>. »

Conformément à la commande du directeur du Personnel, cette réflexion autour de la figure managériale du nouveau corps des Ponts et Chaussées s'accompagne au sein du groupe d'une vision de la formation dans ses contenus pédagogiques. Si le MAP est encore à l'état de projet dans les discussions du « groupe Santel », il s'agit de proposer à l'ENPC une maquette pédagogique indicative et, surtout, de cerner les compétences indispensables à l'ingénieur des Ponts et Chaussées du nouveau corps, propres à le différencier au sein de l'administration.

## 2) Modèle(s) scolaire(s) et stratégies de démarcation

Dans les facteurs qui président aux choix concernant les enseignements à dispenser au sein d'un établissement scolaire, il convient de ne pas négliger les rapports qu'il entretient au champ des institutions de même nature. La formation des ingénieurs du corps n'est pas pensée indépendamment des contraintes dans lesquelles s'insère l'École des Ponts et Chaussées et, notamment, des relations qui l'unissent aux autres grandes Écoles. La question du positionnement de la formation est récurrente dans les réflexions relatives aux compétences à transmettre au corps. C'est dans un

---

<sup>999</sup> Contribution à la réflexion, « Participation au groupe de réflexion sur le MAP », 11 janvier 2003 in SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe, op. cit.*, mars 2003, Annexes.

<sup>1000</sup> Audition du directeur général de l'IGN, groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 21 novembre 2002. Source: remis par un membre du groupe.

<sup>1001</sup> Audition du président-directeur général de Météo France, Groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 18 septembre 2002, p.3 (notre pagination). Source: remis par un membre du groupe.

mouvement de « confrontation de l'identique et de l'altérité, de la similitude et de la différence<sup>1002</sup> » que se construit l'identité souhaitée du corps. De fait, c'est l'École nationale d'administration qui apparaît au centre de l'attention des ingénieurs du corps dans la réflexion qu'ils mènent sur le mastère d'action publique. Il s'agit en effet d'une formation par laquelle le nouveau corps des Ponts et Chaussées souhaite afficher son caractère interministériel et généraliste. Si Jean-Michel Eymeri montre que les énarques (en tant que « médiateurs ») ont un « avantage décisif sur les ingénieurs et les corps plus sectoriels<sup>1003</sup> », dans la mesure où ceux-ci apparaîtraient comme « des experts [et comme] des spécialistes », c'est précisément contre ce type de socialisation et de représentation que semble être conçu le MAP au sein du groupe de réflexion. Les ingénieurs du nouveau corps des Ponts et Chaussées entendent ainsi se prévaloir d'une même capacité à « mont[er] en généralité » et à se positionner en « médiateur avec le politique » que les énarques, auxquels incombe généralement ce type de tâche. La référence à l'ÉNA intervient à plusieurs titres, à la fois comme un exemple<sup>1004</sup> et un modèle inavoué auquel la formation tend à se conformer tout en cherchant à s'en distinguer, mais également comme un repoussoir et un type de formation à ne pas reproduire :

« Le MAP, j'appelle ça dans nos réunions l'ÉNA des ingénieurs<sup>1005</sup>. »

« Moi j'aimais bien l'idée du MAP anti-ÉNA, c'est de dire l'ÉNA produit du conformisme, donc comment produire autre chose que le conformisme ? C'est l'enjeu mais ce n'est pas gagné<sup>1006</sup> ! »

---

<sup>1002</sup> Cet effort constant de différenciation, d'affirmation, de rapprochement ou de singularisation caractérise, selon Pierre Tap, la production des identités collectives. TAP Pierre (dir.), *Identités collectives et changements sociaux*, op. cit., 1980, p.11.

<sup>1003</sup> EYMERI Jean-Michel, « Frontière ou marches ? De la contribution de la haute administration à la production du politique », dans LAGROYE Jacques (dir.), *La politisation*, Paris, Belin, coll."Socio-histoires", 2003, p.62. Les citations suivantes sont issues de la même référence.

<sup>1004</sup> D'après Jean-Michel Eymeri, l'ÉNA attire de plus en plus d'élèves issus des grandes Écoles. Si Jean-François Kesler voyait en l'ÉNA une « super-grande école », indiquant que les diplômés des grandes Écoles représentaient 9% des admis à l'externe en 1959-1971, puis 20% en 1972-1982 [KESLER Jean-François, *L'ÉNA, la société, l'État*, Paris, Berger-Levrault, 1985, p.294.], les calculs de J-M. Eymeri confirment la tendance sur le long terme puisqu'ils représentent 34% des lauréats du concours externe sur la période 1987-1996 [EYMERI Jean-Michel, *La fabrique des énarques*, op. cit., 2001, p.55]. Il indique par ailleurs qu'il existe des « quasi-prép'ÉNA au sein d'HEC, de l'ESSEC et de l'X » [*Ibid.*, p.57]. Si l'on ne trouve pas d'équivalent aussi formalisé au sein de l'ENPC, nous avons été témoins des sollicitations dont font l'objet les élèves de la part des enseignants pour les encourager à passer le concours [observation directe à l'ENPC, enseignement de communication, Marne-la-Vallée, le 19 septembre 2003].

<sup>1005</sup> Entretien auprès d'un enseignant de philosophie politique à l'ENPC, futur enseignant du MAP, Marne-la-Vallée, le 27 janvier 2004.

Les participants au groupe de réflexion semblent avoir à cœur de bâtir une formation spécifique, dotée d'une « coloration particulière<sup>1007</sup> » dans la mesure où, « à la différence de l'ÉNA<sup>1008</sup> », elle s'adresserait à des ingénieurs bénéficiant de compétences scientifiques :

« La question à se poser est celle de la différence entre un MAP ENPC et un MAP ENA. Les éléments mis en avant (le contexte institutionnel et juridique, la communication, la gestion de crise, la qualité, l'évaluation ...) ne sont pas spécifiques et différenciants<sup>1009</sup>. »

Les promoteurs de la réforme entendent adopter des stratégies de démarcation<sup>1010</sup> dans la conception des enseignements des ingénieurs des Ponts. La formation du corps doit en effet pouvoir s'insérer dans le champ de l'enseignement supérieur, donc se différencier, afin d'être visible et attractive, et éviter de s'affronter de manière trop directe à la concurrence exigeante de formations en voie de création au sein d'institutions prestigieuses :

« [...] malgré une légitime volonté d'ouverture du MAP à d'autres profils que ceux de l'exercice imposé (X et TPE), il semble que la clientèle naturelle reste une clientèle d'ingénieurs liés d'une manière ou d'une autre au service public. [...] À bien des égards, ce positionnement semble "naturel" et devrait ainsi faciliter l'insertion du MAP dans le marché des formations supérieures. En effet, il existe d'autres initiatives parallèles au MAP à vocation plus "administrative", comme le projet ambitieux de MPA [*Master of Public Administration*] de science po' Paris (formation continue) jumelé pour l'occasion avec la LSE [*London School of Economics*] et Columbia, centré sur le management public et l'international. Que le MAP ENPC se donne pour cible des ingénieurs est une garantie de non concurrence directe avec ce qui se monte à côté<sup>1011</sup>. »

Si les compétences relationnelles sont centrales, le mastère d'action publique doit ainsi « demeurer une formation pour des scientifiques<sup>1012</sup> » :

---

<sup>1006</sup> Entretien auprès d'un enseignant de sociologie à l'ENPC, futur enseignant du MAP, Paris, le 20 février 2003.

<sup>1007</sup> Groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 19 juin 2002, p.3 (notre pagination). Source: remis par un membre du groupe.

<sup>1008</sup> *Idem.*

<sup>1009</sup> Groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 18 septembre 2002, p.2 (notre pagination). Source: remis par un membre du groupe.

<sup>1010</sup> Delphine Dulong parle d'« entreprises de démarcation » pour qualifier l'importation ou l'imposition de nouvelles compétences visant à renforcer ou à modifier certaines positions au sein du champ politique. DULONG Delphine, « Quand l'économie devient politique. La conversion de la compétence économique en compétence politique sous la Vème République », *Politix*, n°35, 1996, pp.109-130.

<sup>1011</sup> Contribution à la réflexion sur le MAP, « Réflexions à mi-parcours au vu des débats et des contributions », non datée (février 2003), document dactylographié remis par l'auteur.

<sup>1012</sup> *Idem.*

« Par exemple par rapport aux Énarques il y a une autre façon de prendre les problèmes, c'est-à-dire en mettant en œuvre la culture scientifique [...] Donc, autrement dit, il faut qu'il y ait des maths, quoi, il faut qu'il y ait des choses un peu techniques et théoriques<sup>1013</sup>. »

En concurrence avec d'autres formations pour occuper des postes à responsabilité dans l'action publique, les ingénieurs des Ponts et Chaussées devraient pouvoir y apporter une « tournure d'esprit et des méthodes directement puisées dans leur culture scientifique et leur attitude d'ingénieur<sup>1014</sup> ». C'est en effet « du point de vue de l'ingénieur<sup>1015</sup> » que devraient être abordés les enjeux des politiques publiques. La « conduite du changement » est envisagée comme une science quasi-exacte :

« [En recourant à] des méthodes rationnelles d'action publique, le MAP [doit] doter les ingénieurs de toutes les bases théoriques que leur formation scientifique leur permet d'absorber sans effort, notamment la théorie des jeux coopératifs ou non-coopératifs<sup>1016</sup>. »

Les méthodes d'enseignement devraient présupposer de solides connaissances en mathématiques, instaurant ainsi une clôture symbolique autour de la formation :

« L'économie qu'on peut faire à des ingénieurs n'est pas la même que celle qu'on pourrait faire à des historiens ou des sociologues à cause des mathématiques. Vu l'importance de cet outil mathématique et de la formalisation en économie, un cours d'économie pour des ingénieurs, même débutants, n'a pas le même look qu'un cours d'économie pour d'autres<sup>1017</sup>. »

Le mastère d'action publique serait donc l'occasion d'un *double affichage* : il permettrait, certes, au corps de prétendre s'approprier des compétences de « généralistes » et des savoir-faire « relationnels » mais également de revendiquer une « approche scientifique de l'action publique<sup>1018</sup> », propre à un corps technique, qui garantisse la spécificité de son intervention et, conséquemment, la légitimité de son existence au sein de l'État.

---

<sup>1013</sup> Entretien auprès du directeur de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 18 novembre 2002.

<sup>1014</sup> Contribution à la réflexion, « Essai pour le Master Action publique », 15 mai 2002 in SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe, op. cit.*, mars 2003, Annexes.

<sup>1015</sup> Mastère d'action publique, Illustration de contenus possibles, 10 janvier 2003. Source: remis par un membre du groupe.

<sup>1016</sup> Contribution à la réflexion, *op. cit.*, 15 mai 2002 in SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe, op. cit.*, mars 2003, Annexes.

<sup>1017</sup> Entretien auprès d'un enseignant de philosophie politique à l'ENPC, futur enseignant du MAP, Marne-la-Vallée, le 27 janvier 2004.

<sup>1018</sup> Contribution à la réflexion, *op. cit.*, 15 mai 2002 in SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe, op. cit.*, mars 2003, Annexes.

Concernant à présent le contenu envisagé du mastère, il est question dans la maquette pédagogique d'enseignements tantôt qualifiés de « sciences humaines et sociales », tantôt de « savoirs managériaux » ou d'« enseignements généraux ». Les enseignements projetés peuvent être regroupés en trois catégories, d'après les discours des acteurs du groupe de réflexion. D'une part, l'enseignement du droit semble faire consensus. Il s'agit d'initier les élèves au « raisonnement juridique » et de les former au droit public ainsi qu'à la connaissance des institutions françaises et européennes<sup>1019</sup>. D'autre part, l'économie apparaît comme une des « lignes directrices du MAP<sup>1020</sup> », certains allant jusqu'à penser que ce dernier s'apparente à un « vaste cours d'économie publique<sup>1021</sup> ». L'enseignement des mécanismes des « finances publiques et privées<sup>1022</sup> » est jugé fondamental. Les élèves doivent également avoir un aperçu du « fonctionnement de l'économie mondiale<sup>1023</sup> » et des connaissances relatives à la préparation d'un projet (les « indicateurs de performance et de qualité<sup>1024</sup> », les « analyses coûts/avantages<sup>1025</sup> », etc.). Enfin, on retrouve dans toutes les contributions l'idée que le mastère doit être un lieu d'apprentissage du « management ». Le terme est labile et difficilement cernable, tant il semble renvoyer à un vaste champ de compétences plus ou moins liées à ce que les acteurs nomment les « savoir-être ». Il est difficile de distinguer des sous-groupes à l'intérieur tant les compétences et les disciplines évoquées (indifféremment) sont diverses et entremêlées. Comme l'indique un des membres du groupe de réflexion, auteur d'une thèse en science politique :

« [...] les sciences humaines et sociales sont souvent évoquées à travers des enseignements de management public. De la sorte, il semble que l'on confonde enseignements de disciplines scientifiques constitués et enseignements d'outils professionnels<sup>1026</sup>. »

---

<sup>1019</sup> Contribution à la réflexion, *op. cit.*, 12 septembre 2002, *idem*.

<sup>1020</sup> Entretien auprès du futur directeur du MAP, Paris, le 24 octobre 2003.

<sup>1021</sup> Entretien auprès d'un enseignant de sociologie à l'ENPC, futur enseignant du MAP, Paris, le 20 février 2003.

<sup>1022</sup> Contribution à la réflexion, *op. cit.*, 12 septembre 2002 in SANTEL Gilbert (prés.), *op. cit.*, *Rapport du groupe*, mars 2003, Annexes.

<sup>1023</sup> *Idem*.

<sup>1024</sup> Contribution à la réflexion, « Contribution au groupe de réflexion sur le mastère d'action publique pour les futurs ingénieurs du corps des Ponts et Chaussées », 10 octobre 2002, *idem*.

<sup>1025</sup> *Idem*.

<sup>1026</sup> Contribution à la réflexion, *op. cit.*, non datée (février 2003), tapuscrit remis par l'auteur.

La catégorie « management » regroupe ainsi les enseignements qui visent à « comprendre la société<sup>1027</sup> ». Il est question à la fois de « sciences humaines<sup>1028</sup> », de « relations sociales<sup>1029</sup> », de « GRH<sup>1030</sup> » et, de manière récurrente, de « sociologie des organisations »<sup>1031</sup>. L'idée sous-jacente est d'apprendre à « connaître les acteurs, leur logique, leur évolution [et de] comprendre les relations humaines<sup>1032</sup> » ou d'avoir des notions de « psychologie<sup>1033</sup> ». Ces savoirs sont liés, dans les propositions des participants au groupe, à ce que certains nomment le « leadership<sup>1034</sup> ». Il s'agit tout à la fois de l'apprentissage de la « communication<sup>1035</sup> » (notamment « en temps de crise<sup>1036</sup> ») qui couvre un ensemble de compétences telles que « savoir s'exprimer (devant des publics différents, devant les médias)<sup>1037</sup> », la « rhétorique<sup>1038</sup> », « l'écoute<sup>1039</sup> », la « négociation<sup>1040</sup> » (« négociation des marchés, négociation avec le personnel, négociation avec les institutions européennes, partenariat, lobbying<sup>1041</sup> »), la « production du consensus social dans des contextes de conflits d'intérêts<sup>1042</sup> », la « conviction [voire la] persuasion<sup>1043</sup> ». Cela comprend également, dans un même ordre d'idées, « le management d'une équipe<sup>1044</sup> » et la « gestion des personnels, rôle des syndicats [...]

<sup>1027</sup> Contribution à la réflexion, *op. cit.*, 12 septembre 2002 in SANTEL Gilbert (prés.), *op. cit.*, *Rapport du groupe*, mars 2003, Annexes.

<sup>1028</sup> *Idem.*

<sup>1029</sup> Contribution à la réflexion, *op. cit.*, 16 septembre 2002, *idem.*

<sup>1030</sup> *Idem.*

<sup>1031</sup> Nous aurons l'occasion de voir combien la sociologie des organisations constitue une « culture maison » au sein du ministère de l'Équipement.

<sup>1032</sup> Groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 19 juin 2002, p.4 (notre pagination).

Source: remis par un membre du groupe.

<sup>1033</sup> Contribution à la réflexion, *op. cit.*, 16 septembre 2002 in SANTEL Gilbert (prés.), *op. cit.*, *Rapport du groupe*, mars 2003, Annexes.

<sup>1034</sup> Entre autres : Contribution à la réflexion, *op. cit.*, 11 janvier 2003, *idem.*

<sup>1035</sup> Entre autres : Contribution à la réflexion, *op. cit.*, 12 septembre 2002, *idem.*

<sup>1036</sup> Intervention du président, groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 19 juin 2002, p.3 (notre pagination). Source: remis par un membre du groupe.

<sup>1037</sup> Contribution à la réflexion, *op. cit.*, 10 octobre 2002 in SANTEL Gilbert (prés.), *op. cit.*, *Rapport du groupe*, mars 2003, Annexes.

<sup>1038</sup> Entre autres : Contribution à la réflexion, *op. cit.*, 11 janvier 2003, *idem.*

<sup>1039</sup> *Idem.*

<sup>1040</sup> Entre autres : Contribution à la réflexion, *op. cit.*, 16 septembre 2002 in SANTEL Gilbert (prés.), *op. cit.*, *Rapport du groupe*, mars 2003, Annexes.

<sup>1041</sup> Réunion de travail sur le MAP, compte rendu, réunion du 4 décembre 2003, p.2 (notre pagination).

<sup>1042</sup> Contribution à la réflexion, *op. cit.*, 12 septembre 2002 in SANTEL Gilbert (prés.), *op. cit.*, *Rapport du groupe*, mars 2003, Annexes.

<sup>1043</sup> Contribution à la réflexion, *op. cit.*, 16 septembre 2002, *idem.*

<sup>1044</sup> Intervention du président, groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 19 juin 2002, p.3 (notre pagination). Source: remis par un membre du groupe.

gestion des crises<sup>1045</sup> », la « conduite de projet [et] la conduite du changement<sup>1046</sup> » ou « l'animation de réunions<sup>1047</sup> », etc. Il n'est question qu'une seule fois de l'enseignement des politiques publiques, vu sous l'angle de l'histoire, « pour comprendre le sens de l'action publique<sup>1048</sup> ».

Cette série de propositions pédagogiques ou, plus largement, de compétences que devrait acquérir l'« ingénieur manager » des Ponts et Chaussées, s'accompagne d'une réflexion relative au contexte d'action dans lequel il sera amené à travailler. En effet, la promotion du manager comme figure identitaire du « nouveau » corps vient fonder et légitimer le rôle souhaité des IPC en même temps qu'elle est présentée comme la conséquence de son évolution au sein de l'action publique<sup>1049</sup>.

### 3) Un modèle d'action publique dédifférenciant

Plusieurs caractéristiques ressortent des discussions du groupe rapportées en entretiens ou brièvement retranscrites dans les comptes rendus de leurs réunions. Le cadre dans lequel s'inscrit la formation à mettre en place et auquel elle doit préparer les élèves du corps est, selon les membres du groupe, fortement évolutif. Tout d'abord, le changement d'intitulé du futur mastère est révélateur de cette vision des choses. Alors qu'il était à l'origine question d'un « mastère d'administration publique<sup>1050</sup> », l'appellation a semblé trop restrictive à la plupart des participants et, en premier lieu, aux représentants de l'association professionnelle du corps, qui se sont exprimés par la voix de leur président, Bruno Angles. Un tel intitulé tendait à cantonner les ingénieurs des Ponts et Chaussées au service de l'État et faisait fi de la diversité de leurs carrières qui dépassent la seule « sphère administrative ». Il avait, selon le responsable de la tutelle des Écoles à la DPS, une connotation négative :

---

<sup>1045</sup> Contribution à la réflexion, *op. cit.*, 10 octobre 2002 in SANTEL Gilbert (prés.), *op. cit.*, *Rapport du groupe*, mars 2003, Annexes.

<sup>1046</sup> Contribution à la réflexion, *op. cit.*, 16 septembre 2002, *idem*.

<sup>1047</sup> Contribution à la réflexion, *op. cit.*, 10 octobre 2002, *idem*.

<sup>1048</sup> Groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 19 juin 2002, p.4 (notre pagination).

Source: remis par un membre du groupe.

<sup>1049</sup> C'est le double mouvement qui caractérise les changements dans la formation, selon D. Desjeux et E. Friedberg. Cf. sur le terrain du corps des Mines : FRIEDBERG Erhard et DESJEUX Dominique, « Fonctions de l'État et rôle des grands corps : le cas du corps des Mines », *Annuaire international de la fonction publique*, *op. cit.*, 1972, p.573.

<sup>1050</sup> Entre autres exemples, c'est sous cet intitulé que le projet a été présenté aux membres élus du bureau de l'AIPC par le directeur de l'ENPC et son adjoint le 9 avril 2002. AIPC, réunion du bureau de l'AIPC, compte rendu, le 9 avril 2002. Sources : AIPC, archives personnelles.

« Oui le côté administration avait un côté trop péjo... enfin [se reprend], péjoratif, au sens trop étatique du terme [...] le projet commun c'est l'action publique. Que vous soyez dans le privé ou dans le public, ce qu'on vous demande c'est de participer à un effort collectif ou un travail en direction de la société<sup>1051</sup>. »

La notion d'action publique reflèterait davantage l'étendue du champ relatif au service public, dans la mesure où elle est notamment censée englober les activités parapubliques et les délégations de service public auprès du secteur privé :

« J'oppose pas du tout le privé et le public, on est dans une configuration de la société qui veut que le service public ne soit pas assuré seulement par les services de l'État et ça, ça a sans doute du mal à passer dans l'esprit d'un certain nombre de personnes. Mais, aujourd'hui, les obligations de service public elles existent, elles fonctionnent, le privé participe à l'action publique. Donc on forme aussi bien des gens qui vont rester au service de l'État, au service des collectivités ou du secteur parapublic, voire du secteur privé<sup>1052</sup>. »

Il semble par ailleurs y avoir un solide consensus sur la conception de l'action publique qui serait en voie de complexification croissante<sup>1053</sup> et nécessiterait conséquemment des savoirs transversaux. Il s'agit d'enseigner aux élèves à appréhender l'action publique sous l'angle de ses multiples facettes et de leur apprendre à collaborer avec des acteurs différents :

« Avec la montée de la complexité, les acteurs internes et externes dont les actions s'entrecroisent sur un dossier de même nature sont de plus en plus nombreux : les effets contre intuitifs se multiplient, le mélange des genres (politique, technique, juridique, médiatique...) est la règle... Tout cela implique chez l'acteur public le développement d'une intelligence stratégique et tactique à laquelle il est souvent peu préparé<sup>1054</sup>. »

La consultation des archives de l'École nationale des Ponts et Chaussées indique combien ce type de propos relatif à la formation des ingénieurs n'est pas nouveau. Dès les années soixante, l'idée d'une complexification de l'action publique est

---

<sup>1051</sup> Entretien auprès du sous-directeur des personnels techniques d'entretien et d'exploitation, chargé de la tutelle des Écoles à la DPS, La Défense, le 24 avril 2003.

<sup>1052</sup> *Idem*.

<sup>1053</sup> « Le monde change de plus en plus vite. Il devient de plus en plus complexe. » SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe de réflexion sur le mastère d'action publique*, version intermédiaire, janvier 2003. Pour une critique de l'idée de « complexité », cf. par exemple : ROUBAN Luc, *Le pouvoir anonyme*, 1994, pp.206-208.

<sup>1054</sup> Contribution à la réflexion, *op. cit.*, 12 septembre 2002 in SANTEL Gilbert (prés.), *op. cit.*, *Rapport du groupe*, mars 2003, Annexes.

présente et les débats au sein du conseil de perfectionnement<sup>1055</sup> de l'École témoignent d'une volonté d'ouvrir les élèves aux « relations humaines<sup>1056</sup> », au « travail en équipe<sup>1057</sup> » (qui serait une aptitude « caractéristique du bon ingénieur moderne<sup>1058</sup> »), à l'habitude du contact avec d'autres catégories de professionnels, telles que les sociologues<sup>1059</sup> ou les architectes<sup>1060</sup>.

La différence tient néanmoins aux rapprochements opérés entre la sphère publique et le secteur privé. Les valeurs et les impératifs mobilisés pour décrire l'action publique contemporaine émanent des entreprises privées, considérées comme l'étalon à partir duquel juger l'action publique et la « modernité » de l'État. C'est l'idée d'une concurrence accrue à laquelle serait soumise la fonction publique et ses activités<sup>1061</sup>, c'est la « culture de l'efficacité<sup>1062</sup> » qu'il s'agit d'introduire au sein des services de l'État, la « culture d'entreprise en termes de contrôle de gestion, de rentabilisation d'outils » à laquelle il faudrait former les ingénieurs des Ponts, afin qu'ils « porte[nt] ce type de politique » et fassent prendre à l'État un « virage [en matière de] modernisation ». Dès lors, il conviendrait d'intégrer les « notions de productivité et d'efficacité dans l'action publique<sup>1063</sup> » pour former des « acteurs du changement » et « sortir le système de son archaïsme ». C'est à l'aune du fonctionnement présumé des entreprises privées que l'action publique est en effet jugée « en retard » :

« Il apparaît de plus en plus clairement que l'administration accuse un retard croissant sur les entreprises dans ses capacités et sa vitesse

---

<sup>1055</sup> Ancêtre du conseil d'administration, le conseil de perfectionnement était le lieu de décision de l'ENPC avant le passage de l'École en établissement public, en 1994.

<sup>1056</sup> ENPC, Réunion du conseil de perfectionnement, procès-verbal, le 29 mars 1962, p.7. Source: ENPC, archives.

<sup>1057</sup> Intervention du directeur de l'ENPC, Réunion du conseil de perfectionnement, procès-verbal, 13 octobre 1969, p.38. Source: ENPC, archives.

<sup>1058</sup> *Idem.*

<sup>1059</sup> ENPC, Réunion du conseil de perfectionnement, procès-verbal, 14 avril 1970, p.25. Source: ENPC, archives.

<sup>1060</sup> ENPC, Dossier du secrétaire général, M. Scemama, « Réforme de l'enseignement dispensé en première année », 10 juin 1968. Source: ENPC, archives.

<sup>1061</sup> C'est ainsi que le président du groupe a décrit le contexte de la réforme de la formation, lors de la première réunion. Groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 19 juin 2002, p.1 (notre pagination).

<sup>1062</sup> Entretien auprès du sous-directeur des personnels techniques d'entretien et d'exploitation, chargé de la tutelle des Écoles à la DPS, La Défense, le 24 avril 2003. Les citations suivantes sont extraites de la même source.

<sup>1063</sup> Audition d'un ancien commissaire au plan, auteur d'un ouvrage sur les pratiques internationales comparées de gestion publique, groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 21 novembre 2002. Les citations suivantes sont extraites de la même source.

d'adaptation aux changements contextuels et aux nouvelles exigences de l'efficacité. Cette divergence n'est pas tenable dans le temps<sup>1064</sup>. »

Aussi, pour certains membres du groupe, les compétences managériales à transmettre au sein du MAP ne sont-elles pas censées présenter une différence de nature avec celles exigées au sein de la sphère privée. Si le MAP est envisagé comme « une petite école de gestion publique<sup>1065</sup> », les savoirs qu'on entend transmettre en son sein relèvent de compétences transversales aux secteurs public et privé :

« Les compétences de management requises ne se différencient pas fondamentalement de celles dont a besoin un cadre supérieur ou a fortiori un dirigeant d'entreprise. Les conduites des hommes et des projets sont des savoir-faire à part entière, nécessitant des apprentissages, tout comme le pilotage stratégique ou la négociation<sup>1066</sup>. »

L'idée des participants du groupe était donc initialement d'ouvrir la formation à un large spectre de « clients », et potentiellement à des acteurs du privé<sup>1067</sup>. La formation prendrait ainsi en considération l'évolution des carrières des ingénieurs des Ponts sur le moyen ou le long terme en les préparant à un potentiel départ dans le secteur privé. C'est d'ailleurs ce que demandent les élèves présents au sein du groupe<sup>1068</sup> qui se déclarent rassurés par l'idée que la formation projetée prenne en compte « le fait que de nombreux élèves partiront dans le privé après leur passage par la Fonction publique<sup>1069</sup> ». Les réflexions suscitées par le groupe de travail témoignent ainsi d'un mouvement vers une « dédifférenciation<sup>1070</sup> » des secteurs

---

<sup>1064</sup> SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe de réflexion sur le MAP*, op. cit., mars 2003, p.12.

<sup>1065</sup> Groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 19 juin 2002, p.2 (notre pagination).

<sup>1066</sup> Contribution à la réflexion, « Les compétences nécessaires aux hauts fonctionnaires », 16 septembre 2002 in SANTEL Gilbert (prés.), op. cit., *Rapport du groupe*, mars 2003, Annexes.

<sup>1067</sup> « Cette manière de faire devrait donner un intérêt au master aussi bien à des fonctionnaires qu'à des ingénieurs du privé. » Contribution à la réflexion, op. cit., 15 mai 2002, *idem*.

<sup>1068</sup> Les profils scolaires et les premiers postes occupés par les élèves choisis par leurs camarades de promotion pour les représenter, en se relayant au sein du groupe, éclairent leurs prises de position sur la formation. L'un d'eux est alors en « master d'économie industrielle » et occupera un premier poste de « chargé de mission économie » pour le ministère délégué à l'Industrie ; un autre (participant actif mais peu présent physiquement aux réunions) est alors en « master droit et gouvernement » à la *London School of Economics and Political Science* et occupera un premier poste dans les affaires européennes, au sein des services du Premier ministre ; un troisième partira à la direction du Budget dès la sortie de l'École ; et le dernier exercera à la direction de la Sécurité sociale après avoir effectué un diplôme d'études approfondies d'économie. Entretiens auprès des élèves du corps présents au sein du « groupe Santel », le 13 février 2003 (Paris), le 15 février 2003 (Charenton le Pont, 94) et le 11 juin 2004 (Paris) ; AIPC, *Annuaire des carrières du corps des Ponts*, 2006.

<sup>1069</sup> Groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 19 juin 2002, p.4 (notre pagination).

<sup>1070</sup> Précisons néanmoins que cette notion doit être utilisée ici avec prudence car il s'agit avant tout d'un outil d'analyse de la sociologie historique des États contemporains qui permet de procéder à des analyses comparées. BIRNBAUM Pierre, « L'action de l'État - différenciation et dédifférenciation »,

publics et privés<sup>1071</sup>. Derrière l'idée selon laquelle il ne faudrait « plus opposer la culture managériale à la culture administrative<sup>1072</sup> », réside le cœur du projet de formation du nouveau corps. Tous les participants au groupe de travail présidé par Gilbert Santel ambitionnent de faire de la « modernisation de la fonction publique [...] un des enjeux très forts de ce MAP<sup>1073</sup> ». L'idée maîtresse<sup>1074</sup> de cette formation et de la conception de l'action publique qui en est à l'origine, est de former des « pilotes du changement<sup>1075</sup> » et des « managers de la modernisation de l'État<sup>1076</sup> » :

« Le MAP pourrait devenir un moteur des modernisations et des changements éventuels de l'administration [...] et [un laboratoire] d'innovation dans le domaine du management public<sup>1077</sup>. »

Le rapport final du groupe évoque clairement l'idée qu'il s'agit, certes, d'un mastère mais également, à terme, d'un laboratoire d'idées autour de la réforme de l'État, de la conduite de l'action publique et de la « modernisation » du service public<sup>1078</sup>. À l'instar de ce que décrivaient Dominique Desjeux et Erhard Friedberg pour la formation des ingénieurs des Mines il y a trente-cinq ans, les concepteurs du MAP lui confèrent comme objectif de « fournir à l'État et à la société les “agents d'innovation” dont ils ont besoin<sup>1079</sup> ». La « répétition », à trente-cinq années d'écart,

---

dans GRAWITZ Madeleine et LECA Jean (dir.), *Traité de science politique, op. cit.*, 1985, pp.643-682.

<sup>1071</sup> À propos de la circulation des élites et de la porosité des frontières entre les sphères publiques et privées qui viendraient nuancer la thèse d'une différenciation de l'État, Pierre Birnbaum évoque l'hermétisme des grands corps qui demeurent fermés aux acteurs du secteur privé. [cf. BIRNBAUM Pierre, BARUCQ Charles, BELLAICHE Michel et MARIE Alain (dir.), *La classe dirigeante française. Dissociation, interpénétration, intégration*, Paris, Presses Universitaires de France, 1978.] La tendance à l'ouverture et au rapprochement qui semble s'affirmer dans la réflexion préliminaire autour du MAP nous permet néanmoins de parler, sur le champ spécifique qui nous concerne, d'une volonté de dédifférenciation partielle, qui ne vient pas pour autant remettre en cause le système différencié français.

<sup>1072</sup> Groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 18 septembre 2002, p.5 (notre pagination). Source: remis par un membre du groupe.

<sup>1073</sup> Entretien auprès du futur directeur du MAP, Paris, le 24 octobre 2003.

<sup>1074</sup> Remarquons que l'idée apparaît pour la première fois, portée par la direction de l'ENPC, qui propose que l'École devienne « un lieu de réflexion collective sur des sujets tels que la modernisation de l'État et l'évolution du service public ». ENPC, « Un projet pour l'ENPC », conseil d'administration du 3 mars 2000, document de travail. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1075</sup> Conclusion du président, groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 19 juin 2002, p.5 (notre pagination).

<sup>1076</sup> *Idem.*

<sup>1077</sup> Contribution à la réflexion, *op. cit.*, 11 janvier 2003 in SANTEL Gilbert (prés.), *op. cit.*, *Rapport du groupe*, mars 2003, Annexes.

<sup>1078</sup> SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe de réflexion...*, *op. cit.*, mars 2003, pp.28 et sq.

<sup>1079</sup> FRIEDBERG Erhard et DESJEUX Dominique, *Annuaire international de la fonction publique, op. cit.*, 1972, p.577.

de cette fonction attribuée à la formation tend à souligner les points communs des attentes dont elle fait l'objet, en dépit de la proclamation du changement<sup>1080</sup>.

La conception de l'action publique défendue par les membres du groupe recouvre donc un champ plus large que la seule administration publique, et plus complexe, dans la mesure où les acteurs qui y participent sont plus nombreux et présentent des origines et des statuts différents. Témoin de cette complexification, l'imbrication des secteurs public et privé est actée par les membres du groupe qui considèrent que l'action publique est décloisonnée et implique donc que les acteurs se dotent de compétences transversales, utiles pour la fonction publique comme pour les entreprises privées. C'est ainsi qu'ils considèrent les savoirs managériaux qu'ils souhaitent voir diffuser au sein du MAP dont les publics pourraient dès lors être diversifiés et étendus aux ingénieurs destinés à exercer dans une entreprise. Centrale dans le projet de mastère, l'idée de former des « modernisateurs » apparaît comme le point nodal qui ferait la synthèse entre les compétences requises au cours de la carrière des ingénieurs des Ponts, que celle-ci se déroule dans le service public ou dans la sphère privée. En somme, un certain consensus règne au sein du « groupe Santel » quant à l'ingénieur des Ponts qu'il s'agit de former et au modèle d'action publique au sein duquel le corps sera amené à exercer. C'est de l'extérieur que va néanmoins émerger l'opposition d'une partie du corps, en désaccord avec la primauté accordée par le projet de formation à la dimension managériale de l'activité des ingénieurs des Ponts et Chaussées. Une fois encore, l'accord obtenu va se fissurer.

## **B. Logiques administratives et recentrage technique : l'impératif ministériel**

À partir du mois de décembre 2002, à peine huit mois après la publication des statuts créant un nouveau corps des Ponts et Chaussées, la réforme de la formation commune va faire l'objet d'un important conflit au sein du corps. Au cœur de la polémique, la question de la « managérialisation » de la formation va cristalliser les

---

<sup>1080</sup> Citant le secrétaire d'État Eric Woerth, selon lequel la réforme de l'État serait permanente (« on est condamnés à la réforme administrative à perpétuité »), Jean-Michel Eymeri montre combien l'idée de changement est une antienne de l'administration qui participe de sa légitimation procédurale. EYMERI Jean-Michel, « La gouverne au miroir du néo-management public. Libres propos sur les gouvernants élus, les fonctionnaires gouvernants et l'activité gouvernante aujourd'hui », *Politiques et management public*, vol.23, n°3, septembre 2005, p.15.

oppositions. Dépassant les questions de calendrier et les considérations pédagogiques généralement cantonnées à la sphère strictement scolaire, la formation va devenir un sujet quasi politique et diviser le corps. Avec l'interpellation des instances politiques du Ministère par les initiateurs de la contestation, le dossier va « remonter » au niveau du cabinet du Ministre. C'est à ce niveau d'arbitrage que sera élaboré le compromis permettant au corps des Ponts et Chaussées de bénéficier d'une formation commune à nouveau reconfigurée.

### **1) Des critiques isolées... trouvent un porte-parole**

Le consensus créé au sein du « groupe Santel » va soulever des oppositions de la part de certains représentants du ministère de l'Équipement. Afin de retracer les moments-clés du conflit, quelques étapes chronologiques de la réforme de la formation méritent d'être rappelées. Elles concernent la dernière version du cursus finalement adopté, issu du « rapport Monnier », à savoir une première année technique organisée sous la forme d'options, suivie d'un stage d'un an et d'une troisième année consacrée au tronc commun généraliste. Lors du conseil d'administration de l'ENPC du 26 mars 2002, le projet de formation est présenté par le directeur de l'École, en présence notamment des représentants de la tutelle. Quelques jours après avoir soumis le projet au conseil d'administration, le directeur de l'ENPC (accompagné du sous-directeur de l'établissement, également chargé des « corpsards » au sein de l'École) le présente au bureau de l'AIPC du 9 avril 2002. Un mois plus tard, le 7 mai 2002, une réunion est organisée sous la présidence de Georges Mercadal, alors vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées. Rassemblant les responsables des trois organismes d'emploi ainsi que les représentants des Écoles, elle acte la validation du schéma de formation provisoire, constitué d'une première année « technique » organisée sous la forme d'options. Le 28 août 2002, le directeur de l'École reçoit alors une lettre signée de Pierre Graff, le directeur de cabinet, lui demandant d'organiser la formation provisoire conformément à ce qui a été décidé préalablement. Entre-temps, et depuis le mois de juin 2002, le groupe de réflexion sur le MAP, présidé par Gilbert Santel, a commencé à se réunir :

« Cette réflexion a été lancée en juin 2002 après qu'une réunion, tenue le 7 mai 2002, sous la présidence de Monsieur Georges Mercadal, vice-président du conseil Général des Ponts et Chaussées, a conduit le directeur de l'ENPC à considérer que "les principes et les grandes lignes de ce dispositif [avaient] été validés par les représentants des organismes d'emplois", comme le lui a confirmé le directeur de cabinet du ministre le 28 août 2002<sup>1081</sup>. »

Parallèlement au groupe de réflexion sur le MAP, Jean-Pierre Giblin, le président de la troisième section du conseil général des Ponts et Chaussées est chargé par le directeur de l'ENPC, en accord avec la DPS et sur la demande du cabinet du Ministre, de réunir un groupe de travail portant sur la première année de formation. Les deux groupes ont mené leurs travaux au cours de réunions successives affinant un *curriculum* formel qui, selon le sous-directeur chargé de la tutelle des Écoles, avait été validé par l'ensemble des responsables du ministère de l'Équipement :

« Quand l'École a travaillé sur la première année, sa structuration en dominantes et avec la fusion des corps, toutes les directions des administrations centrales ont veillé ou ont fait l'analyse du projet de formation pour voir s'il leur permettait de disposer d'ingénieurs dont ils auraient besoin<sup>1082</sup>. »

Jusqu'à ce que le conflit éclate, nulle mésentente ne transparait publiquement au sein du corps des Ponts et Chaussées au sujet de la réforme de la formation. Après les modifications successives du cursus et du contenu du tronc commun, les responsables semblent s'accorder sur le principe d'une formation « technique » délivrée sous forme d'options en première année et d'une troisième année consacrée au tronc commun *via* un mastère d'action publique destiné à former des « ingénieurs-managers ». Seules quelques réticences se font entendre du côté de certains représentants des corps de l'Aviation civile, de Météo France et de l'Institut géographique national :

« L'Aviation civile, Météo, l'IGN, ils veulent des gens qui savent travailler la pâte et pas simplement en parler<sup>1083</sup>. »

Mais les représentants des trois anciens corps ont soutenu le principe du MAP et fait savoir qu'ils avaient besoin de compétences managériales (cf. *supra*). De fait, leurs craintes concernent le niveau des compétences « techniques » qui devraient

---

<sup>1081</sup> SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe de réflexion sur le MAP, op. cit.*, mars 2003, p.5.

<sup>1082</sup> Entretien auprès du sous-directeur des personnels techniques d'entretien et d'exploitation, chargé de la tutelle des Écoles à la DPS, La Défense, le 24 avril 2003.

<sup>1083</sup> Entretien auprès du futur directeur du MAP, Paris, le 24 octobre 2003.

désormais être transmises à leurs futurs cadres. Interrogés avant la mise en place du MAP, ils évoquent leurs inquiétudes suite à la fusion, redoutant que les « ingénieurs des Travaux [ne] prennent le relais<sup>1084</sup> » sur les métiers techniques et opérationnels. C'est notamment le cas à la direction générale de l'Aviation civile où cela concerne la grande majorité des postes qui touchent essentiellement aux domaines de la sécurité, de l'informatique, des réseaux, de l'électronique, de la construction et de la certification aéronautique<sup>1085</sup>. À tel point que les responsables de la DGAC soulignent que leurs métiers requièrent « peu de managers généralistes, économistes, financiers<sup>1086</sup> ». Ainsi, d'après un rapport interne au Ministère paru avant la création du mastère d'action publique, les ingénieurs des Ponts en poste à la DGAC pourraient aisément essaimer vers le ministère de l'Équipement « pour exporter le[ur]s compétences [...]. En revanche, les IPC “équipement” pour occuper les postes à la DGAC devraient suivre un “master technique”<sup>1087</sup> ». Concernant l'IGN, les craintes semblent similaires, les cadres appréhendent une « dilu[tion] de l'expertise technique propre et nécessaire à l'IGN<sup>1088</sup> » et considèrent qu'il y a un « risque sur la perte de technicité<sup>1089</sup> ». Au sein de Météo France, les cadres se méfient également. Il est, selon eux, indispensable d'avoir occupé des postes techniques et scientifiques avant de prétendre à un poste de direction au sein de l'établissement public. La très grande majorité des postes à pourvoir sont, de fait, de nature « très fortement technique<sup>1090</sup> ». L'argument de la menace qui pèserait sur les compétences techniques est ainsi particulièrement prégnant parmi les trois corps qui craignent de pâtir de l'opération de fusion, la considérant comme un projet léonin (cf. chapitre 2). Ces critiques vont longtemps rester isolées et inaudibles, les responsables de ces institutions s'estimant relativement satisfaits par la possibilité qui leur a été faite d'exempter certains de leurs futurs employés du MAP<sup>1091</sup>. Ceux-ci requérant plutôt une formation de spécialiste, la possibilité leur est en effet donnée, à titre

---

<sup>1084</sup> CGPC, DPSM, *op. cit.*, *Rapport au ministre de l'Équipement...*, Annexes, 2004, p.19 (notre pagination).

<sup>1085</sup> *Idem.*

<sup>1086</sup> *Idem.*

<sup>1087</sup> *Idem.*

<sup>1088</sup> *Ibid.*, p.20.

<sup>1089</sup> *Idem.*

<sup>1090</sup> *Idem.*

<sup>1091</sup> Entretien auprès du président de la troisième section du conseil général des Ponts et Chaussées, La Défense, le 25 avril 2003.

exceptionnel, de reporter le suivi du MAP plus tard dans leur carrière afin qu'ils lui substituent une formation par la recherche. Ces institutions ne recrutant en moyenne que deux à quatre ingénieurs par an, ils considèrent que l'expertise nécessaire pourra être acquise en contournant l'obligation du MAP par la réalisation d'un doctorat. C'est en leur nom, et de sa propre initiative, que va émerger un porte-parole de cette frange du corps. Personnalité reconnue parmi les ingénieurs des Ponts, doté de fortes ressources institutionnelles, Patrick Gandil, alors directeur des Routes, va s'engager personnellement sur la question de la formation. Plusieurs facteurs ont pu contribuer à faire de lui le catalyseur des mécontentements exprimés au sujet de la « managérialisation » du corps : en premier lieu, sa trajectoire professionnelle, fortement ascendante et multi-positionnée au sein du ministère de l'Équipement (en DDE, à l'ENPC, à la DPS, à la direction générale de l'Aviation civile puis à la direction des Routes<sup>1092</sup>), elle témoigne de l'attachement indéfectible à la tutelle que lui prêtent ses pairs et qu'il revendique lui-même<sup>1093</sup> ; en second lieu, sa réputation professionnelle, d'après laquelle il serait un infallible expert et un « génie de la mécanique » (il a d'ailleurs reçu plusieurs prix en tant qu'élève à l'ENPC dont il a ensuite détenu la chaire de Routes)<sup>1094</sup>, entretenant la dimension charismatique que lui attribuent les ingénieurs dans des récits aux accents homériques.

**Encadré n°17 : Une trajectoire ascendante et multi-positionnée au sein du ministère de l'Équipement**

Après un début de carrière traditionnel dans l'Aménagement et les Grands travaux, Patrick Gandil devient directeur des enseignements de l'ENPC, où il demeure longtemps responsable du cours sur les Routes. Il dit en avoir conservé un fort lien affectif à l'École, renforcé selon lui par la profession d'enseignants de ses deux parents<sup>1095</sup>. Il poursuit sa carrière dans des fonctions stratégiques au sein de la DPS avant de prendre la tête d'une DDE. Il quitte cette fonction en 1995 pour devenir directeur adjoint du cabinet de Dominique Perben, alors ministre de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de la Décentralisation, jusqu'au changement de gouvernement qui l'amène à travailler pendant deux ans à la direction générale de l'Aviation civile. En mai

<sup>1092</sup> Cf. l'encadré n°12, *infra*.

<sup>1093</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1094</sup> À l'instar des dominants qui « tendent toujours à imposer comme nécessaires et légitimes les capacités dont ils ont la maîtrise et à inscrire dans la définition de l'excellence les pratiques dans lesquelles ils excellent », BOURDIEU Pierre, *La Noblesse d'État, op. cit.*, 1989, p.168.

<sup>1095</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

1999, il est nommé directeur de l'administration centrale des Routes, qui jouit d'une forte légitimité historique au sein du ministère de l'Équipement<sup>1096</sup>. C'est cette prestigieuse fonction qu'il occupe lors des débats sur le MAP. Fort de ses réseaux politiques proches de l'UDF et d'une solide réputation d'expert technique, il deviendra en septembre 2003 directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Gilles de Robien, avant d'occuper le poste de secrétaire général, le plus élevé dans la hiérarchie administrative du ministère de l'Équipement, alors dirigé par Dominique Perben.

#### **Encadré n°18 : Un ingénieur à la réputation d'émérite « mécanicien »**

Il est une anecdote qui circule au sein du corps et qui nous a été contée à plusieurs reprises au cours de notre enquête, notamment par l'intéressé lui-même. Celui-ci a sans doute fortement contribué à la diffuser, son récit venant à l'appui de sa prise de position vis-à-vis des compétences techniques nécessaires au corps. Alors qu'il était en poste au sein d'un département en proie à des inondations, l'ensemble des décideurs locaux se seraient tournés vers les ingénieurs des Ponts et Chaussées présents, leur demandant s'il fallait ou non évacuer certains quartiers dont la position laissait craindre un danger imminent. Les enjeux étaient importants et une forte pression pesait sur les ingénieurs du département. La grande majorité d'entre eux aurait alors estimé que l'évacuation était nécessaire et urgente. Perplexe, Patrick Gandil se serait alors penché seul sur la question, établissant « à la main » des calculs basés sur des méthodes enseignées au sein de l'École des Ponts à l'époque de sa formation initiale. Il aurait alors regardé comment les bâtiments avaient été construits, vérifié l'imperméabilité des sols, le niveau d'eau susceptible de tomber : « il l'a fait vraiment ! Il a fait le calcul hydraulique<sup>1097</sup> !! » raconte, admiratif, un ingénieur du corps. Finalement, il aurait conclu que même s'il pleuvait encore pendant trente jours, il n'était pas besoin d'évacuer :

<sup>1096</sup> SULEIMAN N. Ezra, *Les hauts fonctionnaires et la politique*, op. cit., 1976, p.82. Dans la hiérarchie des administrations centrales, la direction des Routes a longtemps été considérée comme la plus prestigieuse du Ministère, ce qui est sans doute moins vrai depuis la perte de prérogatives du Ministère en la matière. Pour l'anecdote, voici ce que raconte un jeune ingénieur des TPE, nouvellement affecté à la direction des Routes, lui-même vêtu d'un costume Yves Saint Laurent : « Là-bas, l'étiquette, la tenue vestimentaire a beaucoup d'importance, ça n'a rien à voir avec le reste du Ministère. Tout le monde est habillé hyper chic. Il y a même des services où ils font le concours du costume le plus cher ! C'est important pour montrer qu'on a des responsabilités ou qu'on a de l'ambition, et aussi, une certaine idée de soi-même. On représente la direction des Routes, quoi ! » Entretien auprès d'un ingénieur des TPE, chargé de mission à la direction des Routes, Pont de Neuilly, le 24 avril 2003. Cet extrait d'entretien illustre ce que Jean-Claude Thœnig qualifie de « syndrome classique de la socialisation anticipée ». L'ITPE interrogé ambitionne en effet de « passer Ponts », comme il nous le confiera. On devine ici combien il intériorise les valeurs du grand corps, « par anticipation » et peut être « jusqu'à la caricature ». THœNIG Jean-Claude, *L'ère des technocrates*, op. cit., 1987, p.34.

<sup>1097</sup> Entretien auprès d'un enseignant de sciences économiques à l'ENPC, futur enseignant du MAP, Paris, le 19 novembre 2002.

« Et c'est sur son calcul qu'on a décidé de ne pas évacuer ; eh bien on n'a pas évacué et on a bien fait ! Qui aujourd'hui dans un bureau d'une DDE serait capable de faire ça ? Moi je réponds : personne<sup>1098</sup> ! »

Réputé pour sa compétence technique, perçu comme « l'homme de la technique pure et dure, de la technique pour les ingénieurs<sup>1099</sup> », « imbattable en mécanique<sup>1100</sup> », il est également considéré comme un « traditionaliste », voire un « conservateur<sup>1101</sup> », qui aurait « toujours estimé que l'administration manquait de support technique<sup>1102</sup> ». En concertation avec le directeur général de l'Aviation civile, il va intervenir dans le processus de formation et « porter » l'affaire au cabinet du ministre de l'Équipement. Si Patrick Gandil s'engage sur le dossier de la formation, c'est non seulement pour défendre les fondements professionnels sur lesquels repose notamment sa légitimation personnelle, mais également à trois titres. D'une part, en tant que directeur des Routes, administration au sein de laquelle de jeunes ingénieurs des Ponts font parfois un passage en début de carrière, il considère qu'il joue un rôle de veille et, partant, de garant de la qualité technique du corps<sup>1103</sup>. D'autre part, en tant qu'ancien membre du Personnel de l'École, où il a exercé pendant quatre ans et à la direction de laquelle il a postulé, à la fin de 1998, face à Pierre Veltz qui a finalement été nommé directeur<sup>1104</sup>. Outre son attachement (revendiqué) à l'École des Ponts,

---

<sup>1098</sup> *Idem.*

<sup>1099</sup> Entretien auprès d'un membre du groupe de réflexion sur le MAP, Paris, le 23 avril 2003.

<sup>1100</sup> Entretien auprès d'un ancien directeur du Personnel, Paris, le 18 février 2003.

<sup>1101</sup> Les deux qualificatifs ont été utilisés à plusieurs reprises par différents enquêtés pour désigner le point de vue dont il s'est fait le porte-parole. Si on les retrouve très souvent dans les entretiens effectués auprès des ingénieurs proches de l'AIPC, ils apparaissent également dans les discours d'agents de la DPS ou de l'ENPC qui ne défendent pas des positions aussi affirmées en faveur du secteur privé (cf. chapitre 4).

<sup>1102</sup> Entretien auprès d'un ancien directeur du Personnel, Noisiel, le 28 janvier 2004.

<sup>1103</sup> Il n'est pas rare de lire dans les archives que le directeur des Routes est intervenu pour exiger de l'École qu'elle renforce tel ou tel enseignement technique afin de maintenir ou de renforcer une compétence que celui-ci considère comme étant lacunaire chez les ingénieurs des Ponts qui exercent dans ses services. Cf. par exemple : Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°1/dossier 1970, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 3 novembre 1970, p.25 et *sq.* ; Série 9529/carton 3/1976, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 12 décembre 1976, p.37-39.

<sup>1104</sup> Pierre Veltz était directeur de la Recherche quand Patrick Gandil avait la responsabilité de l'Enseignement à l'ENPC. Des rumeurs persistantes au sein du corps visent à expliquer l'investissement du directeur des Routes par son opposition, « personnelle », au directeur de l'époque. Les développements qui suivent relatifs à l'intervention du directeur de cabinet dans la réforme de la formation ont notamment été interprétés de la sorte par la plupart des ingénieurs du corps interrogés, exception faite des deux concernés. Cette opposition serait liée notamment, d'après ceux qui la postulent, aux préférences partisans divergentes des deux hommes. Si Patrick Gandil est proche des réseaux de l'UDF et a exercé au sein de cabinets d'hommes politiques situés « à droite » de l'échiquier politique, Pierre Veltz, nommé directeur de l'École par le Ministre Jean-Claude Gayssot, a

Patrick Gandil est alors dans une position de force politique, dans la mesure où les élections législatives ont vu la formation d'un nouveau gouvernement en mai 2002 au sein duquel Jean-Pierre Raffarin, le Premier ministre, a nommé Gilles de Robien ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports, du Tourisme et de la Mer. Or Patrick Gandil bénéficie de contacts rapprochés avec Jean-Pierre Raffarin, notamment dans le cadre de la négociation autour de la « deuxième phase » de la décentralisation<sup>1105</sup>. Il est, par ailleurs, considéré comme un proche des réseaux de l'UDF<sup>1106</sup>. En septembre 2003, il deviendra ainsi directeur de cabinet de Gilles de Robien, président du groupe UDF à l'Assemblée nationale de 1995 à 1997 et alors membre du bureau politique et vice-président de l'UDF depuis 1998. Enfin, Patrick Gandil est, dès avant sa nomination au cabinet du Ministre, considéré au sein du corps comme une personnalité très importante du Ministère et, à ce titre, préoccupée des évolutions de ses rapports avec son principal corps d'encadrement. De la formation à la gestion des carrières du corps, il estime que le Ministère doit être présent<sup>1107</sup>. En tant que personnalité dont la carrière est fortement ascendante, il s'impose comme le porte-parole légitime de cette préoccupation.

## 2) Quand le dossier de la formation « remonte » au cabinet

Auditionné le 2 décembre 2002 par le « groupe Santel »<sup>1108</sup> pour contribuer à la détermination des compétences nécessaires dans le cadre du MAP, Patrick Gandil, alors directeur des Routes du ministère de l'Équipement, remet en cause à cette occasion le principe même du *curriculum* formel. Il conteste le choix qui a

---

la réputation d'être un homme « de gauche » (cf. l'encadré qui lui est consacré, dans le chapitre 5). Si quelques inimitiés ont pu naître de ces divergences, elles semblent néanmoins moins déterminantes dans ce qui suit que, par exemple, les profils professionnels très dissemblables des deux hommes, dont témoignent le déroulement de leurs carrières.

<sup>1105</sup> Oren Wolff montre comment Patrick Gandil a négocié directement avec le Premier ministre le transfert des routes dans le cadre de la « deuxième phase » de la décentralisation. WOLFF Oren, *Le ministère de l'Équipement face à la décentralisation, op. cit., 2007.*

<sup>1106</sup> *Idem.*

<sup>1107</sup> Conversation avec Patrick Gandil, alors directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 5 janvier 2005 lors d'une observation directe à l'ENPC, rue des Saints-Pères, à l'occasion de la présentation par Michel Crozier du deuxième volume de ses mémoires (*À contre-courant*), où il traite notamment de ses relations avec l'administration de l'Équipement

<sup>1108</sup> Seront également auditionnés par le groupe le président-directeur général de Météo France, le vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées, le directeur de la DRAST, le directeur général de l'IGN, le DPSM, le président du conseil général d'Alsace, un préfet honoraire, le vice-président-directeur général de Cégelec et un inspecteur des Finances, ancien commissaire au Plan, auteur d'un ouvrage sur les pratiques internationales comparées de gestion publique. SANTEL Gilbert (prés.), « Méthode de travail », *Rapport du groupe de réflexion..., op. cit., p.5.*

finalement été acté d'avoir concentré le tronc commun sur la formation au management de l'action publique et d'avoir structuré les enseignements techniques sous la forme de dominantes parmi lesquelles les élèves devraient choisir à leur sortie de l'École polytechnique :

« L'École avait fait le choix quasiment de refuser le nouveau corps fusionné, en considérant que le champ était tellement vaste qu'il n'était plus possible de faire une formation d'ingénieur polyvalente et qu'on faisait des formations très optionnelles et puis qu'après l'administration choisirait qu'elle veut, sur CV en fait, quasiment<sup>1109</sup> ! »

Il considère que les élèves du corps doivent bénéficier de quelques enseignements techniques sous la forme d'un tronc commun et estime que le management n'a pas sa place dans la formation initiale du corps :

« Le point de vue de l'employeur des routes est très influencé par la nécessité pour une IPC de connaître de la technique et de la technique fortement soumise aux risques naturels. Or je suis inquiet sur la place de la technique dans la formation d'ensemble. Un X n'est pas un ingénieur. C'est un scientifique [...]. Aujourd'hui, si l'on compare les ratios de formation technique avec les ratios antérieurs de formation classique, on pourrait affirmer que le titre d'ingénieur est usurpé. [...] Même avec la complexité de la fusion on peut quand même aboutir à un tronc commun raisonnable. Un petit nombre de cours est nécessaire, comme la mécanique des sols, l'hydraulique et l'hydrologie, les constructions et matériaux. [...] Le management n'est par contre pas nécessaire. [...] Enfin, même si tous les ingénieurs ne font pas la même carrière, abandonner l'idée qu'en sortie d'école, tout le monde peut occuper tout type de poste serait une régression. Il convient de penser le dispositif de formation avec cet objectif<sup>1110</sup>. »

Ce sont donc toutes les évolutions apportées au schéma depuis le rapport dit « Lespinard », et notamment le « renversement du postulat identitaire » (cf. *supra*), que conteste le directeur des Routes. Il estime pour sa part<sup>1111</sup> que les réformateurs, et notamment la direction de l'ENPC, n'ont pas pris le soin de consulter les directeurs d'administration centrale au sujet du *curriculum* formel, et dénonce avec virulence cette absence de concertation :

« C'est un choix extrêmement grave qui aurait mérité un vrai débat, pas uniquement au conseil d'administration de l'École mais au conseil général des Ponts, et qui aurait mérité d'être fait, non pas tant avec les seuls directeurs présents au conseil d'administration qui sont le

---

<sup>1109</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1110</sup> Audition de Patrick Gandil, directeur des Routes, le 2 décembre 2002. SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe*, Annexes, *op. cit.*, mars 2003.

<sup>1111</sup> Contrairement à ce qu'affirme le sous-directeur chargé de la tutelle des Écoles, cf. *supra*.

directeur de la Recherche et le directeur du Personnel mais avec les responsables des grandes filières techniques. Il est scandaleux qu'on n'ait pas posé la question au directeur des Ponts, au directeur des Routes, au directeur des Transports terrestres, au DGAC notamment, au directeur de la Navigation aérienne, à des gens comme ça ! Scandaleux<sup>1112</sup> !! »

Considérant que sa seule audition au sein d'un groupe chargé de mettre en œuvre un schéma de formation validé par le cabinet du Ministre et la vice-présidence du conseil général des Ponts ne suffira pas à faire prendre en compte son avis, il décide de saisir directement le directeur de cabinet. « Il a intrigué auprès du cab' pour faire capoter le projet de formation<sup>1113</sup> », nous confiera l'un des proches de Patrick Gandil, quelques semaines après. Il a néanmoins pris soin auparavant de consulter en amont un certain nombre de directeurs d'administrations centrales dont il a remporté l'adhésion. C'est notamment le cas de Jean-Paul Troadec, directeur des Transports ferroviaires et collectifs du Ministère, issu du corps de l'Aviation civile ; des directeurs de Météo France, et plus particulièrement du directeur général adjoint, Philippe Courtier ; ainsi que des responsables de la DGAC, dont le directeur général lui-même, Michel Wachenheim. Dans le même esprit que Patrick Gandil, ceux-ci se disent insatisfaits par le caractère prépondérant de la formation managériale et considèrent que les ingénieurs ainsi formés ne présenteront pas un niveau satisfaisant de compétences en matière « technique » :

« Avant de s'interroger sur la formation, il faut voir quels sont les emplois que les IPC occupent. Or au début, ces postes sont des postes techniques, par exemple, le contrôle du trafic aérien [...] Donc le premier souci du DGAC, c'est que ces IPC aient une connaissance technique minimale, les généralistes n'étant pas utiles partout. [...] Ce MAP va-t-il correspondre à la motivation de jeunes IPC, intéressés par un travail à la DGAC, notamment à la Navigation aérienne ? Ce n'est que plus tard dans la carrière que se posera la question du management [...]. Pour les emplois techniques, si des IPC ont de moindres compétences techniques, ils seront en concurrence défavorable avec les IA [ingénieurs de l'Aviation] issus de Supaéro<sup>1114</sup> [École supérieure de l'Aéronautique] par exemple<sup>1115</sup>. »

---

<sup>1112</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1113</sup> Entretien auprès d'un membre du groupe de réflexion sur le MAP, le 31 janvier 2003.

<sup>1114</sup> Cette menace implicite sera proférée de manière plus directe par le directeur des Routes qui raconte : « Cela m'a amené à réagir en disant : “écoutez, si c'est ça un ingénieur des Ponts de demain, c'est clair, moi pour les fonctions importantes de tout le champ de la direction des Routes – il faut voir que le secteur routier, c'est la moitié des effectifs du Ministère, donc ce n'est quand même pas rien – eh bien je vais aller chercher des TPE-Ponts, parce que je serai sûr d'avoir des gens qui ont mené une formation d'ingénieur ! Bon alors ça a fait un peu de bruit dans le Landerneau local [...] ».

« Le premier segment de carrière, c'est l'employabilité sur des postes techniques "exploitation/avion". [...] On n'a pas à former des gens pour les finances. Il faut se recentrer sur les métiers de l'ingénieur<sup>1116</sup>. »

C'est donc en collaboration avec le directeur général de l'Aviation civile que le directeur des Routes livre sa position au directeur de cabinet du ministre de l'Équipement. Voici comment Patrick Gandil relate brièvement l'entretien avec ce dernier :

« Alors je préviens Pierre Graff, qui était le directeur de l'époque, qui prend une rogne en disant : "mais moi j'ai demandé des choses précises quand j'étais directeur général de l'Aviation civile et je constate que ce n'est sans doute pas fait ?! Tu as complètement raison : je m'en occupe !!"<sup>1117</sup>. »

Ancien directeur général de l'Aviation civile, le directeur de cabinet apparaît sensible aux arguments visant à dénoncer la faiblesse des compétences techniques délivrées par la formation<sup>1118</sup>. S'ensuit une période de flottement que ne tolère pas le calendrier : le début de l'année civile est la période durant laquelle se déroulent les amphithéâtres visant à délivrer une information aux Polytechniciens sur les grands corps de l'État qui recrutent à la sortie et les cursus de formation proposés par les

---

Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement (ancien directeur des Routes), Paris, le 24 février 2005.

<sup>1115</sup> Audition de Michel Wachenheim, directeur général de l'Aviation civile, le 14 janvier 2003. SANTEL Gilbert (prés.), *op. cit.*, *Rapport du groupe*, Annexes, mars 2003.

<sup>1116</sup> Audition de Jean-Paul Troadec, directeur des Transports ferroviaires et collectifs au ministère de l'Équipement, le 14 janvier 2003. *Idem*.

<sup>1117</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1118</sup> Le changement de position du directeur de cabinet entre la lettre qu'il transmet au directeur de l'ENPC, visant à aménager un dispositif provisoire de formation pour la première année, et son accord avec l'opposition du directeur des Routes, peut s'interpréter de plusieurs manières. D'une part, il est probable qu'il ait émis des souhaits en tant que DGAC dont il n'a pas pu vérifier l'effectivité en tant que directeur de cabinet. La question de la formation n'apparaît pas, généralement, comme une question sensible et prioritaire pour un directeur de cabinet du ministre de l'Équipement. Il aura donc sans doute validé le schéma de la première année considérant qu'il était de toute façon provisoire et se reposait peut-être sur la validation plus générale et éclairée du vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées, spécialement chargé de s'occuper de cet accord entre les employeurs. D'autre part, plusieurs sources ont confirmé la position marginale du conseiller technique chargé des Écoles au sein du cabinet, qui soutenait, lui, le schéma de formation tel qu'il avait été élaboré initialement par les groupes « Santel » et « Giblin ». On peut, avec prudence, imaginer qu'il a soumis au paraphe du directeur un schéma auquel il était favorable, sans mettre en évidence ce que le directeur considérera plus tard comme des faiblesses. Précisons que nous n'avons pas pu obtenir de réponse satisfaisante quant à l'évolution de la position du directeur de cabinet, celui-ci n'ayant pu nous recevoir durant notre enquête. La concomitance de notre travail de terrain, du sujet de notre recherche et de la vive polémique qu'il a suscitée au sein du corps, a en effet parfois rendu les acteurs méfiants et silencieux. C'est ce que laisse entendre par exemple cet enquêté qui nous prévient de l'ambiance qui règne alors : « Ici les temps sont un peu perturbés autour des Écoles et particulièrement de l'ENPC. Ce n'est donc pas le moment d'aller voir Gandil et Y [conseiller technique du cabinet] sur ce sujet : ils seront des portes de prison. » Courriel électronique d'un membre du groupe de réflexion du MAP à l'auteur de la thèse, objet : « Re : remerciements », le 18 mars 2003.

Écoles. La mise en suspens de la décision du directeur de cabinet met la direction de l'ENPC dans l'embarras, celle-ci ne sachant quelle information délivrer aux Polytechniciens, avec le risque que des renseignements flous ou incomplets nuisent à l'attractivité du corps des Ponts. Menacé par les accusations directes du directeur des Routes qui le tient pour responsable de la « managérialisation » du corps, Pierre Veltz, le directeur de l'ENPC, va chercher à se protéger et demander le soutien des dirigeants de l'IGN, de Météo France et de la DGAC. Il transmet ainsi en janvier 2003, par la voie de son directeur adjoint, une lettre destinée aux représentants des « maisons d'emploi » qui avaient jusque là cautionné le *curriculum* formel tel qu'il avait été construit par les groupes « Giblin » et « Santel ». Le message du directeur adjoint accompagnant la lettre du directeur demande explicitement aux destinataires de « couvrir » la direction de l'École :

« Des prises de position récentes, contraires à l'information envoyée avec votre accord à l'École polytechnique [...] ne me permettent pas de préparer la réunion d'information des candidats polytechniciens au corps des Ponts dans des conditions normales. Je vous demande donc, par courrier joint, confirmation du mandat<sup>1119</sup>. »

Pierre Veltz insiste sur la dissonance entre les premières informations délivrées aux Polytechniciens et la récente opposition au sein du corps, et les conséquences négatives envisageables sur le recrutement. Il menace de ne pas assurer la représentation de l'École des Ponts lors de l'amphithéâtre visant à promouvoir le corps des Ponts, ce qui serait absolument contraire à la tradition des « amphis-retape »<sup>1120</sup> :

« Dans ce contexte, je vous demande confirmation à chacun d'entre vous de l'accord des maisons d'emploi sur la présentation à la promotion entrante du cursus de formation tels que les travaux des groupes Giblin et Santel ont permis de le préciser, en cohérence avec les éléments d'information déjà délivrés à ces candidats du corps [...] En l'absence d'un tel accord, je me verrai contraint d'annuler la réunion prévue pour le 5 février [« amphi-retape » auprès des Polytechniciens] et de refuser de répondre à toute demande d'information qui me serait adressée, en l'attente d'un arbitrage permettant de savoir quelle information délivrer. Je me permets d'attirer votre attention sur les risques de détérioration du recrutement dans le corps qui pourraient résulter d'une absence d'information, d'une information trop tardive ou

---

<sup>1119</sup> Courrier électronique du directeur adjoint de l'ENPC aux employeurs du corps et à leurs chargés de mission, objet : « Information de la promotion d'ingénieurs-élèves recrutée en 2003 sur sa formation », le 15 janvier 2003. Source : DPS, documents internes.

<sup>1120</sup> Sur lesquels nous reviendrons dans le prochain chapitre.

d'une information nouvelle totalement contradictoire avec l'information déjà délivrée<sup>1121</sup>. »

Les négociations se seraient ensuite déroulées par téléphone<sup>1122</sup> et la seule trace écrite disponible est la réponse de l'IGN dont le chargé de mission relaie la position du directeur général qui « confirme le mandat » :

« Même si les questions posées sont bonnes, et on évite la cacophonie le 5/02. Donc on “verrouille” le dispositif de la première année [...] et on essaie de rapprocher les points de vue sur le MAP (qui ne doit pas être conçu comme une année para-ÉNA, mais comme une façon de situer des sujets techniques dans le contexte administratif, juridique, européen où se mouvront les IPC)<sup>1123</sup>. »

Si les représentants de la DGAC, de l'IGN et de Météo France considèrent que la « fronde » menée par Patrick Gandil est salutaire, et que l'absence de tronc commun technique en première année risque de poser des problèmes de recrutement, ils ne s'opposent pas au principe du MAP<sup>1124</sup>. Ils s'accordent en effet à penser que les compétences d'ordre généraliste et managériale seront utiles aux ingénieurs du corps au cours de leur carrière, même s'il s'agit de compétences généralement mobilisées en milieu ou bien en fin de parcours professionnel<sup>1125</sup>. Pourtant, les propos recueillis durant notre enquête laissent présager l'échec du projet de mastère d'action publique :

« À mon avis, c'est mort<sup>1126</sup> ! »

« Ce MAP, il a du plomb dans l'aile parce que si les maisons d'emploi techniques se mettent à être contre...<sup>1127</sup> »

---

<sup>1121</sup> Lettre du directeur de l'ENPC au directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation, au directeur général de l'Aviation civile, au président-directeur général de Météo France et au directeur général de l'Institut géographique national, objet : « Information de la promotion d'ingénieurs-élèves du corps des ponts et chaussées recrutée en 2003 sur sa formation », version intermédiaire, Marne-la-Vallée, non datée (janvier 2003). Source : DPS, documents internes.

<sup>1122</sup> Entretien auprès d'un ancien chargé de mission du corps des Ponts, Nanterre, le 28 avril 2003.

<sup>1123</sup> Courriel électronique du chargé de mission du corps à l'IGN au directeur adjoint de l'ENPC, objet : « mandat formation initiale IPC », le 17 janvier 2003. Source : DPS, documents internes.

<sup>1124</sup> Les enjeux semblent moins importants pour les autres corps dans la mesure où, d'une part, ils recrutent en très faible nombre (un à trois ingénieurs de Polytechnique par an) et, d'autre part, ils ont obtenu des dérogations pour leurs recrues qui pourront substituer une formation technique au MAP.

<sup>1125</sup> Entre autres : Entretien auprès du directeur général adjoint de Météo France, Paris, le 23 avril 2003 ; entretien auprès du directeur adjoint de l'École nationale des sciences géographiques (ENSG), Marne-la-Vallée, le 24 janvier 2003.

<sup>1126</sup> Entretien auprès d'un membre du groupe de réflexion sur le MAP, le 31 janvier 2003.

<sup>1127</sup> Entretien auprès du secrétaire et rédacteur du groupe de réflexion sur le MAP, Marne-la-Vallée, le 14 février 2003.

Alors que les rumeurs s'amplifient au sein du corps sur l'échec du « groupe Santel » et l'abandon consécutif du MAP, son président, Gilbert Santel, reçoit une lettre signée du directeur de cabinet, le 17 février 2003, lui confirmant son mandat<sup>1128</sup>. Au cours des mois qui suivent s'élabore progressivement un compromis au sein du corps, permettant de mettre fin au conflit. Encore une fois, les corps désormais fusionnés ont dû faire face à la remise en cause d'un consensus relatif aux compétences et à l'image du corps. La signature du décret statutaire du nouveau corps et sa publication au *Journal officiel* d'avril 2002 ont néanmoins permis au conflit d'éclater cette fois au grand jour. La réforme principale étant désormais acquise, le « nouveau » corps des Ponts est condamné à trouver une solution pour former ses élèves ensemble. Une série de compromis vont dès lors être passés entre les tenants des différentes visions du corps<sup>1129</sup>.

### 3) Les ressorts d'un compromis

Deux éléments principaux constituent l'arrangement finalement établi entre les membres du corps. D'une part, si Gilbert Santel est confirmé dans son mandat, la place accordée au « management » apparaît plus discrète dans le rapport final remis à la DPS en mars 2003. Alors qu'elle se trouve au centre des discussions qui ont eu lieu au sein du groupe depuis juin 2002, et qu'elle est présente dans quasiment toutes les contributions écrites des membres du groupe, la question du management est finalement peu apparente dans les propositions de contenu qui figurent au sein du rapport final. Les illustrations d'enseignements envisageables évoquent une seule fois le terme « management », parmi les cours plus secondaires d'« outils et de méthodes » où il est question de « “micro-management” (gestion d'équipe, comportement vis-à-vis des subordonnés et de la hiérarchie) », ainsi que de « communication » et de « négociation<sup>1130</sup> ». Parmi les « cours généraux de culture et d'ouverture », nulle question de management, celui-ci étant remplacé par des enseignements plus classiques intitulés « gestion publique : la tradition française face aux nouveaux modèles » et « finances publiques : les prélèvements publics face à

---

<sup>1128</sup> Lettre du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement à Gilbert Santel, réf. : FM/03001025, Paris, le 17 février 2003. Source : DPS, documents internes.

<sup>1129</sup> Nous reviendrons plus précisément sur celles-ci au cours du prochain chapitre.

<sup>1130</sup> SANTEL Gilbert (prés.), « Illustrations de contenus possibles », *Rapport du groupe...*, *op. cit.*, Annexes, mars 2003.

l'obligation de redevabilité<sup>1131</sup> », portant sur la loi organique relative aux lois de finances (LOLF).

Après la remise du rapport, un groupe de travail pédagogique est constitué, comprenant essentiellement des enseignants-chercheurs de l'École des Ponts en sciences économiques, en sociologie (du travail, des organisations, des mouvements sociaux), en philosophie politique et, plus généralement, en sciences humaines. Rattachés au LATTS ou au CERAS, ils enseignent pour la plupart au sein du département dit « SEGF » (Sciences Économiques, Gestion, Finances) de l'École des Ponts, et sont d'ores et déjà pressentis pour faire partie de l'équipe pédagogique du mastère d'action publique.

D'autre part, le compromis repose sur le réaménagement de la première année de formation du nouveau corps. Au cours du mois de janvier 2003, après l'intervention de Patrick Gandil, le directeur de cabinet du Ministre a demandé la réalisation d'un rapport dit « de conciliation », dans le but de trouver une solution au conflit. Confié à Philippe Courtier, directeur général adjoint de Météo France, il vise à repenser la première année en introduisant quelques cours communs obligatoires dans des disciplines techniques nécessaires à chacun des employeurs. Le choix de Philippe Courtier témoigne de l'orientation attendue des aménagements souhaités. Issu du corps des ingénieurs de la Météorologie qui occupent très majoritairement des positions normales d'activité<sup>1132</sup> au sein de l'établissement public sur des postes à fort contenu technique<sup>1133</sup>, il officie au deuxième poste le plus important dans la hiérarchie de Météo France, ce qui lui confère une légitimité au sein du nouveau corps des Ponts. Par ailleurs, il jouit d'une prestigieuse réputation scientifique, y compris sur le plan international<sup>1134</sup>, et s'est illustré durant le conflit comme un proche de Patrick Gandil, dont il partage la vision du corps des Ponts (cf. chapitre 4). Son rapport préconise l'introduction en première année d'un tronc commun en

---

<sup>1131</sup> *Idem.*

<sup>1132</sup> Rappelons que les ingénieurs de la Météorologie sont moins de 5% dans le privé, démissionnaires compris, avant la fusion [AIPC, « Le nouveau corps des Ponts », *op. cit.*, mai 2002] et que leur taux de PNA s'élève à 80% avant la fusion [au 31 décembre 1995 : Ministère de l'Équipement, *Rapport du groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion du corps des IM avec celui des IPC*, *op. cit.*, avril 1995, p.20 ; et en 2001 : AIPC, « Le nouveau corps des Ponts », *op. cit.*]

<sup>1133</sup> Cf. chapitre 2.

<sup>1134</sup> Il est notamment lauréat de prestigieux prix académiques tels que le « Buchan prize of the Royal Meteorological Society » et le prix Abbadié de l'académie des Sciences. AIPC, *Annuaire des carrières du corps des Ponts et Chaussées*, 2006, p.75.

mécanique, équivalent à un niveau de maîtrise. Remis en avril, il est validé au mois d'octobre 2003 dans ses grandes lignes – et son auteur sera nommé directeur de l'ENPC en avril 2004, par l'ancien directeur des Routes qui sera devenu, entre-temps, directeur de cabinet du Ministre<sup>1135</sup>. Au cours de la réunion au cabinet du ministère de l'Équipement qui se tient le 24 octobre 2003, le principe de l'introduction des cours de mécanique obligatoire est en effet entériné, sans pour autant que soit retenue l'obtention *stricto sensu* d'un niveau de maîtrise, dont l'application est jugée trop chronophage au regard du calendrier de formation. C'est ce que résume le chargé de mission du corps, après la réunion :

« La problématique du minima de connaissances en méca en 1<sup>ère</sup> année a été tranchée suite aux conclusions du rapport Courtier, à savoir :

- les X n'ayant pas fait de majeure de mécanique devront suivre un enseignement n'allant pas forcément jusqu'à l'équivalence de maîtrise méca, mais donnant un minimum de fondamentaux, tourné vers les applications concrètes pour notre ministère, et comprenant un "mini-projet"

- les X n'ayant suivi aucun cours de méca devront en plus suivre des cours de rattrapage en préalable<sup>1136</sup>. »

À leur arrivée à l'École nationale des Ponts et Chaussées, les Polytechniciens qui n'ont pas choisi en deuxième année la voie de spécialisation en mécanique<sup>1137</sup> seront donc censés suivre des cours obligatoires de rattrapage, d'un nombre d'heures évoluant au *pro rata* de leurs connaissances acquises préalablement, afin de répondre aux besoins des différents employeurs du ministère de l'Équipement. L'idée est que l'information soit diffusée aux futurs élèves qui commencent leurs études à Polytechnique, afin qu'ils sachent que le suivi de la majeure de mécanique à l'X est préférable pour prétendre intégrer le corps des Ponts. Interpellés par le contenu du « rapport Courtier », les élèves de la promotion 2005 ont manifesté leur désapprobation dès avant la réunion de validation du schéma de formation au

---

<sup>1135</sup> Nous reviendrons plus précisément sur cet épisode dans le prochain chapitre.

<sup>1136</sup> Courriel électronique du chargé de mission du corps des Ponts au responsable de la mission de l'encadrement supérieur à la DPSM, objet : « Scolarité ENPC », le 30 octobre 2003. Source : DPS, documents internes.

<sup>1137</sup> Cf. *supra* la description du nouveau cursus scolaire de Polytechnique inauguré en 2000 et qui ne prévoit plus de tronc commun poly-scientifique en deuxième année, conduisant potentiellement des candidats au corps des Ponts à n'avoir suivi aucun enseignement en mécanique par exemple (cf. chapitre 3).

cabinet<sup>1138</sup>. Ces critiques seront bientôt relayées par les représentants de l'AIPC qui contestent également la priorité accordée aux compétences techniques, au détriment, considèrent-ils, de la réputation du corps à la sortie de l'X et, conséquemment, de la qualité de son recrutement :

« L'obligation de suivre certains cours "techniques", notamment le cours de mécanique, n'est pas comprise par la plupart des élèves. Ils s'interrogent sur l'utilité et la cohérence d'un tel enseignement dans le cadre de leur formation<sup>1139</sup>. »

Le choix qui a été fait par l'instance politique du Ministère a conduit, d'une part, à valider le principe d'une formation « généraliste » (le MAP), sous la forme d'un tronc commun et, d'autre part, à introduire des cours techniques obligatoires en début de formation. Le « rééquilibrage<sup>1140</sup> » souhaité par le directeur des Routes conduit donc à la formation d'« ingénieurs managers ». Consensuelle, cette appellation plurielle permet de mettre d'accord les participants au processus de réforme, chacun y trouvant un motif de satisfaction, différent de celui des autres. Les plus favorables à la dimension managériale du corps se montrent néanmoins plus dubitatifs. L'arbitrage politique en faveur des représentants du Ministère appartenant à la frange la plus « technicienne<sup>1141</sup> » du corps, contre l'avis des élèves et celui de l'association professionnelle notamment, témoigne en effet d'un choix stratégique important :

« Je préfère avoir des ingénieurs des Ponts motivés et compétents sur les questions techniques dont est chargé le Ministère que des individus brillants mais qui ne présentent pas des profils adéquats à nos besoins !

- Q : Quitte à voir le niveau du recrutement à l'X baisser ?

- Si c'est la rançon à payer, je suis prêt à l'assumer, ça me paraît largement secondaire<sup>1142</sup>. »

L'orientation donnée à la formation en dernière instance privilégie donc les besoins directs du Ministère et son intérêt à voir ses services « tenus » par un grand corps de l'État, quitte à nuire aux intérêts mêmes du corps. Tout se passe en effet comme si,

---

<sup>1138</sup> Lettre signée d'une partie de la promotion ENPC 2005 au directeur adjoint de l'ENPC et au chargé de mission du corps, objet : « Cours de mécanique obligatoire », Paris, le 13 octobre 2003.

<sup>1139</sup> Courriel électronique d'un ingénieur-élève X 2000-ENPC 2005 au représentant des jeunes IPC à l'AIPC, objet : « Sondage promotion 2005 », 1<sup>er</sup> décembre 2003.

<sup>1140</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1141</sup> C'est ainsi que Patrick Gandil est qualifié à plusieurs reprises au cours des entretiens effectués tant auprès de responsables de la DPS, que de l'ENPC ou de l'AIPC.

<sup>1142</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

au nom de la pérennité du corps, les *logiques administratives* avaient prévaluées contre les *stratégies corporatistes*, selon lesquelles la qualité du recrutement à Polytechnique, et notamment le positionnement du premier et du dernier élèves admis au sein de la « botte », sont des objectifs prioritaires. Présente en filigrane tout au long du processus de création d'une formation commune au nouveau corps des Ponts et Chaussées, la tension entre ces deux dimensions de la vie du corps, tiraillé entre les impératifs du ministère de l'Équipement et ses propres ambitions d'expansion, mérite d'être à présent explorée plus attentivement.

## Conclusion du chapitre 3

Longtemps mise à l'écart afin de ne pas compromettre les négociations statutaires interministérielles, la question de la formation est bientôt apparue au centre des débats sur la fusion. Revenir sur le processus de réflexion qui a conduit les groupes de travail à s'accorder sur un tronc commun censé représenter le socle identitaire du nouveau corps des Ponts et Chaussées, nous a permis de dé-essentialiser le profil managérial des ingénieurs des Ponts et Chaussées. Partis d'un premier consensus autour des compétences « techniques » comme devant former le noyau dur de la formation, les réformateurs ont été contraints de réexaminer leur projet au vu des changements contextuels intervenus dans l'intervalle. Portée par les Écoles des quatre corps, l'ENPC en tête, la contestation du schéma de formation adoubé par les représentants syndicaux et associatifs s'est appuyée sur la réforme des enseignements de l'École polytechnique et le mécontentement des élèves fonctionnaires. Largement critiqué au départ, le *curriculum* formel, dit « alternatif », a finalement rassemblé les interlocuteurs, permettant de créer un nouveau consensus autour d'une identité commune managériale. L'intervention du directeur des Routes, soutenu par des responsables issus des trois anciens corps de l'Aviation civile, de l'IGN et de Météo France, est néanmoins venue ébranler à nouveau l'accord obtenu sur la formation commune. Après l'intervention du directeur de cabinet du Ministre, le projet de formation du corps est enfin finalisé, ce qui tend à accréditer l'idée de l'importance centrale du recours aux ressources politiques. L'introduction d'un tronc commun technique en première année et la dimension moins ouvertement managériale du mastère d'action publique caractérisent la formation telle qu'elle sera finalement mise en œuvre. Il ne s'agit pas de former de purs ingénieurs, comme le laissait présager le « rapport Lespinard » mais il ne s'agit pas non plus de former de simples « managers », comme l'entendaient les membres du « groupe Santel ». À la fin du processus, tous les acteurs s'accordent pour faire de la formation du nouveau corps des Ponts et Chaussées une formation d'« ingénieurs managers ».

Inscrite dans la réalité des programmes d'enseignement, objectivée par la remise d'un diplôme de troisième cycle et revendiquée comme la culture commune du

nouveau corps, l'identité d'« ingénieur manager » s'impose à la croyance par des effets de reconnaissance qu'il s'agissait de déconstruire. Revenir sur les traces des projets non aboutis, des conflits, et des négociations à propos de la formation du nouveau corps des Ponts et Chaussées nous a invitée à dépasser l'effet d'autorité qu'impose l'affichage d'un tronc commun porteur d'une identité cohésive pour ses membres. Restituer l'univers des contraintes qui l'ont en partie déterminé nous a permis de dé-nécessiter le profil managérial du corps et de montrer la manière dont un corps cherche à produire sa propre image, avant que l'obtention d'un diplôme ne vienne la constituer en essence.

La reconstitution du passage de la revendication d'une identité « technique » du corps, à la promotion de la figure managériale de l'ingénieur des Ponts et Chaussées, jusqu'au compromis célébrant l'« ingénieur manager », met au jour le caractère stratégique et fondamentalement arbitraire de l'identité professionnelle du nouveau corps. Elle montre ce qui se joue autour des réformes de l'enseignement dans une grande École et les enjeux que révèlent les variations autour des compétences sur lesquelles asseoir les positions du corps. Le caractère labile et multiforme de l'appellation d'« ingénieur manager » constitue en ce sens un espace identitaire confortable dans la mesure où il permet d'envisager un spectre élargi de positionnements professionnels, en dehors et au sein du ministère de l'Équipement. L'extrême plasticité de l'identité d'« ingénieur manager », telle qu'elle apparaît dans les débats autour de la formation, a sans doute favorisé le consensus en même temps qu'elle a autorisé de multiples projections. Miroir unique des idées de chacun, la figure de l'« ingénieur manager » va susciter l'adhésion pour des raisons différentes, notamment ajustées à des positions institutionnelles.

## CHAPITRE 4 : LA FIGURE DE L'« INGÉNIEUR

### MANAGER » : UN COMPROMIS AMBIGU

*« Ma méthode ne consiste pas à séparer le dur du mou, mais à voir la dureté du mou. » Ludwig Wittgenstein (Carnets)<sup>1143</sup>*

*« De toute façon, il y a un point de vue ministère de l'Équipement et il y a un point de vue corps des Ponts, qui n'est pas forcément le même, à ceci près que beaucoup de gens qui sont en position de direction au ministère de l'Équipement sont aussi des ingénieurs des Ponts, donc ils ont une vision eux aussi du corps des Ponts<sup>1144</sup>. »*

L'analyse de la genèse de la réforme de la formation du nouveau corps des Ponts et Chaussées témoigne de la progressive constitution d'un compromis sur l'identité d'« ingénieur manager » du corps des Ponts et Chaussées. Néanmoins, les chemins par lesquels les acteurs de la réforme en arrivent à adopter le terme différent. Nous sommes ainsi en présence de deux idéal-types au sein du corps des Ponts. Une partie des responsables du ministère de l'Équipement, représentés notamment par Patrick Gandil, ont souhaité voir le terme « ingénieur » accolé à celui de « manager », considérant que les membres du corps des Ponts et Chaussées ne pouvaient se définir par la seule dimension managériale de leur activité professionnelle. Les autres, qu'ils soient membres du « groupe Santel » ou de la direction de l'ENPC, ou encore responsables du CGPC ou de l'AIPC, ont consenti à l'introduction de disciplines techniques obligatoires dans le parcours de formation, acceptant de voir renforcée la dimension « technique » de l'« identité » d'un corps dont ils défendaient le caractère *avant tout* managérial. L'ambivalence d'une telle « identité », qui fait de ces hauts fonctionnaires ni tout à fait des ingénieurs ni tout à

<sup>1143</sup> Cité en exergue dans : BOLTANSKI Luc, *Les cadres, op. cit.*, 1982, p.462.

<sup>1144</sup> Entretien auprès du directeur de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 18 novembre 2002.

fait des managers, autorise des définitions variables épousant les intérêts différenciés des membres du nouveau corps des Ponts. Le flou est renforcé par la plasticité du qualificatif de « manager » qui apparaît comme une notion protéiforme, objet de multiples projections. Miroir unique des idées de chacun, elle susciterait *grosso modo* l'adhésion des ingénieurs des Ponts et Chaussées mais pour des raisons différentes, selon la « nature » du regard qui y serait porté. C'est en quelque sorte à un compromis ambigu<sup>1145</sup> que nous aurions affaire, la « cohésion par le flou<sup>1146</sup> » permettant d'harmoniser les prises de position à partir d'interprétations différentes d'une même « identité ». Nous proposons dès lors d'analyser les représentations du corps et de ses rapports avec le ministère de l'Équipement, ainsi que les investissements différenciés que recouvre l'usage d'une telle « identité », en termes de stratégies professionnelles.

Après avoir restitué le processus par lequel le nouveau corps des Ponts est parvenu à un compromis relatif à l'« identité » qu'il souhaite afficher, nous souhaitons à présent revenir plus en détails sur les espaces de position qui structurent la scène de fabrique des cadres de la formation. Lieu de luttes et de transactions qui ont pour enjeu la maîtrise de la définition légitime de l'ingénieur du corps des Ponts et Chaussées, cette scène donne à voir les corrélations entre les prises de position des acteurs, leurs stratégies professionnelles et les rapports de force qui les opposent. Membres d'un même grand corps de l'État, les ingénieurs des Ponts et Chaussées qui participent à la réforme de la formation n'en appartiennent pas moins à des institutions professionnelles différentes. Ils y occupent des positions hiérarchiques diverses et sont enserrés dans des réseaux de contraintes multiples dont les stratégies et les intérêts sont parfois divergents. Il s'agit par là d'éviter le piège de la fétichisation des positions individuelles et celui de l'*anedoctisme* lié au choix d'un micro-terrain, en dégagant les logiques sociales qui sous-tendent les prises de position des acteurs sur l'identité du corps, par la description des univers professionnels des enquêtés et de leurs principes d'action et d'organisation.

---

<sup>1145</sup> L'intervention des autorités politiques du Ministère et la décision autoritaire qui s'est imposée à tous les protagonistes de la réforme suite à la réunion de concertation au cabinet du Ministre ne permet pas, ici, de parler d'un *consensus* ambigu comme c'est le cas sur le terrain empirique analysé par Bruno Palier. Cf. par exemple : PALIER Bruno, « Gouverner le changement des politiques de protection sociale », dans FAVRE Pierre, HAYWARD Jack et SCHEMEIL Yves (dir.), *Être gouverné, op. cit.*, 2003, pp.163-179.

<sup>1146</sup> BOLTANSKI Luc, *Les cadres, op. cit.*, 1982, p.474 et sq.

Le contexte dans lequel intervient la création du « nouveau » corps éclaire la revendication du profil managérial de ses membres par ses initiateurs. Le ministère de l'Équipement est, nous l'avons vu dans le premier chapitre, fortement déstabilisé par la « deuxième phase » de la décentralisation et la perte consécutive d'une partie de ses prérogatives et de son attractivité auprès des ingénieurs des Ponts et Chaussées, eux-mêmes affectés par ces reconfigurations et la contestation de leur expertise. Dans une telle période de doute, l'« identité d'ingénieur manager » du corps des Ponts et Chaussées apparaît comme un faire-valoir<sup>1147</sup> du Ministère au sein de l'administration tout autant qu'elle contribue à semer le trouble en raison des affinités que le management entretient avec des impératifs issus du secteur privé<sup>1148</sup>. Deux types de logiques vont ainsi s'opposer parmi les ingénieurs des Ponts et Chaussées : d'une part, des impératifs gestionnaires d'ordre administratif, relayés par une partie des représentants du ministère de l'Équipement qui s'inquiètent de voir le corps désertier leurs services dans un contexte de fragilisation (**section 1**) ; d'autre part, des logiques corporatistes qui visent à pérenniser et à étendre la domination du corps en élargissant l'assise de ses positions de pouvoir, notamment dans le secteur privé (**section 2**). Au cœur de ce double enjeu s'inscrivent les conditions de production et de diffusion de la formation qui érige l'« ingénieur manager » en idéal professionnel. Choisir le prisme de la formation, entendue au sens large de socialisation scolaire, nous permet dès lors d'analyser le corps *en actes*, comme un enjeu de lutte pour le monopole légitime de la définition de ses propriétés, liées à des visions stratégiques du rapport qu'il est censé entretenir avec les secteurs public et privé.

---

<sup>1147</sup> Comme ce fut le cas au début des années 1980 lors des premières lois de décentralisation (cf. chapitre1).

<sup>1148</sup> Avec des nuances toutefois selon les pays étudiés, cf. : HOOD Christopher, LODGE Martin et PAGE Edward C., « Is Competency Management a Passing Fad? », *Public Administration*, vol.83, n°4, 2005.

## Section 1: Le corps des Ponts mis au service du Ministère

Derrière l'apparent consensus autour d'un « ingénieur manager » constitué en saillance discursive, et au-delà de la *force cohésive* du corps, différentes représentations de la formation sont défendues parmi les IPC. Les responsables du ministère de l'Équipement, de la DGAC, de Météo France et de l'IGN qui ont défendu le caractère « technique » de l'« identité » du corps sont apparus sur le devant de la scène en tant qu'acteurs de la formation. Ils ont ainsi donné de la voix à une conception de l'IPC qui est partagée par un certain nombre de hauts fonctionnaires techniques. Notre enquête n'embrasse pas l'ensemble de ces agents de manière exhaustive : elle s'est focalisée sur ceux qui ont participé, de près ou de loin, aux scènes de la formation. D'après le croisement de nos différentes sources orales, il semble néanmoins que cette conception dite « traditionnelle » de l'ingénieur des Ponts soit défendue par de nombreux directeurs départementaux de l'Équipement<sup>1149</sup>, la plupart des ingénieurs des Ponts issus de l'IGN, de la DGAC ou de Météo France<sup>1150</sup> et quelques ingénieurs généraux du conseil général des Ponts et Chaussées<sup>1151</sup>. Ils ont en commun de travailler au service de l'État, d'avoir suivi des trajectoires professionnelles fidèles au ministère de l'Équipement<sup>1152</sup> et d'occuper ou d'avoir occupé, au cours d'une grande partie de leur carrière, des postes plutôt « techniques »<sup>1153</sup>. Nous les qualifierons par commodité<sup>1154</sup> de « représentants du ministère de l'Équipement » pour situer leur point de vue.

---

<sup>1149</sup> Cela nous a été confirmé par quasiment tous les acteurs interrogés, qu'ils appartiennent au cabinet du Ministre, à la direction du Personnel, au conseil général des Ponts et Chaussées, à l'ENPC ou à l'AIPC.

<sup>1150</sup> Rappelons que les ingénieurs issus des trois corps qui ont « fusionné » avec celui des Ponts et Chaussées présentent des profils plus techniques, sont davantage fidèles au ministère de l'Équipement et moins prédisposés à « pantoufler » que les ingénieurs du corps des Ponts avant la « fusion ». Cf. à ce sujet le chapitre 2.

<sup>1151</sup> La position du conseil général des Ponts et Chaussées est difficile à établir clairement tant elle recouvre des positions hétérogènes. Quoiqu'il en soit, nous pouvons affirmer que les deux vice-présidents qui se sont succédés à la tête du conseil général lors du processus de « fusion » ne défendaient pas cette position.

<sup>1152</sup> Entendu au sens large, y compris Météo France, l'IGN ou la DGAC.

<sup>1153</sup> Soulignons le paradoxe qui voit les tenants du maintien du corps au sein de l'État légitimer leur position en revendiquant des « savoirs » et des « savoir-faire » comme autant de « grandeurs » alors même que leurs fonctions de direction les éloignent dans la pratique de l'expertise qu'ils appellent de leurs vœux.

Selon cette frange du corps, la formation serait censée refléter la position d'affiliation des ingénieurs des Ponts aux institutions qui en détiennent la tutelle administrative – et notamment au ministère de l'Équipement – et être pensée en fonction de leurs besoins de recrutement. Trois principales dimensions structurent cette prise de position. D'une part, le corps des Ponts et Chaussées serait avant tout un corps « technique », composé d'ingénieurs qui doivent à ce titre acquérir et démontrer des compétences « techniques ». Autrement dit, ses futures fonctions d'encadrement légitiment son « identité managériale » mais celle-ci devrait n'apparaître qu'au second plan. Conséquemment, la formation au management ne devrait pas se faire au détriment des cours dits « techniques » (A.). D'autre part, loin d'être un tribut à payer sur la tradition et une résurgence du passé, le caractère « technique » du corps et son « identité » d'ingénieur participeraient de sa « modernité » et de son aptitude au changement (B.). Enfin, ce serait un corps de l'État dont les membres, destinés à la haute fonction publique, devraient être formés à l'action *publique*. Spécifique, la formation devrait concerner le management *public* et intégrer les particularités de l'action au nom de l'État (C.).

### **A. La préservation des fondements techniques de la légitimité professionnelle**

Les différentes visions de l'ingénieur des Ponts et Chaussées sont traversées par des conceptions divergentes des rapports entre le corps des Ponts et le ministère de l'Équipement. Rares sont les ingénieurs des Ponts et Chaussées à remettre en cause le lien qui soude leur corps au ministère de l'Équipement. Pourtant, certains d'entre eux ont une vision plus tranchée des rapports qui les unissent et estiment qu'ils ne sont pas dissociables l'un de l'autre. La manière dont les représentants du ministère de l'Équipement relatent l'histoire conjugquée des deux institutions est symptomatique de cette lecture, selon laquelle leurs légitimités respectives seraient interdépendantes. Or, le ministère de l'Équipement et les établissements publics sous sa tutelle requièrent, selon cette frange du corps, un encadrement supérieur qualifié, notamment dans le domaine du génie civil. Dès lors, la formation du corps des Ponts

---

<sup>1154</sup> Cette désignation est bien entendu schématique, tous les ingénieurs des Ponts occupant des fonctions de responsabilité au sein du Ministère ne défendant pas ce point de vue.

devrait prioritairement être orientée vers l'acquisition de compétences techniques propres à subvenir aux besoins et aux perspectives stratégiques du ministère de l'Équipement dans son positionnement au sein de l'administration.

### **1) Le corps au diapason du Ministère**

Les ingénieurs des Ponts et Chaussées qui défendent une vision plus « technique » de la formation présentent, entre autres points communs, une similitude de points de vue concernant les rapports de leur corps avec le Ministère. La plupart d'entre eux nous ont ainsi livré le récit d'une histoire fusionnelle des deux institutions dont ils considèrent que la pérennité est liée, historiquement et stratégiquement, à l'intensité de leurs liens. D'après eux, si les ingénieurs des Ponts ont en effet préexisté aux structures administratives de l'Équipement, ils les ont précisément modelées à leur image, selon les compétences expertes de leur corps et selon ses besoins stratégiques :

« Le Ministère, hein, c'est ce qu'on appelle la "maison", il est quand même né de la volonté du corps et leur histoire est tout à fait enchevêtrée. [...] Lorsque j'évoque le Ministère j'inclus bien entendu le ministère des Travaux publics, l'ancêtre de l'Équipement... mais c'est l'association d'un corps puissant et des structures administratives du Ministère qui a permis de faire de la France ce qu'elle est aujourd'hui. [...] Si l'on distend trop les liens entre les deux, ce sera nuisible au Ministère mais aussi évidemment au corps, parce qu'ils sont vraiment dans cette interdépendance<sup>1155</sup>. »

L'histoire du corps et sa participation à ce qu'est la France d'aujourd'hui serait, dans cette perspective, indissociable du concours apporté par le Ministère au processus de centralisation étatique français. C'est bien la mission d'équipement du territoire national confiée au Ministère qui aurait fondé la réputation du corps et consolidé sa puissance, qui lui aurait conféré une position sociale prestigieuse et offert une place particulière dans l'histoire nationale et l'imaginaire collectif français. La vision fusionnelle qui préside à ce type de discours conduit à considérer les deux institutions à l'unisson : la situation actuelle de la tutelle affecterait ainsi le corps dans son « identité » même. Le récit par ces acteurs d'une histoire combinée du corps des Ponts et Chaussées et du ministère de l'Équipement présente la perte des

---

<sup>1155</sup> Entretien auprès du directeur adjoint de l'École nationale des sciences géographiques (ENSG), Marne-la-Vallée, le 24 janvier 2003.

prérogatives du Ministère comme une atteinte directe à la légitimité du corps, remis en cause dans ses compétences et dans sa valeur. Nulle distinction n'étant faite entre les deux institutions, la seule voie de salut pour le corps serait de participer au « sauvetage » du Ministère, notamment en s'investissant pleinement dans des réformes « modernisatrices » propres à *les* re-légitimer :

« L'AIPC défend plutôt les individus et leurs possibilités larges de choix, d'essaimage le plus rapide possible dans les secteurs clés du secteur privé. À l'inverse, le ministère de l'Équipement a son rôle de gestionnaire du corps en disant : "pour la fonction publique et pour l'État, on a besoin de cadres de haut niveau donc on forme prioritairement pour ça." [...] En tant qu'employeur, on a besoin d'ingénieurs des Ponts et vice-et-versa d'ailleurs, surtout avec les difficultés liées à la décentralisation. Donc le Ministère, il a besoin de se ressaisir et ça participe aussi du prestige du corps. Donc il faut des IPC à l'Équipement, notamment pour porter un certain nombre de grandes réformes, on a besoin de ce type d'ingénieurs<sup>1156</sup> ! »

C'est, en filigrane, l'idée selon laquelle seul le lien qui le rattache au ministère de l'Équipement serait susceptible de protéger le corps des Ponts et d'assurer sa pérennité. Parce que l'État aura, selon eux, toujours besoin d'experts indépendants à son service<sup>1157</sup>, les ingénieurs des Ponts et Chaussées devraient être protégés des projets de suppression des corps et de réduction des effectifs de la haute fonction publique, s'ils continuent de le servir *via* le Ministère ou, plus largement, au sein de la sphère publique. L'idée de la préservation de leur place au sein de l'État comme condition et garantie de la pérennité des grands corps est également développée par Marie-Christine Kessler dans les pistes prospectives qu'elle trace pour l'avenir de la haute fonction publique :

« Les grands corps devront se replier davantage au sein de leurs structures institutionnelles et de leurs tâches traditionnelles qui leur offrent des capacités de résistance et d'extension fonctionnelle réelles<sup>1158</sup>. »

Le Ministère apparaît là comme une figure protectrice du corps, le légitimant par les importantes attributions qu'il lui offre. Derrière l'idée d'un Ministère salvateur pour le corps, portée par une partie de ses membres, se profile également celle d'un grand

---

<sup>1156</sup> Entretien auprès du sous-directeur des personnels techniques d'entretien et d'exploitation, chargé de la tutelle des Écoles à la DPS, La Défense, le 24 avril 2003.

<sup>1157</sup> CGPC, DPSM, « Pour une gestion rénovée du corps... », *Rapport au ministre de l'Équipement*, *op. cit.*, 2004, annexes, p.17 (notre pagination).

<sup>1158</sup> KESSLER Marie-Christine, « Les grands corps à l'horizon 2000 », *La revue administrative*, n°301, janvier-février 1998, p.130.

corps dont le prestige et l'ancienneté seraient susceptibles de sauver le Ministère du déclin qui le menacerait. Il faudrait dès lors « tenir les positions » et encourager les ingénieurs des Ponts à occuper des postes de direction au sein de l'administration. Tout se passe comme si le corps pouvait tenir lieu de rempart d'un Ministère potentiellement assiégé :

« Alors si ça devient la débandade et que tout le monde se carapate, le Ministère ne tiendra pas le coup. [...] eh bien les ingénieurs des Ponts seront bien ennuyés parce que le Ministère va partir à vau-l'eau et ils n'auront plus de point de repli<sup>1159</sup> ! »

Loin de s'opposer à l'essaimage du corps et à la diversité des carrières de ses membres, ces ingénieurs estiment néanmoins que le ministère de l'Équipement doit demeurer la base et le lieu d'activité majoritaire du corps :

« J'adhère tout à fait à l'idée que le corps, il lui faut un tronc. Alors il faut aussi des branches mais il ne faut pas que les branches prennent la place du tronc, quoi. Le tronc, ça reste le ministère de l'Équipement, il faut donc une base Équipement et très majoritaire. [...] L'idée d'avoir un corps centré sur le ministère de l'Équipement, ça va de soi<sup>1160</sup>. »

La nécessité de préserver un lien fort entre le corps et le Ministère est intimement liée à la conception de l'ingénieur des Ponts que défend cette frange du corps. Si nombre de hauts fonctionnaires des Ponts et Chaussées interrogés considèrent que l'ingénieur des Ponts est avant tout un manager, ceux-là estiment au contraire que son « identité » première est technique et que le titre d'ingénieur est au principe même de sa légitimité.

## **2) Le déclin technique contre l'intérêt général ?**

Les représentants du ministère de l'Équipement considèrent que le niveau des compétences techniques des ingénieurs des Ponts et Chaussées s'est affaibli et que cela constitue un danger, à la fois pour le corps et pour sa tutelle. Ils s'appuient notamment sur un rapport interne faisant ainsi état de la « menace » qui pèserait sur « le creuset technique<sup>1161</sup> » du corps des Ponts et Chaussées<sup>1162</sup>. Les « cœurs

---

<sup>1159</sup> Entretien auprès d'un chargé de mission à la DPS, Paris, le 4 février 2004.

<sup>1160</sup> Entretien auprès d'un ancien chargé de mission du corps des Ponts, Nanterre, le 28 avril 2003.

<sup>1161</sup> CGPC, DPSM, *Rapport au ministre de l'Équipement...*, op. cit., 2004, p.19. Cf. à ce sujet le premier chapitre.

<sup>1162</sup> Ce rapport a été évoqué par trois acteurs différents en entretien.

d'activité<sup>1163</sup> » et les « capacités techniques<sup>1164</sup> » du Ministère seraient en danger. Les services déconcentrés, les directions d'administration centrale et le réseau scientifique et technique du Ministère, « socle historique du corps<sup>1165</sup> » pâtiraient de la perte de compétences des IPC et de leur manque d'attractivité auprès de cette population<sup>1166</sup>. Le Ministère manquerait désormais d'experts dans certains domaines, tels que la mécanique des sols, la mécanique des roches, les chaussées, le béton, les ouvrages d'art ou la sécurité routière<sup>1167</sup>, autant de domaines qui constituent sa légitimité et partant, celle du corps des Ponts et Chaussées.

Au cours de l'enquête que nous avons menée auprès des hauts fonctionnaires qui considèrent que le corps devrait prioritairement servir le ministère de l'Équipement, des récits de situations dangereuses qui auraient été provoquées par des lacunes dans les compétences techniques des ingénieurs des Ponts et Chaussées viennent illustrer ces critiques. Plusieurs agents du Ministère ont ainsi évoqué de récents accidents dus à des déficiences techniques (effondrement d'un pont, défauts de conception des routes, mauvaise gestion des risques d'inondation, etc.) qu'ils attribuent à la faiblesse de la formation du corps dans les domaines pointus des Travaux publics. Figure emblématique de cette frange du corps, Patrick Gandil, devenu depuis directeur de cabinet, met ainsi en garde les élèves nouvellement intégrés au sein du corps :

« Il n'est pas exclu que les gens qui aiment ce métier [les "Travaux"] aient peur dans ces moments de restructuration 'des Routiers'. C'est un métier très intéressant qu'il faut faire à votre âge. C'est un moment où l'on ancre des compétences qu'après on utilise. Beaucoup de décisions que j'ai eu à prendre dans ma carrière nécessitaient des connaissances élémentaires d'ingénieur, ces connaissances sont nécessaires. Il existe quelques ingénieurs, dont je n'ai pas oublié le nom – dommage pour eux – car quelques accidents graves sont arrivés et ça veut dire que, quelque part dans la chaîne hiérarchique, le boulot n'a pas été fait. C'est scandaleux<sup>1168</sup> ! »

Le même type d'argument, basé sur le récit de situations à risques provoquées par l'« incompétence » technique des ingénieurs, vient à l'appui de sa démonstration lors

---

<sup>1163</sup> *Ibid.*, p.20.

<sup>1164</sup> *Idem.*

<sup>1165</sup> *Idem.*

<sup>1166</sup> CGPC, DPSM, *Rapport au ministre de l'Équipement...*, *op. cit.*, Annexes, 2004, p.17 (notre pagination).

<sup>1167</sup> *Idem.*

<sup>1168</sup> Directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, observation directe au sein du MAP, Paris, le 16 décembre 2004.

d'un entretien au cours duquel il défend l'acquisition de compétences d'ingénieur durant la formation du nouveau corps :

« Comme directeur des Routes, j'ai eu des pépins liés à une incompétence tout simplement des ingénieurs qui étaient là, sur des choses élémentaires [...]. En matière d'ouvrage, vraiment des fautes lourdes qui auraient probablement pu créer des accidents graves, mortels, dans plusieurs situations. Alors ça m'a fait me dire : "attention aux problèmes !" <sup>1169</sup> »

La défense de ce point de vue s'appuie sur des arguments relatifs à l'intérêt général et aux attentes de la société vis-à-vis de la fonction publique :

« Le choix qui est fait chez nous et surtout l'attente que la société met en nous en nous confiant un certain nombre de postes de niveau élevé, c'est très clair que c'est vis-à-vis d'ingénieur, et je suis certain que la question qu'il faut se poser c'est : est-ce qu'on tient réellement convenablement ces responsabilités ou est-ce qu'on les usurpe <sup>1170</sup> ? »

C'est également la question du risque et de la sécurité des individus, le corps des Ponts ayant à assumer une responsabilité collective dans la mesure où les éventuelles erreurs techniques de ses membres pourraient avoir des conséquences irréversibles :

« Alors, je parle beaucoup de sécurité parce que c'est les seuls problèmes vraiment sérieux : quand on a un pépin autre qu'en matière de sécurité, ça veut dire qu'on a gaspillé de l'argent, ce n'est pas très bien, mais ce sont des choses qui arrivent. En matière de sécurité on peut faire des morts, et ça, c'est autre chose <sup>1171</sup> ! »

Au-delà des anecdotes, le directeur de cabinet veille ainsi à constituer le point de vue qu'il défend en prise de position objective et légitime, en recourant à une rhétorique de l'intérêt général et en dénonçant les risques (de mort) encourus par la population, qui serait la première victime des moindres exigences techniques de la formation. L'intérêt de ces observations réside dans le lien qui est explicitement établi entre celles-ci et les enseignements dispensés à l'École nationale des Ponts et Chaussées. À telle enseigne que c'est l'affaiblissement des compétences techniques au sein de la formation qui est rendu responsable d'une partie de ces évolutions :

« On voit de jeunes ingénieurs, c'est valable aussi pour les TPE, qui ne sont pas du tout au niveau des responsabilités qui leur sont données. Sur des choses sur quoi ils étaient au niveau vingt ans avant, dix

---

<sup>1169</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1170</sup> *Idem.*

<sup>1171</sup> *Idem.*

ans avant, des choses simples qui faisaient vraiment partie du tronc commun, sur des éléments extrêmement courants [...] <sup>1172</sup>. »

Ce discours doit être replacé dans son contexte et la critique considérée au regard de la moindre attractivité des directions techniques du ministère aux yeux des jeunes IPC, du succès remporté par le ministère des Finances lors de l'entrée en fonction des élèves sortis d'École, de leurs départs de plus en plus précoces de la haute fonction publique, etc. ; autant d'éléments que nous avons exposés au cours du premier chapitre. Au-delà de l'invocation de l'intérêt général et des valeurs ancestrales du corps, cette vision traditionnelle de l'ingénieur des Ponts et Chaussées, vise également à défendre les intérêts propres au ministère de l'Équipement, que cette frange du corps dite « conservatrice <sup>1173</sup> » représente <sup>1174</sup>.

### **3) La technique comme élément saillant du corps des Ponts**

L'enseignement des « routes » et de la « mécanique », bastilles réputées imprenables au sein du Ministère, fondent le savoir-faire ancestral du corps des Ponts et sa légitimité technico-professionnelle. Ces disciplines d'ordre technique ont acquis un caractère quasiment naturel, impératif, indissociable de la figure de l'ingénieur d'État : les ingénieurs des Ponts et Chaussées font corps avec la route, comme le suggère le titre évocateur d'André Guillerme <sup>1175</sup>. Or, l'augmentation des enseignements dits « managériaux » se ferait à leur détriment et viendrait relativiser leur statut de disciplines indétronables en rappelant leur caractère arbitraire, qui pourrait ne plus être. C'est néanmoins la compétence technique des IPC, notamment formée dans ces enseignements, qui constitue, selon les représentants du Ministère, leur valeur ajoutée au sein de l'administration <sup>1176</sup> et la légitimité de l'École des Ponts et Chaussées <sup>1177</sup>.

---

<sup>1172</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1173</sup> Dans la mesure où il s'agit de consolider, voire de renforcer des compétences qui caractérisent traditionnellement l'ingénieur des Ponts. Le terme véhicule néanmoins une dimension normative et il est employé par les responsables de l'AIPC pour discréditer cette position. Entretien auprès d'un ancien président de l'AIPC, La Défense, le 3 novembre 2004.

<sup>1174</sup> Comme nous le verrons plus précisément à la fin de cette section.

<sup>1175</sup> GUILLERME André, *Corps à corps sur la route. Les routes, les chemins et l'organisation des services (1800-1920)*, Paris, Presses de l'École nationale des Ponts et Chaussées, 1984.

<sup>1176</sup> CGPC, DPSM, *Rapport au ministre de l'Équipement...*, op. cit., annexes, 2004, p.20 (notre pagination).

<sup>1177</sup> On retrouve les traces d'un tel débat concernant l'introduction d'enseignements plus « généralistes » au sein de l'ENPC dans les années soixante-dix. Ainsi s'interroge, en effet, un

Pour défendre la position selon laquelle « il y a un réel besoin d'ingénieurs, au sens un tout petit peu plus traditionnel du terme, dans ce pays<sup>1178</sup> », ils s'appuient notamment sur un rapport concernant la haute fonction publique, paru lors des discussions relatives à la formation. Commandité par la direction générale de la Fonction publique, le rapport considère que les évolutions de l'action publique et la « gestion de la complexité » qu'elles entraînent ont (et auront) pour conséquence un besoin grandissant de hauts fonctionnaires dits « techniques » :

« La gestion de la complexité tend à privilégier le recrutement de cadres supérieurs bénéficiant d'une culture scientifique. Ceux-ci sont appelés à jouer un rôle croissant pour apprécier au mieux les risques nouveaux, organiser le dialogue avec les experts publics et privés aux niveaux national et européen, et conseiller le décideur politique<sup>1179</sup>. »

Le rapport souligne précisément la dimension négative des récentes évolutions concernant le parcours des plus jeunes. Selon ses rédacteurs, les compétences d'ingénieur seraient mises en danger par la tendance observée chez les membres des corps techniques à s'orienter, de plus en plus jeunes, vers des postes à faible contenu « technique », et à suivre des parcours d'enseignements généralistes :

« Il est, en effet, plus aisé d'acquérir jeune une culture scientifique, enrichie par la suite de compétences financières et juridiques, que d'effectuer le cursus inverse...<sup>1180</sup> Une telle orientation suppose toutefois que les agents issus de l'École Polytechnique soient systématiquement affectés en début de carrière à des postes utilisant leurs compétences scientifiques<sup>1181</sup> ».

Forts de ces mises en garde formulées sous l'autorité de la DGAFP, les représentants du Ministère estiment que, dans le contexte évolutif de l'action publique, l'« identité » du corps d'ingénieurs et sa culture scientifique devraient être mis en exergue. Il en va, selon eux, de l'avenir du corps, dont la raison d'être au sein de

---

professeur élu au sein du conseil de perfectionnement de l'École en 1970 : « Ne donnerait-on pas plus de valeur à l'enseignement délivré par l'École en lui conservant une base technique et scientifique ? » ENPC, conseil de perfectionnement, procès-verbal, le 14 avril 1970, p.25. Source : ENPC, archives.

<sup>1178</sup> Entretien auprès du directeur de l'ENPC, ancien directeur général adjoint de Météo France, Marne-la-Vallée, le 3 novembre 2004.

<sup>1179</sup> SILGUY Yves-Thibault de, (prés.), « Moderniser l'État : l'encadrement supérieur », *Rapport au ministre de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire*, Paris, La documentation française, 2003, p.17. Cité dans CGPC, DPSM, *Rapport au ministre de l'Équipement...*, *op. cit.*, 2004, p.18.

<sup>1180</sup> Cette ponctuation suggestive n'apparaît pas dans le texte original du rapport. Elle a été ajoutée par les rédacteurs du rapport interne au Ministère.

<sup>1181</sup> SILGUY Yves-Thibault de, (prés.), *op. cit.*, 2003, p.17. Cité dans CGPC, DPSM, *op. cit.*, 2004, p.18.

l'État résiderait précisément dans une formation qui les distinguerait des autres hauts fonctionnaires. Promouvoir une « identité managériale » qui viendrait supplanter le caractère technique du corps pourrait dès lors signer sa fin :

« Il y a un moment où on assume une responsabilité globale. Et le choix qu'a fait la France depuis longtemps, c'est d'avoir un partage de la haute fonction publique à peu près à moitié/moitié entre des gens de formation de type polytechnicien et c'est le noyau le plus important, et une moitié de formation de type énarque [...]. Si on a voulu ça, c'est par rapport à un certain nombre d'attentes de la société qui sont concurrentielles et qui s'appesantissent de plus en plus. [...] Si, collectivement, le corps des Ponts oublie ça, je pense qu'un jour ou l'autre l'État dira qu'il n'en a pas besoin, et ce à juste titre<sup>1182</sup>. »

Pourtant, cette frange du corps ne renie par l'existence et la nécessité d'une dimension managériale dans l'« identité » du corps des Ponts et Chaussées. Si celle-ci doit apparaître comme secondaire vis-à-vis de la dimension technique des ingénieurs des Ponts et Chaussées, elle appartient néanmoins, à leurs yeux, à la culture du corps. Et c'est précisément, selon eux, dans leur « nature » d'ingénieur que celle-ci puise ses sources.

## **B.L'ingénieur comme incarnation du changement**

Les représentants du ministère de l'Équipement veillent à ne pas séparer la figure de l'ingénieur des attributs qui caractérisent le manager. Selon eux, les deux dimensions identitaires du corps sont intimement mêlées et se nourrissent de leurs caractéristiques mutuelles.

« L'ingénieur, il fait quoi ? L'ingénieur il modifie les paysages, il repousse les limites, il conduit les transformations du pays. [...] C'est son métier ! L'ingénieur c'est donc un manager du changement<sup>1183</sup>. »

Leurs discours à ce sujet font largement écho aux représentations officielles du corps, portées par le ministère de l'Équipement dans les discours apologétiques du corps tenus vers l'extérieur, publiés dans les brochures ou disponibles sur le site internet de l'administration. Dans ces présentations officielles, la propension à nommer les caractéristiques du corps dans un langage qui prétend à l'objectivité, notamment par des références au passé ou aux missions de l'ingénieur de l'État, tend à les convertir

---

<sup>1182</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1183</sup> Entretien auprès du directeur général adjoint de Météo France, Paris, le 23 avril 2003.

en essence. L'« identité » du corps apparaît ainsi comme un produit de l'histoire et du métier d'ingénieur qui en aurait façonné les contours et nourri les qualités intrinsèques de dynamisme et de « modernité », pour en faire une entité irréductible à tout autre groupe professionnel. Prétendant objectiver les qualités de manager du corps en référence à son métier d'ingénieur, les présentations officielles visent à les faire apparaître comme consubstantielles à son « identité » même. Par cette opération, elles cherchent à susciter l'adhésion des membres du corps à une vision enchantée d'eux-mêmes au sein du collectif.

L'acte de définition d'une institution est en même temps une stratégie de positionnement et de préemption de qualités qui sont de potentiels gages de légitimité. Prétendant se définir dans un de ces moments autorisés d'exaltation du corps par lui-même que permettent les discours généralistes destinés à le présenter à l'extérieur, le groupe revendique, et entend par là s'approprier, la qualité de réformateur, *en tant qu'*ingénieurs. Le corps vise ainsi à construire et à structurer un espace qui lui serait propre au sein de l'administration. Si la thématique du changement est un discours dans l'ère du temps qui suscite un fort engouement des acteurs tant privés que publics, les représentations du corps données par les présentations officielles issues du ministère de l'Équipement visent à en revendiquer l'héritage en l'associant étroitement à l'histoire du corps (lue comme interdépendante de celle du Ministère) et à ses missions professionnelles.

### **1) La pérennité comme symptôme du dynamisme**

Dans les discours officiels tenus par l'institution du ministère de l'Équipement, la représentation de l'ingénieur des Ponts comme figure réformatrice se nourrit notamment de l'idée selon laquelle, au cours du temps, le corps a vu ses missions évoluer en profondeur, au gré des besoins de l'État. Les changements d'orientation auxquels il a dû faire face alimentent ainsi l'idée d'un corps capable de s'adapter sans cesse à son environnement et au service du pays, et prompt à relever les défis que lui opposerait le temps qui passe.

Créé en 1716, voire 1713 selon les interprétations<sup>1184</sup>, le corps des Ponts et Chaussées est le plus ancien des grands corps de l'État. Facteur de prestige, cette pérennité, et la lignée des noms illustres qui jalonnent l'histoire de son empreinte nationale, est régulièrement rappelée dans les discours hagiographiques<sup>1185</sup>. Mais l'argument semble devoir être manié avec prudence et son caractère ancestral ne pas donner à voir le corps comme une relique d'un passé poussiéreux, en décalage avec les enjeux de l'actualité. Aussi s'accompagne-t-il souvent d'une allusion à la raison d'être d'une telle longévité : « poids de l'histoire, corps multiséculaire mais corps dynamique en évolution permanente<sup>1186</sup> », indique le chargé de mission du corps dans sa présentation destinée aux Polytechniciens. Si le corps dure et se pérennise, c'est qu'il a su évoluer avec son temps, s'adapter aux époques, se transformer au cours de l'histoire. Celle du corps est censée témoigner de son dynamisme et de l'aptitude au changement de ses membres, en harmonie avec les évolutions techniques. Sur le site internet du ministère de l'Équipement, le lien qui mène le visiteur au corps des Ponts et Chaussées le conduit à une présentation au titre évocateur : « Histoire et actualité : des Ponts et Chaussées à l'Équipement, quatre siècles d'une adaptation permanente<sup>1187</sup>. » Dès le dix-huitième siècle, lit-on, à peine le corps vient-il d'être créé qu'il affronte l'intensification du trafic : « il faut s'adapter aux besoins du siècle ». Á l'en croire, le corps, certes, s'adapte mais, mieux encore : il *innove*. Au cours du dix-huitième siècle, « les techniques nouvelles se multiplient, l'administration des Ponts et Chaussées est alors pionnière dans l'application de ces nouvelles techniques. Louis Vicat invente le ciment, Gaspard de Prony invente le frein dynamométrique ». Durant le dix-neuvième siècle, signale le texte, le corps doit « faire face à la construction et à l'entretien du réseau routier ».

---

<sup>1184</sup> L'arrêt du 28 novembre 1713 désigne des inspecteurs généraux chargés par le roi de s'informer de l'état des ponts et chaussées dans le royaume. Mais c'est l'arrêt du 1<sup>er</sup> février 1716 qui donne aux ingénieurs l'équivalent d'un statut. Cf. à ce sujet : BRUNOT André et COQUANT Roger, « Constitution progressive du corps des Ponts et Chaussées », *Le corps des Ponts et Chaussées*, op. cit., 1982, pp.9-15.

<sup>1185</sup> Entre autres : le discours généralement tenu par le ministre de l'Équipement en ouverture de l'assemblée générale de l'AIPC ; les discours tenus à la presse par le Ministre ou ses représentants, disponibles sur le site du Ministère ; les brochures, plaquettes et pages internet de présentation de l'encadrement supérieur du Ministère, etc.

<sup>1186</sup> Présentation du corps des Ponts par le chargé de mission du corps à la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, document dactylographié et non daté remis par son auteur.

<sup>1187</sup> <http://www.equipement.gouv.fr>. Dans les extraits suivants, les soulignements sont à notre initiative.

Pour décrire les missions du corps au vingtième siècle, le vocabulaire utilisé devient résolument *dynamique* : « L'avènement de l'automobile, le développement des transports, les conséquences des grands conflits mondiaux, l'explosion industrielle, la révolution technologique, la croissance démographique, la mutation du monde rural, le progrès social et l'aménagement du territoire, impliquent directement l'administration des Ponts et Chaussées qui voit progressivement s'élargir le champ de ses compétences ». Enfin, la description se clôt par cette phrase évocatrice, placée en exergue : « Aujourd'hui et demain... toujours des évolutions ».

Ces extraits donnent à voir l'ampleur des domaines techniques investis par le corps au cours des siècles et l'interdépendance de son évolution avec celle des besoins de l'État. Créé à l'origine pour construire et entretenir les ouvrages de transports royaux, le corps s'est imposé dans tous les domaines de l'infrastructure, ferroviaire et vicinale notamment<sup>1188</sup>. Dans les années soixante, les ingénieurs s'adjuent l'urbanisme, élargissement qui conduira en 1966 à la fusion des ministères de la Construction et des Travaux publics pour donner naissance au ministère de l'Équipement<sup>1189</sup>. L'élargissement progressif de ses prérogatives et de ses champs d'intervention fournit une explication de la pérennité du corps, qui est également le synonyme d'une « modernisation » permanente, à l'instar de ce que décrit Véronique Chanut :

« Cette facilité à anticiper des progrès, à profiter des opportunités, à susciter également des réformes majeures jusqu'à confondre parfois son histoire avec celle de l'État n'est sans doute pas étrangère à l'image de modernité et de prestige attachée aux corps techniques de l'Équipement, particulièrement au corps des Ponts et Chaussées. La modernisation devient un principe de fonctionnement, le tribut à payer en quelque sorte pour maintenir son excellence<sup>1190</sup>. »

Si le corps a tant évolué depuis sa création, c'est bien parce qu'il n'aurait pas subi des projets qui lui auraient été imposés de l'extérieur, mais qu'il les aurait « anticip[és] », voire « suscit[és] ». En le présentant comme un corps qui, loin d'endurer à contrecœur des réformes prescrites par l'administration, porte lui-même des projets et modernise avec enthousiasme et savoir-faire l'État, les descriptions

---

<sup>1188</sup> KESSLER Marie-Christine, *Les grands corps de l'État, op. cit.*, 1986, p.34.

<sup>1189</sup> THENIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates, op. cit.*, 1987.

<sup>1190</sup> Le soulignement est à notre initiative. CHANUT Véronique, *L'État didactique, op. cit.*, 2004, p.44.

indigènes tentent de le positionner de manière singulière au regard des autres grands corps auxquels elles renvoient les accusations de conservatisme et de frilosité communément adressées aux « technocrates » dans leur ensemble<sup>1191</sup>. Les ingénieurs des Ponts et Chaussées tentent ainsi de tirer leur épingle du jeu et de se distinguer parmi une haute fonction publique généralement critiquée comme un tout homogène, sans distinction de corps. Outre l'interprétation indigène de l'histoire qui donne à voir le corps comme une institution publique en évolution permanente, ayant su constamment s'adapter aux défis qu'elle a rencontrés, une deuxième caractéristique alimente le discours hagiographique d'un corps de réformateurs, qui fait de la nature même de leur métier technique une force leur conférant les attributs de la « modernité ».

## **2) L'ingénieur démiurge et le réformateur de l'administration : l'homologie professionnelle**

Les descriptions du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées par ses membres ne relèvent pas d'une fiction promotionnelle dénuée de tout rapport avec la réalité de leurs activités professionnelles. Bien davantage, elles sont construites à partir de la nature des missions techniques qui lui ont été attribuées historiquement et des événements qui ont ponctué la vie du corps. En tant qu'aménageur, l'ingénieur des Ponts construit et équipe le territoire national, se dressant ainsi face à la Nature pour civiliser le pays. Son profil de bâtisseur ferait de lui un réformateur. En tant qu'ingénieur, le haut fonctionnaire des Ponts et Chaussées symboliserait le progrès et représenterait une force de changement. L'analogie entre la construction des bâtiments d'une part, et les travaux publics que représentent les chantiers de réformes administratives d'autre part, le donne à voir comme tout particulièrement formaté pour le changement et la « modernisation ».

La représentation de l'ingénieur comme force du progrès se confrontant aux éléments naturels pour instaurer la civilisation est une icône classique du corps. Des documents d'archive de l'École nationale des Ponts et Chaussées précisent d'ailleurs

---

<sup>1191</sup> THENIG Jean-Claude, « Les grands corps », *Pouvoirs*, n°79, novembre 1996, pp.107-120. Pour une analyse des critiques issues des champs médiatique, politique et administratif qui vont progressivement constituer l'État (et son administration) en problème public, cf. BEZES Philippe, « Publiciser et politiser la question administrative : généalogie de la réforme néo-libérale de l'État dans les années 1970 », *Revue française d'administration publique*, vol.4, n°120, 2006, pp.721-742.

qu'une bonne constitution physique était nécessaire à l'admission<sup>1192</sup>. La devise de Polytechnique « un esprit sain dans un corps sain » (*mens sana in corpore sano*) est perpétuée après l'intégration dans le corps des Ponts. Les élèves doivent en effet se préparer à ce qu'Antoine Picon, historien lui-même issu des bancs de l'ENPC, décrit comme le « combat de l'ingénieur contre la nature<sup>1193</sup> » dont procèderaient l'ouvrage d'art et l'équipement. Ou encore, ils doivent s'engager dans l'aménagement du territoire comme dans un « affrontement sans merci entre l'ingénieur et les éléments<sup>1194</sup> ». C'est l'idée d'un ingénieur qui défie les montagnes en creusant des tunnels, traverse les eaux en érigeant des ponts et brave les distances en construisant des routes. Incarnations du progrès de la civilisation, les ingénieurs des Ponts mettraient ainsi leur maîtrise technique et l'action collective de leur corps au service de la régénération de la société<sup>1195</sup>. La croyance en la technique et la science comme des sources de progrès et de civilisation pour la Nation était en effet très présente, selon Patrice Duran, lors de la création par le corps du Ministère en 1966 :

« [Il s'agissait] d'incarner un projet, celui d'une France au sein de laquelle il revenait à l'État de moderniser la société. [...] "L'Équipement" correspondait à une vision encore fortement marquée par l'utopie d'une société industrielle qui faisait de la science et de la technique les sources naturelles du progrès et de ceux capables de les maîtriser tout à la fois les héros et les hérauts d'une aventure dans laquelle le futur était nécessairement une projection de la volonté<sup>1196</sup>. »

Les ingénieurs des Ponts et Chaussées tendent ainsi à apparaître comme l'incarnation du progrès de la civilisation, leurs œuvres, qui structurent la France, venant attester de leur capacité à contraindre la Nature et à marquer le territoire de leur empreinte. La description aux accents démiurgiques de leur métier comme une véritable confrontation avec la Nature est renforcée par l'analogie entre le métier de constructeur et la capacité qu'ils s'attribuent, ou qu'on leur prête, à mener et à mettre en place des réformes au sein de l'administration. La culture professionnelle des ingénieurs d'un corps spécialisé dans la construction et la création de projets qui reconfigurent les paysages, est censée témoigner de leur habileté à mener des

---

<sup>1192</sup> PICON Antoine, *L'invention de l'ingénieur moderne*, op. cit., 1992, p.91 et p.195.

<sup>1193</sup> *Ibid.*, pp.195-196.

<sup>1194</sup> *Idem.*

<sup>1195</sup> *Ibid.*, p.233.

<sup>1196</sup> DURAN Patrice, « L'Équipement, une administration de gestion... », *Annales des Ponts et Chaussées*, op. cit., 2001, p.67.

initiatives, de leur capacité à impulser le changement et à bâtir des réformes comme ils érigent des ponts et tracent des autoroutes. Aussi les descriptions des ingénieurs font-elles l'homologie entre leur métier et le rôle qu'ils entendent investir dans la société ; les métaphores relatives à leurs qualités de bâtisseurs viennent attester de leur aptitude au changement. C'est le lexique des grands chantiers et de la construction, caractéristiques de leur culture professionnelle, qui est convoqué pour certifier de leur habilité à conduire des projets, à mener des réformes d'envergure. Cette qualité les distinguerait notamment des corps administratifs, déterminés par leur culture professionnelle et condamnés par leurs fonctions à se montrer immanquablement frileux face à l'innovation et instinctivement prédisposés à l'immobilisme :

« La réforme de l'État. C'est un problème d'innovation, de conduite de projet. Là encore, pour faire bouger les choses, la culture et les méthodes de l'ingénieur sont particulièrement utiles puisque cela fait partie de son mode de fonctionnement normal. À l'inverse, le juriste plus formé à respecter la jurisprudence, aura par nature un comportement plus conservateur<sup>1197</sup>. »

La réforme de l'administration apparaît dès lors comme un domaine pour lequel les ingénieurs des Ponts et Chaussées, habitués à un combat permanent contre les forces de la Nature, et prédisposés à l'innovation de par leur culture professionnelle, présenteraient des compétences idoines. En association avec le point de vue selon lequel les membres du corps des Ponts et Chaussées seraient des ingénieurs avant d'être des managers, les représentants du ministère de l'Équipement défendent l'idée selon laquelle ils seraient porteurs d'un management spécifique car étroitement lié à leurs compétences techniques. Si dans les grands corps dits administratifs, le haut fonctionnaire est « un ingénieur en choses administratives<sup>1198</sup> », l'ingénieur des Ponts et Chaussées serait censé agir, quant à lui, comme un « administrateur en choses scientifico-techniques ». Il serait en quelque sorte un manager technique :

« La vision que j'ai, moi, de l'ingénieur des Ponts c'est celle d'un manager qui a une expertise technique [...] L'action, dans notre domaine, elle est sous-tendue par de la technique, ou du scientifique d'ailleurs. [...]

---

<sup>1197</sup> Intervention de Fabrice Dambrine (Président de la Fédération des grands corps Techniques de l'État), « Le devenir des grands corps techniques », Congrès du syndicat national des ingénieurs du Génie rural, des Eaux et des Forêts, les 27 et 28 novembre 2001, document dactylographié, p.6. Source : AIPC, archives personnelles.

<sup>1198</sup> GRÉMION Catherine, *Profession : décideur*, op. cit, 1979.

Ce que je ne souhaite pas, c'est que les ingénieurs des Ponts soient des managers qui managent quelque chose sans savoir ce qu'ils managent. Ça ne serait pas développer une bonne image du corps des Ponts. [...] Ma vision de l'ingénieur des Ponts, c'est celle d'un manager à l'expertise technique<sup>1199</sup>. »

Ainsi, l'histoire, sa lecture indigène, les missions des hauts fonctionnaires du corps et l'évolution de leurs métiers, alimentent l'idée d'un ingénieur, dont les prétentions managériales seraient fondées sur une histoire ancestrale, sur la nature de son métier, et sur ses compétences techniques au service du changement. Si l'ingénieur des Ponts est donc, dans cette perspective, également un manager, cette figure identitaire fait l'objet d'une définition précise. C'est au service de l'État, et en priorité du ministère de l'Équipement, que devrait être orienté l'apprentissage du management qui, dans le cas des hauts fonctionnaires, serait censé être enseigné comme une compétence spécifique, propre à la sphère publique.

### **C.L'adhésion au management au nom du « public »**

Les représentants du ministère de l'Équipement ont donc également recours au vocabulaire managérial et considèrent que c'est un registre professionnel adapté aux métiers du corps des Ponts. Néanmoins, la notion est suffisamment labile pour laisser place à une interprétation qui diffère grandement de celle défendue par d'autres ingénieurs des Ponts et Chaussées (par exemple à l'ENPC, à l'AIPC ou au sein du « groupe Santel ») et, surtout, qui relève d'une vision différente du corps et de son avenir professionnel, notamment dans son rapport à la sphère publique. Dans cette acception, la transmission de compétences managériales ne semble pas prioritaire au stade de la formation initiale mais, en tout état de cause, les savoirs diffusés au sein du mastère d'action publique devront être fortement différenciés de ceux requis au sein du secteur privé. La défense de l'« identité d'ingénieur manager » du corps repose ainsi sur des valeurs de type traditionnel, qui relèvent du service à l'État et de la quête de l'intérêt général. Le MAP est envisagé comme un levier permettant de rendre attractif le service public, *via* la promotion d'une « identité » de managers de l'État.

---

<sup>1199</sup> Entretien auprès du directeur de l'ENPC, ancien directeur général adjoint de Météo France, Marne-la-Vallée, le 3 novembre 2004.

## 1) Un management différencié

Leur conception du mastère d'action publique réside dans une formation destinée exclusivement à des agents de la fonction publique, voire à des salariés exerçant au sein de structures liées au service public. Les compétences managériales qui devraient y être délivrées seraient censées cibler la dimension publique de leur activité professionnelle. Comme l'indique le directeur du MAP, le management de l'action publique présente des « spécificités<sup>1200</sup> », aussi le mastère ne serait-il d'aucun apport pour qui voudrait « fabriquer du savon ou vendre des vêtements, dans le secteur du marché concurrentiel<sup>1201</sup> ». Le mastère devrait donc avoir pour vocation de cibler les différences entre les secteurs public et privé, et témoigner de la nécessité de préserver une sphère publique qui ne soit pas régulée par les principes du marché<sup>1202</sup> :

« On doit les former à l'action publique donc il faut qu'ils sachent pourquoi l'action publique d'abord. Pourquoi diable y'a-t-il un domaine public alors qu'il y a un domaine privé ? Qu'est-ce qui fait la différence entre les deux ? Qu'est-ce qui le justifie ? Le justifie pas seulement au sens de le permet mais aussi le fonde, le rend rationnel. Qu'est-ce qui justifie rationnellement le fait qu'il y ait un domaine public ? [...] Il y a une vraie raison d'être de la sphère publique [...] Ça, les élèves qui ont suivi un cursus uniquement technique, ils en ont une idée très approximative, donc il faut les former à cela<sup>1203</sup>. »

Il s'agit donc de former des cadres supérieurs destinés à la haute fonction publique et qui devraient être prioritairement orientés vers le ministère de l'Équipement. Selon

---

<sup>1200</sup> Entretien auprès du directeur du MAP, Paris, le 4 février 2004. Le MAP a été ouvert aux élèves à la fin du mois d'août 2004 mais, au moment de l'entretien, le directeur est déjà confirmé dans ses fonctions.

<sup>1201</sup> *Idem*.

<sup>1202</sup> Il s'agit là d'un thème de recherche transversal au laboratoire que dirige Joël Maurice (entretien précité) depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003. Le CERAS développe en effet des recherches en économie théorique et appliquée dont la finalité, est-il indiqué sur son site internet, est « l'analyse de l'intervention publique en général » [site internet du CERAS]. C'est ce que rappelle le directeur du MAP en entretien : « Il n'y a pas d'ambiguïté, il y a une véritable spécificité de l'action publique. Mais votre question est intéressante parce que quand on a présenté le produit [du MAP] à l'AIPC, l'un des membres du bureau a dit : "Mais vous êtes ringards – enfin il l'a pas dit comme ça mais c'est vraiment ça qu'il voulait dire – parce que, dans quelques années, il n'y aura plus d'action publique, le marché suffira à tout !" Alors, moi, ça m'étonnerait parce que, moi, j'anime un labo d'économie dont l'essentiel du travail consiste à traiter les imperfections du marché. Donc ça m'étonnerait qu'on puisse s'en remettre au marché pour le choix des investissements à très long terme, pour le développement durable, pour la mise en place du permis... du droit d'émission de CO2 *et cætera*. Il y a un rôle bien strict de la puissance publique, de l'organisation des choses, que le marché ne va pas générer de façon spontanée. Même à la bourse il y a un contrôle des opérations boursières, la puissance publique intervient ! » *Idem*.

<sup>1203</sup> Entretien auprès du futur directeur du MAP, Paris, le 24 octobre 2003.

les représentants du Ministère, celui-ci devrait être le principal employeur du MAP. Dans cette perspective, il faudrait veiller à l'« employabilité » des élèves pour l'administration :

« Il faudra être employable dans les carrières du ministère de l'Équipement [...]. Ça, ça demande d'avoir suivi un certain cursus scientifique. [...] Alors, bon, il faut savoir si le corps des Ponts est un grand corps technique ou pas. Ma vision du corps des Ponts est que c'est un grand corps technique et qu'il est sain d'avoir des compétences d'ingénieurs et d'avoir occupé un certain nombre de postes techniques. Parce que dans un parcours professionnel, vous pouvez avoir, à un moment donné, un accident de carrière, ça arrive, il vaut mieux être ré-employable correctement [...] Donc je pense que ce qu'on a d'un certain côté ce n'est pas idiot de le redonner par ailleurs en étant donc employable au sein des maisons d'emplois<sup>1204</sup>. »

Le MAP apparaît comme un dispositif de fidélisation des jeunes cadres au ministère de tutelle qu'il conviendrait dès lors d'orienter selon les attentes et les besoins du Ministère, devenus les indicateurs de l'employabilité des ingénieurs du corps. Par la formation initiale des élèves sous leur tutelle, les représentants du Ministère entendent ainsi se réappropriier un « management » qui serait trop exclusivement orienté vers le secteur privé, pour le mettre au service de la « modernisation » de l'État et du Ministère. Contre la tendance observée des ingénieurs à s'appuyer sur des compétences managériales, acquises au cours de leur formation initiale, pour mieux « faire fortune ailleurs<sup>1205</sup> », il s'agirait donc d'investir ces compétences et ces savoirs pour en faire un vecteur d'attractivité du Ministère. La labilité du management les autorise à s'en saisir pour mieux le redéfinir, en l'ajustant à la vision du corps qu'ils défendent, au service du ministère de l'Équipement.

## **2) Rhétorique managériale et éthique de l'intérêt général**

L'idée selon laquelle les valeurs managériales auraient désormais supplanté celles du service public est répandue dans la littérature relative à l'administration et la fonction publique<sup>1206</sup>. La quête de l'intérêt général ne serait plus une valeur fièrement

---

<sup>1204</sup> Entretien auprès du directeur de l'ENPC, ancien directeur général adjoint de Météo France, Marne-la-Vallée, le 3 novembre 2004.

<sup>1205</sup> Entretien auprès d'un jeune ingénieur des Ponts et Chaussées, promotion X97, Paris, le 15 novembre 2002.

<sup>1206</sup> Entre autres : BODIGUEL Jean-Luc et ROUBAN Luc, *Le Fonctionnaire détrôné ? L'État au risque de la modernisation*, Paris, Presses de la FNSP, 1991 ; CHEVALLIER Jacques, *L'État post-moderne*, Paris, LGDJ, 2003.

revendiquée dans l'administration et le service de l'État ne se vivrait plus sur le mode héroïque et missionnaire, à l'instar de ce que relatait un Bloch-Lainé dans ses mémoires<sup>1207</sup>. La question se pose néanmoins de la réalité de l'éviction de la figure traditionnelle du haut fonctionnaire au service de l'État par celle du cadre supérieur, manager d'une administration « modernisée »<sup>1208</sup>. Si, comme l'écrit Luc Rouban, les hauts fonctionnaires semblent vouloir être reconnus comme des cadres supérieurs, se plier aux exigences d'efficacité et de mise en concurrence qu'ils y associent, et bénéficier par conséquent des avantages liés à leur « mérite » ou à leur « performance<sup>1209</sup> », ils n'entendent pas, nous semble-t-il, être considérés comme des « salariés ordinaires<sup>1210</sup> ». Leur statut, leur rattachement à l'État, les valeurs d'éthique et de service public dont ils prétendent être porteurs, constituent une « valeur ajoutée » qui les distingue de l'ensemble des autres cadres supérieurs. Manifestations de leur différence, ils disent aussi leur utilité au sein de la société, la légitimité de leur existence, et la pérennité du statut dont ils bénéficient. Les agents du Ministère recourent, certes, à des valeurs ressortissant du lexique managérial et considèrent que l'ingénieur des Ponts contemporain est aussi un manager. Mais, plus que le signe d'une conversion radicale aux préceptes issus du secteur privé, c'est au nom de valeurs traditionnelles relatives au service public, à l'éthique des hauts fonctionnaires et à la préservation de l'intérêt général qu'ils justifient l'adhésion aux impératifs d'efficacité et d'efficience<sup>1211</sup>. Loin d'avoir disparues dans la haute fonction publique et, en l'occurrence, dans l'administration de l'Équipement, les valeurs du service public et la quête de l'intérêt général sont mobilisées au cœur des discours visant à promouvoir un management censé les avoir évincées :

« Nous avons besoin de former des ingénieurs qui soient de véritables managers de l'action publique. Ça veut dire quoi ? Ça veut dire

---

<sup>1207</sup> BLOCH-LAINÉ François, *Profession : fonctionnaire*, Paris, Seuil, 1976.

<sup>1208</sup> Véronique Chanut décrit le passage de la figure canonique du modèle de l'intendant à celle, bientôt « dépassée », du serviteur de l'État, supplantée par le manager public. Ses descriptions sont néanmoins assez nuancées et elle évoque l'éventualité d'une persistance de la figure du serviteur de l'État qui s'organise, selon elle, « autour d'une idéologie, celle du service public et d'une rhétorique, celle de l'intérêt général. Le service de l'État est vécu comme une vocation et un véritable sacerdoce ». Elle défend néanmoins l'idée d'une transformation en profondeur de ces valeurs. CHANUT Véronique, *L'État didactique*, *op. cit.*, p.26.

<sup>1209</sup> ROUBAN Luc, *Les cadres supérieurs de la fonction publique et la politique de modernisation*, Paris, La documentation française, 1994, pp.161-162.

<sup>1210</sup> ROUBAN Luc, *idem*.

<sup>1211</sup> THENIG Jean-Claude, « Serviteur de l'État ou manager public : le débat en France », *Politiques et management public*, vol.6, n°2, juin 1988, p.87.

qu'ils doivent être les garants de l'État, d'un État qui se modernise et se réforme pour faire exister le service public et aussi pour préserver l'intérêt général. [...] La formation doit être réformée pour que les ingénieurs des Ponts évoluent et puissent continuer à faire la preuve de leur utilité sociale au sein de la sphère publique<sup>1212</sup>. »

Non seulement la rhétorique managériale ne viendrait-elle donc pas se substituer à l'éthique de l'intérêt général<sup>1213</sup> mais c'est au nom de leur adhésion à cette dernière que les ingénieurs des Ponts seraient encouragés à endosser une « identité » de manager et à porter les réformes managériales ainsi promues. C'est donc en puisant dans les valeurs dominantes du groupe qu'ils cherchent à encourager l'adhésion du corps à une telle « identité » commune et aux discours réformistes qui l'accompagnent. Par exemple, la référence aux « besoins du public » vient justifier l'impératif d'efficacité de l'action publique :

« Parce que réformer l'État, être des managers de l'action publique c'est d'abord répondre aux besoins publics, du public, à moindre coût, de façon efficace, et cætera, c'est ça que le corps des Ponts doit se poser comme question avant de savoir si on peut pantoufler bien ou pas bien<sup>1214</sup>. »

Comme l'écrit Jean-Claude Thœnig, « le concept de manager public [...] se dissimul[e] ou se coul[e] dans les moules corporatistes pré-établis<sup>1215</sup> ». On retrouve là l'idée développée plus tard dans *Le tournant néo-libéral* par Bruno Jobert, lequel montre comment les ambitions néolibérales se sont nourries des « correspondances » que leurs promoteurs ont puisées dans « le répertoire symbolique des différentes cultures nationales<sup>1216</sup> » et la manière dont ils ont, par exemple, recyclé en France les valeurs républicaines. Comme il le précise, il ne s'agit pas d'en conclure pour autant au *statu quo* : la « réinterprétation [...] de matériaux idéologiques plus ou moins anciens<sup>1217</sup> » n'ayant pas empêché les pratiques d'évoluer. Ainsi, sans aller jusqu'à remettre en cause le passage d'une « pensée magique » à la « rationalisation

---

<sup>1212</sup> Entretien auprès d'un ancien directeur du Personnel, Noisiel, le 28 janvier 2004.

<sup>1213</sup> CHEVALLIER Jacques, « Réflexions sur l'idéologie de l'intérêt général », dans CURAPP (dir.), *Variations autour de l'idéologie de l'intérêt général (vol.1)*, Amiens, Presses universitaires de France, 1978, pp.11-45 ; RANGEON François, *L'idéologie de l'intérêt général*, Paris, Economica, coll."Politique comparée", 1986.

<sup>1214</sup> Entretien auprès du futur directeur du MAP, Paris, le 24 octobre 2003.

<sup>1215</sup> THœNIG Jean-Claude, *Politiques et management public, op. cit.*, 1988, p.85.

<sup>1216</sup> JOBERT Bruno (dir.), *Le tournant néo-libéral, op. cit.*, 1994, p.16.

<sup>1217</sup> *Idem.*

gestionnaire<sup>1218</sup> », nous pouvons néanmoins considérer qu'elles sont moins opposées que ne le laissent croire certaines analyses. Et, plus encore, que les porteurs d'un discours gestionnaire le parent des valeurs « magiques » du serviteur de l'État pour le faire apparaître comme plus séduisant et rassurant, et ainsi encourager l'adhésion des agents.

D'après les représentants du ministère de l'Équipement, le MAP aurait pour objectif d'encourager les élèves du corps à s'investir dans des carrières au sein de la fonction publique, et de contrer le succès remporté par des parcours qui s'acheminent de plus en plus précocement vers le secteur privé. Il s'agit de « créer de l'appétence pour l'action publique<sup>1219</sup> ». La promotion d'une « identité managériale » du corps fait, à ce titre, office de faire-valoir du service de l'État :

« L'idée du MAP c'est plutôt de revaloriser la formation à l'action publique, par rapport à la pantoufle. S'il y a quelque chose que le MAP essaie de faire bouger dans les comportements, dans la motivation des ingénieurs, c'est de valoriser la cote du service public au sens large que ce soit le service à l'État ou dans les entreprises publiques par rapport à l'attractivité des entreprises privées<sup>1220</sup>. »

S'ils se sont opposés à la mise en place d'une formation valorisant la dimension managériale de l'activité des ingénieurs des Ponts et Chaussées, les représentants du ministère de l'Équipement ont finalement adhéré à la promotion d'une identité d'« ingénieur manager » dans la mesure où, d'une part, le premier terme est, selon eux, prépondérant, et où, d'autre part, le deuxième terme relève d'une définition précise, nettement orientée vers la dimension publique de leur activité. Cette vision de l'ingénieur des Ponts diffère largement de celle qui est défendue par une autre partie du corps, qui voit dans l'« identité » de manager une étiquette valorisante permettant aux IPC d'acquérir des compétences transversales aux secteurs public et privé.

---

<sup>1218</sup> C'est un des principes qui caractérisent l'activité professionnelle du manager public. CHANUT Véronique, *L'État didactique, op. cit.*, 2004, p.73.

<sup>1219</sup> Entretien auprès du sous-directeur des personnels techniques d'entretien et d'exploitation, chargé de la tutelle des Écoles à la DPS, La Défense, le 24 avril 2003.

<sup>1220</sup> Entretien auprès d'un enseignant de philosophie politique à l'ENPC, futur enseignant du MAP, Marne-la-Vallée, le 27 janvier 2004.

## Section 2: Les desseins privés d'un grand corps de l'État

Au cours de l'analyse de cette scène de réforme de la formation, nous avons eu l'occasion de croiser plusieurs des acteurs auxquels se sont opposés les représentants du ministère de l'Équipement et notamment Patrick Gandil. La frange du corps qui défend une conception plus « managériale » du métier et de la formation, est composée d'acteurs qui appartiennent à différentes institutions. Si chacune d'elle ne forme pas un ensemble lisse et homogène et que l'analyse révèle les aspérités, les dissonances, voire les contradictions à l'intérieur d'une même institution, le travail de lissage qu'effectuent leurs membres les donne à voir comme porteuses, *via* leurs porte-parole, d'une vision du corps cohérente et unifiée. Parmi celles-ci : l'École nationale des Ponts et Chaussées, à l'époque où Pierre Veltz en est le directeur et Alain Neveü le directeur adjoint, notamment chargé des élèves fonctionnaires ; les membres du groupe Santel, conduits par leur mission à réfléchir aux enseignements dits « généralistes » à transmettre au nouveau corps ; une partie du conseil général des Ponts et Chaussées et notamment les deux vice-présidents qui s'y succèdent au cours de la réforme, Georges Mercadal et Claude Martinand ; et, enfin, les responsables de l'association professionnelle du corps. Si ces ingénieurs des Ponts et Chaussées défendent une vision du corps éloignée de celle précédemment décrite, elle n'est pas pour autant identique d'une institution à l'autre, voire d'un agent à l'autre, au sein d'une même institution<sup>1221</sup>. Aussi, la défense de l'« identité » managériale ne recouvre-t-elle pas forcément, encore une fois, les mêmes acceptions ou, plus précisément, le même degré dans l'interprétation. Pour le dire autrement, chacun, au sein de ce « groupe », s'entend sur le fait que les membres du corps sont des managers et qu'ils seront amenés à exercer ces compétences en dehors de la sphère de l'État, mais leurs positions divergent sur le moment à partir duquel le départ vers le privé est considéré comme légitime. Partant, ils adoptent des positions plus ou moins modérées sur l'orientation de la formation et la

---

<sup>1221</sup> Nous nous permettons de renvoyer à une communication faite dans le cadre d'une journée d'étude : GERVAIS Julie, « Un corps pluriel. Derrière la force cohésive, les dissonances cognitives », Journée d'étude « Quelle sociologie pour une sociologie de l'action publique ? », organisée par les laboratoires CERAPS, CERIEP, LEST et RIVES, Vaulx-en-Velin, 13-14 mai 2004.

détermination des secteurs auxquels le mastère d'action publique est censé préparer les élèves.

Au sein de cette frange du corps, l'AIPC défend la position la plus nettement opposée à celle des représentants du ministère de l'Équipement, dans la mesure où elle encourage le « pantouflage », même précoce, des ingénieurs des Ponts et Chaussées. En tant qu'association professionnelle, elle est, en outre, porteuse d'un discours sur le corps et se charge de le diffuser vers l'extérieur. Si les autres représentants institutionnels agissent et interviennent directement sur la scène de fabrication de la formation, ils sont moins enclins à se faire les porte-parole de la vision légitime du corps des Ponts<sup>1222</sup>. Ce sont donc les responsables de l'AIPC, voire ses membres actifs<sup>1223</sup>, qui retiendront prioritairement notre attention, leurs prises de position n'ayant pas fait, jusqu'à présent, l'objet d'une description précise.

La défense de l'« identité managériale » du corps des Ponts apparaît, à l'analyse, liée à une représentation particulière de la situation du ministère de l'Équipement et de ses relations avec le corps. Dans cette perspective, entretenir un lien trop étroit avec un Ministère en difficulté<sup>1224</sup> risquerait de porter préjudice au corps des Ponts. Il appartient dès lors à ses membres de puiser les sources de leur légitimité dans leur appartenance au corps, tout en prenant leur distance avec un Ministère qui semble ne plus offrir les garanties d'antan, en termes de prestige et de postes à occuper (A.). Cette partie du corps voit dans le caractère managérial des IPC une propriété identitaire essentielle et première, qu'il s'agit de faire valoir à l'extérieur. Cette « identité managériale » ne distingue pas fondamentalement, selon eux, les ingénieurs des Ponts des managers du privé, secteur pour lequel ils présenteraient un profil idoine. Selon les responsables de l'AIPC notamment<sup>1225</sup>, il conviendrait de ne pas différencier leur formation au management afin qu'elle transmette aux membres du corps les compétences nécessaires à leur départ dans les entreprises privées. Cette

---

<sup>1222</sup> Insistons néanmoins sur le fait que si les ingénieurs de cette frange du corps s'opposent à la prise de position des représentants du ministère de l'Équipement, ils ne défendent pas pour autant une vision identique de l'ingénieur des Ponts. Notamment, la direction de l'ENPC, celle du CGPC et une partie des membres du « groupe Santel » ne soutiennent pas certaines des prises de position de l'AIPC qui est considérée pour certains comme étant trop proche du secteur privé.

<sup>1223</sup> Nous utilisons ce terme pour désigner les adhérents de l'AIPC les plus impliqués, qui participent à des groupes de travail, à des débats, sont élus au bureau, s'investissent dans les assemblées générales, etc.

<sup>1224</sup> Cf. à ce sujet le premier chapitre.

<sup>1225</sup> La prise de position est commune à l'ensemble des représentants institutionnels composant cette frange du corps.

prise de position s'explique en partie par le positionnement de l'association et le rôle qu'elle tient dans la gestion du corps des Ponts (B.).

## **A. La mise à distance du ministère de l'Équipement**

Nous avons montré, dans le premier chapitre, combien le ministère de l'Équipement et son principal corps d'encadrement étaient fragilisés par les évolutions de l'action publique. Le diagnostic du déclin est partagé, nous l'avons vu, par les ingénieurs des Ponts et Chaussées interrogés, dont les récits déplorent la situation actuelle, notamment au regard d'un « âge d'or » antérieur aux lois de décentralisation. Si le diagnostic semble faire consensus, l'analyse de la situation et les solutions avancées pour y remédier présentent des nuances lourdes de sens quant à la vision des rapports que le corps des Ponts et Chaussées serait censé entretenir avec le ministère de l'Équipement. Source de légitimité, le lien privilégié entre ce Ministère et les ingénieurs des Ponts et Chaussées est rarement remis en cause de manière radicale par les hauts fonctionnaires du corps. Les évolutions subies par le ministère de l'Équipement constituent néanmoins une ressource argumentative pour son association professionnelle, dont les responsables et les membres actifs défendent l'autonomisation des ingénieurs des Ponts et Chaussées. Arguant du contexte de déstabilisation de « la tutelle », ils encouragent une prise de distance du corps par rapport à l'État et prônent la multiplication de ses points d'ancrage professionnel, notamment dans le secteur privé.

### **1) Le corps, au-delà du Ministère**

Au cours de l'année 2006, l'association professionnelle du corps a lancé une vaste consultation des IPC en ouvrant un débat sur l'avenir du corps, dans lequel les ingénieurs des Ponts pouvaient s'exprimer par voie électronique. La plupart des interventions émane de membres du corps proches de l'AIPC<sup>1226</sup>. S'ils prônent, dans leur grande majorité, une mise à distance des deux institutions, le « déclin » du Ministère étant considéré comme néfaste à la réputation et à la pérennité du corps des

---

<sup>1226</sup> Cette proximité, visible dans le contenu des propos tenus au sujet du corps et du Ministère, nous a été confirmée par un responsable de l'association selon lequel il s'agit « plutôt de membres actifs, qui cotisent, participent, viennent aux réunions, sont présents aux AG *et cætera* ». Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 19 avril 2007.

Ponts et Chaussées, ils sont très peu nombreux à défendre la rupture. Bien davantage, leur prise de position est modérée par une vision que l'on peut qualifier d'utilitariste, selon laquelle le corps doit conserver un lien avec le Ministère dans la mesure où celui-ci offrirait notamment des premiers postes attractifs, et constituerait un refuge en cas d'échec professionnel.

À la sortie de l'École, les ingénieurs des Ponts ont le choix parmi plusieurs postes au sein du ministère de l'Équipement, qui confèrent d'importantes responsabilités aux jeunes recrues<sup>1227</sup>. La comparaison est souvent faite avec les débuts de carrière dans le secteur privé, qui offriraient rarement ce type d'opportunités aux jeunes arrivants<sup>1228</sup>. Les responsabilités de type managérial qu'exercent les IPC en début de carrière constitueraient une « excellente carte de visite » et un « très bon passeport pour une carrière dirigeante dans le privé<sup>1229</sup> ». En effet, l'expérience de « management sur le terrain » est considérée par les acteurs du privé en relation avec l'association professionnelle comme « un point fort des IPC<sup>1230</sup> » :

« Des camarades exerçant de hautes responsabilités dans le secteur privé ont insisté de manière **unanime** sur le fait qu'un des points forts et distinctifs des IPC était une expérience de **management** sur le **terrain** en début de carrière – à où s'acquiert une intelligence émotionnelle, clef de socialisation réussie, selon la belle formule de Sophie Guieysse, notre camarade DRH de LVMH<sup>1231</sup>. »

Avec le recrutement et la formation initiale, la nature des « premiers postes » effectués au sein du Ministère apparaît ainsi comme un « gage d'excellence<sup>1232</sup> » du corps. Ce sont là les trois moments de la vie du corps où l'administration détient « un réel pouvoir de décision » et où elle agit « de manière assez exemplaire<sup>1233</sup> », selon les représentants de l'AIPC. Les tenants d'une autonomisation du corps reconnaissent ainsi l'utilité du rôle du Ministère lors des premières années de la vie

---

<sup>1227</sup> Plusieurs ingénieurs des Ponts nous ont raconté au cours des entretiens qu'ils avaient été amenés à diriger des équipes importantes, allant parfois jusqu'à une dizaine de personnes, et à endosser des responsabilités d'envergure au cours de leur premier poste au sein du Ministère.

<sup>1228</sup> Entre autres : entretien auprès d'un ancien président de l'AIPC, Paris, le 22 avril 2003.

<sup>1229</sup> Entretien auprès du président de l'AIPC, Paris, le 22 avril 2003. Précisons qu'il s'agit du président alors en exercice, ce qui n'est pas le cas de l'entretien précédemment cité et effectué le même jour.

<sup>1230</sup> AIPC, compte rendu de l'atelier « Gestion rénovée du corps des Ponts – Les enseignements de la gestion privée », Assemblée générale de l'AIPC, le 28 novembre 2003, p.2. Source : AIPC, archives personnelles.

<sup>1231</sup> Les caractères en gras et en italique figurent dans le texte original. *Idem*.

<sup>1232</sup> AIPC, Forum de l'AIPC : « Avenir du corps », courrier électronique, le 13 juillet 2006. Nous avons obtenu l'accord des responsables de l'association pour être destinatrice des messages envoyés sur ce forum de discussion, normalement réservé aux ingénieurs du corps des Ponts.

<sup>1233</sup> *Ibid.*, le 8 septembre 2006.

scolaire et professionnelle d'un ingénieur des Ponts et Chaussées. Il convient, selon eux, de conserver cette garantie administrative qui permet de « maint[enir] la qualité du corps sur ces trois points [...] [et] perpétue[r] [ainsi] l'excellence collective<sup>1234</sup> ». Outre son apport pour les débuts de carrière, le Ministère représente un avantage en termes de sécurisation des parcours professionnels. L'assise ministérielle des IPC leur confère une raison d'être au sein de l'État et une base de repli, constituée de postes garantis que les générations successives ont contribué à monopoliser. La plupart des défenseurs d'une distanciation avec le ministère de l'Équipement estiment, par conséquent, qu'il doit demeurer « une terre d'accueil<sup>1235</sup> » pour les ingénieurs du corps, notamment pour amortir les insuccès dans le secteur privé ou constituer un refuge en cas de fluctuations économiques défavorables à l'emploi :

« Ne perdons pas de vue que la Direction du Personnel du Ministère, l'AIPC et l'École, voire le Ministère doivent rester notre "port d'attache" au milieu de cet océan tumultueux, où nous pourrions, en cas de coup dur, trouver refuge quelques mois ou quelques années<sup>1236</sup>. »

Ils considèrent néanmoins que le corps doit prendre ses distances et qu'il bénéficie, dans cette perspective, d'une réputation et d'un réseau qui font sa richesse et sa singularité. Selon eux, ce n'est donc plus le lien organique à l'État qui constitue l'élément essentiel de leur singularité, comme l'écrivait Jean-Louis Quermonne au sujet des grands corps<sup>1237</sup>. Ils rappellent ainsi à l'envi que le corps a préexisté au ministère de l'Équipement, auquel il a lui-même donné naissance. Cette antériorité<sup>1238</sup> est censée procurer au corps une légitimité qui dépasse (« transcende<sup>1239</sup> », écrit un ingénieur des Ponts) largement la sphère de l'Équipement. Si le ministère de tutelle a permis au corps de jouer un rôle important dans les politiques publiques grâce à son implantation territoriale, au maillage serré des échelons administratifs départementaux et infradépartementaux<sup>1240</sup>, et à la

---

<sup>1234</sup> *Idem.*

<sup>1235</sup> *Ibid.*, le 3 mai 2006.

<sup>1236</sup> *Ibid.*, le 4 mai 2006.

<sup>1237</sup> QUERMONNE Jean-Louis, « Le corporatisme et la haute fonction publique » in COLAS Dominique (dir.), *L'État et les corporatismes. Travaux de la mission sur la modernisation de l'État*, Presses universitaires de France, Paris, coll. « Questions », 1988, pp.211-212. Cf. également BODIGUEL Jean-Luc et QUERMONNE Jean-Louis (dir.), *La haute fonction publique sous la Vème République*, *op. cit.*, 1983.

<sup>1238</sup> KESSLER Marie-Christine, *Les grands corps de l'État*, 1986, p.37.

<sup>1239</sup> AIPC, Forum de l'AIPC : « Avenir du corps », courrier électronique, le 4 mai 2006.

<sup>1240</sup> Cf. à ce sujet THÉNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, *op. cit.*, 1987, p.47 et sq.

proximité entre élus et ingénieurs que ce système permettait, désormais, le corps trouve de plus en plus la source de son pouvoir en lui-même. C'est, selon Dominique Desjeux et Erhard Friedberg, le cas des rapports entre le corps des Mines et le ministère de l'Industrie :

« C'est le ministère [...] qui, pour s'affirmer, utilise les moyens d'action que lui fournit l'appartenance de ses cadres supérieurs au corps des Mines, et non l'inverse<sup>1241</sup>. »

Un responsable de l'AIPC considère ainsi qu'« il ne faudrait pas que le ministère de l'Équipement et le corps des Ponts soient trop liés parce que ça serait sclérosant<sup>1242</sup> ». « L'avenir des IPC n'est pas confondu avec celui du ministère de l'Équipement<sup>1243</sup> », insiste un autre ingénieur des Ponts dans le débat sur l'avenir du corps. Le Ministère n'a jamais été le seul employeur du corps des Ponts et Chaussées qui, à l'instar d'autres grands corps, mesure sa « puissance [...] au fait que ses membres n'exercent pas le métier assigné au corps<sup>1244</sup> », écrit Jean-Claude Thœnig. Les représentants se plaisent ainsi à énumérer l'éventail des champs occupés par les ingénieurs des Ponts et Chaussées, présentant le ministère de l'Équipement ou l'État comme des lieux *possibles* de l'exercice de leurs multiples métiers. Ils considèrent en effet que le Ministère, affaibli, n'est plus en mesure de fournir à ses cadres supérieurs les postes et les carrières auxquels ils aspireraient :

« Vous n'êtes pas sans savoir que le Ministère a un avenir très incertain... Ben c'est inquiétant, on n'a aucune lisibilité sur le futur, c'est le flou total ! [...] Alors, oui, le corps des Ponts a besoin du Ministère mais je dirais qu'il en a moins besoin qu'avant [...] la vie du corps, elle ne se résume pas au Ministère, elle se joue ailleurs et nous souhaitons, nous, qu'elle se joue essentiellement ailleurs [...]»<sup>1245</sup>.

Soucieux de leur réputation et attentifs à la préservation de leur légitimité, ils opposent parfois la situation du Ministère et celle de leur corps : la dégradation du premier contrasterait avec le dynamisme et le prestige du second. À tel point que le « déclin » du Ministère, décrit comme une institution « qui se réduit comme peau de

---

<sup>1241</sup> FRIEDBERG Erhard et DESJEUX Dominique, *Annuaire international de la fonction publique*, *op. cit.*, 1972, p.576.

<sup>1242</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 25 avril 2003.

<sup>1243</sup> AIPC, Forum de l'AIPC : « Avenir du corps », courrier électronique, le 8 septembre 2006.

<sup>1244</sup> THœNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, *op. cit.*, 1987, p.19.

<sup>1245</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 22 avril 2003.

chagrin<sup>1246</sup> » pourrait, selon certains d'entre eux, nuire à la réputation du corps et, partant, à la qualité de son recrutement :

« Comment continuer d'attirer les meilleurs à la sortie de l'X ou dans la vie professionnelle si les domaines proposés se rétractent et ne s'adaptent pas aux nouveaux enjeux ? [...] L'obligation de gestion s'exerce depuis 20 ans dans un cadre administratif de plus en plus étroit, notre Ministère de tutelle voyant ses missions se réduire (ou du moins nécessiter moins de responsables du dit niveau). Faute de s'adapter, le corps est en voie de marginalisation assurée et perdra naturellement sa vocation à attirer les meilleurs à la sortie de l'X<sup>1247</sup>. »

D'ailleurs, d'après quelques-uns d'entre eux, la séparation est inscrite dans les faits et il n'y aurait plus de raison d'assimiler les ingénieurs des Ponts et Chaussées à un ministère de l'Équipement majoritairement peuplé d'ingénieurs des Travaux publics de l'État :

« Il n'y a plus besoin d'IPC pour diriger ce que sont devenues les DDE<sup>1248</sup> ! »

« La proportion des IPC en position normale d'activité est faible (de l'ordre de 5%<sup>1249</sup> ?) et en voie de résorption rapide du fait de la réforme du ministère ; d'ores et déjà, la plupart des nouvelles nominations de directeurs concerne des IDTPE [ingénieurs divisionnaires des TPE]. Pourquoi dès lors assimiler les IPC (même en PNA) aux DDE<sup>1250</sup> ? »

« Qui veut vivre dans un village fantôme<sup>1251</sup> ? », interroge ainsi un internaute proche de l'AIPC. Partant, les ingénieurs des Ponts et Chaussées sont invités à chercher ailleurs d'autres lieux d'épanouissement professionnel, qui seraient dignes de leur réputation ancestrale. Selon un acteur interrogé par Véronique Chanut, dans les années quatre-vingt déjà, les représentants de l'AIPC cherchaient à encourager les jeunes cadres à « s'émanciper » du ministère de l'Équipement, considérant que la dégradation de la situation conjoncturelle nuisait au prestige du corps :

---

<sup>1246</sup> AIPC, Forum de l'AIPC : « Avenir du corps », courrier électronique, le 3 mai 2006.

<sup>1247</sup> *Ibid.*, le 4 mai 2006.

<sup>1248</sup> *Ibid.*, le 10 novembre 2006.

<sup>1249</sup> Le chiffre est exagérément bas, ce qui est révélateur de la représentation des rapports des IPC au ministère de l'Équipement qui seraient déjà, dans cette perspective, quasiment inexistants. En effet, si la position normale d'activité est en baisse continue avant la « fusion », elle s'élève tout de même à 40% des ingénieurs des Ponts et Chaussées en 2001 ! Rappelons que ces résultats procèdent de nos calculs, effectués à partir des chiffres disponibles dans les bilans de gestion annuels du corps des Ponts et Chaussées. Cf. les données statistiques présentées dans le premier chapitre.

<sup>1250</sup> AIPC, Forum de l'AIPC : « Avenir du corps », courrier électronique, le 28 avril 2006.

<sup>1251</sup> *Ibid.*, le 3 mai 2006.

« Vers 83-84, il y a eu l'organisation de la tournée des popotes pour dissuader les jeunes IPC de rester dans l'administration. L'AIPC considérait qu'il n'y avait plus d'avenir à l'Équipement<sup>1252</sup>. »

Mu par l'égoïsme institutionnel qui s'apparente à la « loi inéluctable<sup>1253</sup> » mise en évidence par Roberto Michels, le corps des Ponts s'autonomise. Il poursuit son propre intérêt « qui existe en soi et pour soi<sup>1254</sup> », indépendamment du ministère de l'Équipement. C'est dans cette perspective que certains IPC revendiquent des qualités qu'ils considèrent comme étant l'apanage du corps, en dehors de son appartenance au Ministère, voire à la haute fonction publique. Il en serait ainsi de l'intérêt général, moins présenté comme un principe d'action propre à la sphère publique que comme un attribut du corps des Ponts, dont les agents seraient les dépositaires, quelle que soit la nature de leur activité professionnelle.

## 2) Un intérêt général conjugué au privé

*« La notion médiévale de bien commun s'est incarnée dans le PNB<sup>1255</sup>. »*

Dans un contexte de déstabilisation du ministère de l'Équipement, une partie des ingénieurs des Ponts et Chaussées considère que servir l'intérêt général ne passe plus nécessairement par le fait de servir l'État mais par le fait même d'être membre du corps. Ces hauts fonctionnaires prônent une vision extensive de l'intérêt général assimilant l'activité des entreprises privées.

*L'intérêt général comme qualité immanente du corps*

Interrogés sur l'« identité » du corps et ce qui fonde sa spécificité, la plupart des acteurs de l'AIPC aborde spontanément la question de l'intérêt général. Le propos qui suit illustre une vision de ce dernier conçu, non pas comme un idéal que seraient

---

<sup>1252</sup> CHANUT Véronique, *L'État didactique*, op. cit., 2004, p.59.

<sup>1253</sup> « C'est une loi inéluctable que tout organe de la collectivité, né de la division du travail, se crée, dès qu'il est consolidé, un intérêt spécial, un intérêt qui existe en soi et pour soi ». MICHELS Roberto, *Les partis politiques. Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, Paris, Flammarion, coll "Science", 1971 (1<sup>ère</sup> éd. : 1914), p.290.

<sup>1254</sup> *Idem.*

<sup>1255</sup> JOUVENEL Bertrand de, « Sur la croissance économique », *Économie et société humaine*, Paris, Denoël, 1972, p.43.

censés appliquer et poursuivre les agents de l'État, mais comme une propriété qui serait attachée au corps lui-même :

« [...] on n'est plus tellement des serviteurs de l'État... enfin... on agit encore au nom de l'État pour certains dans le corps mais en fait je préfère dire qu'on est au service de l'intérêt général... quel qu'il soit, hein ! Parce qu'au fond c'est ça notre identité, ce qui caractérise ce qu'on est quand on appartient au corps. Ça, ça vient de la formation justement et aussi des valeurs du corps [...] Oui, je crois que c'est moins l'État que l'intérêt général<sup>1256</sup>. »

Il ne s'agirait pas, en somme, d'alléguer un principe transcendant tel que le service à l'État ou le progrès technique pour légitimer le corps des Ponts et Chaussées, mais plutôt de l'inscrire dans sa nature même. Celle-ci conférerait à ses membres une essence définie non par *ce qu'ils font* mais par *ce qu'ils sont*. L'intérêt général s'apparenterait à une essence, un attribut des ingénieurs du corps. La vertu et la « passion du désintéressement<sup>1257</sup> » seraient des qualités inhérentes au corps dont les membres exerceraient des activités relevant de la « vocation et du don<sup>1258</sup> », qu'ils soient au service de l'État ou salariés dans le secteur privé. Refusant d'apparaître comme les techniciens de la haute fonction publique, les ingénieurs des Ponts et Chaussées entendent en effet se démarquer de leur réputation de spécialistes<sup>1259</sup>. Ils contestent ainsi le monopole de la qualité de généralistes par les énarques et revendiquent, à leur tour, le statut de professionnels de l'intérêt général<sup>1260</sup>. Prétendument doués d'une vision transversale et d'une perspective globale, les ingénieurs des Ponts sont présentés par les responsables de l'association comme investis d'une compétence omnisciente<sup>1261</sup>, légitimant leur revendication à occuper des postes prestigieux au sein des entreprises privées. Présenté comme un ferment identitaire, l'intérêt général permet au corps de *faire corps* en affichant un discours

---

<sup>1256</sup> Entretien auprès d'un ancien responsable de l'AIPC, Paris, le 23 janvier 2004.

<sup>1257</sup> BOURDIEU Pierre, sans titre, Séance n°3, Collège de France, document dactylographié du laboratoire ASTER, 2 février 1989, p.10.

<sup>1258</sup> CHAPOULIE Jean-Michel, « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, vol.14, 1973, p.97.

<sup>1259</sup> Cette représentation de l'ingénieur des Ponts au sein de la haute fonction publique comme spécialiste ou expert est perceptible dans l'ouvrage de Jean-Michel Eymeri où elle s'exprime dans le regard (ou bien au regard) des énarques. EYMERI Jean-Michel, *La fabrique des énarques*, op. cit., 2001.

<sup>1260</sup> C'est ce que montre Jean-Michel Eymeri à propos des administrateurs civils. EYMERI Jean-Michel, *Les gardiens de l'État*, op. cit., 1999.

<sup>1261</sup> Selon Jean-Claude Thœnig, les ingénieurs des Ponts et Chaussées se considèrent comme des « prêtre[s] de l'intérêt général ». THœNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, op. cit., 1987, p.205.

intégratif propre à assurer sa cohésion<sup>1262</sup>. Une telle présentation de soi du corps est susceptible de créer une dynamique centripète visant à effacer les traces tangibles de ses divisions et le caractère nébuleux de son « identité », généré par la pluralité des profils professionnels de ses membres. Les représentants de l'AIPC manient ainsi des injonctions en apparence contradictoires : porteurs d'un discours accréditant la cohésion du corps, ils œuvrent par ailleurs pour l'essaimage<sup>1263</sup> des ingénieurs des Ponts et Chaussées. Paradoxe supplémentaire : l'intérêt général, brandi comme une spécificité et une valeur ajoutée du corps<sup>1264</sup> – le différenciant notamment « des diplômés des grandes Écoles de commerce<sup>1265</sup> » – est avancé comme un argument permettant de justifier la volonté de certains ingénieurs des Ponts et Chaussées de travailler dans le secteur privé et venir ainsi concurrencer les « financiers » et les « commerciaux<sup>1266</sup> » sur leur propre terrain, au nom de valeurs présentées comme étant l'apanage des membres d'un grand corps de l'État.

#### *Réconcilier l'intérêt général et le profit*

Les acteurs mobilisés dans l'AIPC considèrent que l'entreprise privée, mue par la recherche du profit, contribue à l'intérêt général. L'augmentation du PNB à laquelle elle participe concourrait en effet au bien commun :

« Je pense que ce qui, effectivement, fédère un petit peu le mode d'action des entreprises et de l'administration, ce sont justement ces problèmes d'intérêt général<sup>1267</sup>. »

« Quand une entreprise embauche des salariés et qu'elle enrichit le pays, qu'est-ce qu'elle fait sinon travailler dans l'intérêt de tous<sup>1268</sup> ? »

En respectant la loi du marché, les règles de la concurrence et les impératifs de rentabilité et de compétitivité, l'entreprise, par son action propre, contribuerait à l'intérêt de la Nation<sup>1269</sup>. Faisant fi de la vocation économique nécessairement

---

<sup>1262</sup> CHEVALLIER Jacques, « Réflexions sur l'idéologie de l'intérêt général », dans CURAPP (dir.), *Variations autour de l'idéologie de l'intérêt général (vol.1)*, Amiens, Presses universitaires de France, 1978, pp.11-45.

<sup>1263</sup> Cf. à ce sujet le premier chapitre.

<sup>1264</sup> Précisons néanmoins qu'ils n'en revendiquent pas l'exclusivité mais qu'ils prêtent implicitement cette qualité à l'ensemble des grands corps de l'État, en opposition aux salariés du secteur privé.

<sup>1265</sup> Propos tenus lors de l'assemblée générale de l'AIPC, observation directe, Paris, le 6 juillet 2004.

<sup>1266</sup> *Idem*.

<sup>1267</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 14 novembre 2002.

<sup>1268</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 13 mai 2005.

<sup>1269</sup> François Rangeon procède à une analyse similaire à partir de l'étude du discours patronal et de certains chefs d'État français. RANGEON François, *L'idéologie de l'intérêt général*, Paris,

circonscrite des entreprises privées, les ingénieurs de l'AIPC leur prêtent une finalité équivalente à celle de l'État. D'après leurs représentations, l'intérêt général ne se résumerait pas au champ de la sphère publique mais serait porté de manière plus large par les entreprises dont l'activité serait profitable à la société. Défendant l'idée selon laquelle les entreprises concourent à l'intérêt général, ils en légitiment dès lors l'accès aux ingénieurs des Ponts et Chaussées. Les allers-retours entre le public et le privé étant de moins en moins légion<sup>1270</sup>, et le passage par le privé se justifiant donc moins comme une expérience enrichissante en vue d'un retour dans le giron de l'État, un tel discours est également tenu à destination des jeunes ingénieurs, encouragés à investir tôt le milieu de l'entreprise privée afin d'y faire carrière<sup>1271</sup>. Cette démarche aurait, selon eux, des retombées positives pour l'ensemble des institutions associées, s'apparentant ainsi à un cercle vertueux : leur départ de la sphère publique serait profitable aux entreprises, au ministère de l'Équipement, à l'État, voire à la « Nation toute entière<sup>1272</sup> ». En associant leur finalité à celle de la société, la mystique de l'intérêt général permet aux ingénieurs de l'AIPC de légitimer des stratégies corporatistes tout en affirmant œuvrer pour le bien-être général.

D'après Jacques Chevallier, les modalités actuelles de l'action publique, analysées comme des reconfigurations, remettent en cause la croyance dans le bien-fondé de l'autorité de l'État et viennent contester une vision de l'intérêt général comme « principe fondamental de [sa] légitimation » en tant qu'« instance de totalisation chargée de faire la synthèse des intérêts individuels<sup>1273</sup> ». Les reformulations élargies dont la notion fait l'objet au sein de l'association professionnelle des Ponts et Chaussées témoignent néanmoins des attentes dont elle demeure investie et de son rôle en tant que levier de légitimation propre à renforcer ce grand corps de l'État.

---

Economica, coll. "Politique comparée", 1986. Cf. également : HEALY Aisling, « "Une gouvernance patronale": de l'ouverture des modes de prise de décision publique locaux à la sélection des acteurs participant à l'action économique de la communauté urbaine de Lyon », dans ENGELS Xavier, HELY Matthieu et al. (dir.), *De l'intérêt général à l'utilité sociale ? La reconfiguration de l'action publique entre État, associations et participation citoyenne*, Paris, L'Harmattan, coll. "Logiques sociales", 2006, pp.227-241.

<sup>1270</sup> Cf. le premier chapitre.

<sup>1271</sup> Ce fut notamment le cas lors de l'assemblée générale de l'AIPC, observation directe, Paris, le 6 juillet 2004.

<sup>1272</sup> « L'ingénieur des Ponts, il n'est pas voué à l'État à vie, il est au service de la Nation toute entière ». Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 9 septembre 2003.

<sup>1273</sup> CHEVALLIER Jacques, *Variations autour de l'idéologie de l'intérêt général*, op. cit., 1978, p.13.

Certains auteurs considèrent, de même, qu'à l'ère du management public, « le discours sur l'intérêt général et le service de l'État disparaît<sup>1274</sup> », les fonctionnaires se représentant « comme des salariés ordinaires<sup>1275</sup> ». *A contrario*, il nous semble que ce n'est pas en reniant la notion d'intérêt général que les agents de l'État redéfinissent leurs actions à l'aune des critères du secteur privé, mais en réinterprétant l'intérêt général à la mesure de leurs intérêts corporatistes. Autrement dit, les ingénieurs des Ponts et Chaussées (et notamment les plus proches de l'AIPC) relisent l'intérêt général dans la perspective de consolider et de renforcer leurs positions de pouvoir, y compris hors de l'État. Ce n'est donc pas *contre* ou *sans* l'intérêt général mais bien *avec* et *par* l'intérêt général qu'ils entendent légitimer leur « identité managériale » et étendre leurs domaines d'activité. Nous assistons donc moins à la fin de l'intérêt général<sup>1276</sup> qu'à une redéfinition de son contenu *via* une lecture plus extensive, dans une perspective de pérennisation et d'extension de l'influence des ingénieurs des Ponts et Chaussées. L'enjeu réside dès lors pour eux dans le fait de concilier leur tentative de patrimonialisation des ressources symboliques de l'intérêt général avec la progressive autonomisation des IPC par rapport au Ministère, dont la légitimité demeure essentielle pour bénéficier de l'onction de l'intérêt général en dehors de l'État.

## **B.L'association professionnelle en pratiques : l'invitation au pantouflage**

Au cours des réflexions relatives à la réforme de la formation du nouveau corps des Ponts et Chaussées, l'AIPC s'est donnée pour rôle de veiller à la conformité de la formation, et notamment du mastère d'action publique, avec les attentes du secteur privé (cf. *infra*). Il s'agissait, d'une part, de faire en sorte que la formation ne soit pas strictement obligatoire pour tous les « corpsards ». L'AIPC a notamment souhaité voir aménagées des possibilités de dérogation pour certains élèves qui voudraient remplacer une des années à l'ENPC par une année de formation dans une autre institution. D'autre part, elle a milité en faveur d'une

---

<sup>1274</sup> ROUBAN Luc, *La fonction publique, op. cit.*, 1996, p.62. Cf. également : CHEVALLIER Jacques, *L'État post-moderne, op. cit.*, 2003.

<sup>1275</sup> ROUBAN Luc, *idem*.

<sup>1276</sup> *Idem*.

formation qui permette aux élèves d'acquérir des compétences susceptibles d'être valorisées dans des secteurs professionnels divers. Leur soutien à l'« identité managériale » du corps qui sous-tend la pédagogie du mastère est déterminée par une vision du management non différenciée par son caractère public, et qui devrait dès lors enrichir le profil des IPC aux yeux des recruteurs du privé. Au-delà de son rôle syndical, l'AIPC œuvre en effet à la mobilité des ingénieurs des Ponts et à la promotion du « pantouflage ». Elle constitue la passerelle professionnelle entre le corps et les employeurs du secteur privé.

### **1) La défense d'une formation tournée vers l'entreprise**

Si les responsables et membres actifs de l'AIPC défendent le titre d'ingénieur dans la mesure où il confère une spécificité au regard des corps administratifs, les qualités managériales viennent, selon eux, supplanter le caractère technique du profil à former. À leurs yeux, le corps des Ponts est, avant tout, un corps de managers. Leur conception du manager n'impliquant pas, nous l'avons vu, de différence de nature entre les secteurs public et privé, il s'agit de former les « ingénieurs-élèves » sans distinction, à la manière d'un MBA (*Master of Business Administration*) par exemple. À tel point que la formation doit être pensée dans une perspective d'essaiage des hauts fonctionnaires hors de l'administration, le domaine d'activité des IPC relevant non plus de « l'État » mais de « l'action publique » (censée recouvrir le champ d'exercice des entreprises privées). Aussi les représentants de l'AIPC se sont-ils montrés tout particulièrement vigilants concernant le titre donné au mastère. Nous avons vu que l'appellation de « mastère d'administration publique », envisagée à l'origine, avait été abandonnée et remplacée par celle de « mastère d'action publique ». L'AIPC (et notamment son président, Bruno Angles, membre du « groupe Santel ») n'était pas seule à défendre cette position au sein du corps, mais son interprétation du champ recouvert par « l'action publique » lui est propre. L'inclusion des entreprises privées, y compris celles qui ne sont pas délégataires de missions de service public, caractérise en effet la spécificité de son point de vue :

« - Une de nos demandes c'est que cette formation à l'action publique ne soit surtout pas une formation à l'administration publique, vous voyez la nuance ? »

- Q : Non, dites-moi...

- Ben faire de l'administration, c'est gérer un service dans un ministère, savoir préparer des décrets, faire des discussions interministérielles. L'action publique, c'est tout autre chose. [...]. Enormément d'entreprises privées font de l'action publique, à la limite, presque toutes, hein, on parle bien d'entreprises citoyennes... ce n'est pas la même chose action publique et administration publique. [...] Et quand je dis que ça sera une de nos demandes, c'est parce qu'effectivement, on ne veut pas que cette formation conduise les gens dans un ghetto qui serait celui de l'administration, il faut vraiment que cette formation soit très large<sup>1277</sup>. »

Dans cette logique, il n'y a aucune raison de former les élèves du corps en vase clos et les représentants de l'AIPC défendent, par conséquent, l'« ouverture maximale<sup>1278</sup> » du mastère d'action publique, afin de « ne pas verrouiller la formation sur la fonction publique<sup>1279</sup> ». Il s'agit de « tourn[er] le projet de formation vers le monde économique<sup>1280</sup> ». Ils regrettent à ce sujet que les entreprises privées n'aient pas été consultées au cours de la réflexion relative à la formation. « Où est l'avis des entreprises<sup>1281</sup> ? », feint de s'interroger un membre du bureau de l'association, en s'adressant au directeur de l'ENPC venu présenter le projet. Le président de l'AIPC, directeur associé de la société de consultants *McKinsey & Company*, a d'ailleurs demandé, en tant que participant au groupe de travail sur le mastère d'action publique, que soit mentionnée dans le rapport sa déception à l'égard de l'absence de consultation des entreprises privées<sup>1282</sup>. Traduite dans un vocabulaire plus indirect dans le rapport final, sa requête concerne des « points de vue externes » et « des personnalités issues d'autres horizons » :

« Mais certains de ses membres ont regretté de ne pas avoir pu mener plus loin la réflexion en la confrontant à un plus grand nombre de points de vue externes [...] selon des modalités adaptées, des étapes ultérieures devront être envisagées de manière à associer à l'évaluation et au pilotage de cette formation des personnalités issues d'autres horizons<sup>1283</sup>. »

---

<sup>1277</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 14 novembre 2002.

<sup>1278</sup> Entretien auprès d'un ancien président de l'AIPC, Paris, le 22 avril 2003.

<sup>1279</sup> AIPC, Réunion du Comité de l'AIPC, compte rendu, le 3 avril 2001. Source : AIPC, archives personnelles.

<sup>1280</sup> *Idem*.

<sup>1281</sup> AIPC, « Formation des IPC : modification des programmes de l'ENPC », réunion du bureau de l'AIPC, compte rendu, 13 mars 2001. Source : AIPC, archives personnelles.

<sup>1282</sup> Entretien auprès du président de l'AIPC, Paris, le 22 avril 2003.

<sup>1283</sup> Gilbert Santel (prés.), *Rapport du groupe de réflexion sur le MAP*, *op. cit.*, mars 2003, p.6.

Il rappellera les exigences de l'association quelques mois plus tard, dans une lettre adressée au directeur du Personnel par laquelle il demande que la formation « réponde aux besoins des employeurs des IPC et garantisse à ceux-ci l'acquisition de compétences leur ouvrant des possibilités de carrières dans tous les secteurs professionnels<sup>1284</sup> ». L'absence de liens – ou leur insuffisance – entre l'École et le secteur privé est régulièrement déplorée par l'AIPC qui veille à entretenir et à étendre les rapports du corps des Ponts avec les entreprises (cf. *infra*) :

« Le manque de partenariat École-entreprises est incontestablement un handicap qui ne peut être ignoré plus longtemps [...], l'AIPC ne doit pas se priver de le souligner<sup>1285</sup>. »

Les membres de l'association craignent que la formation n'augure « un repliement complet sur la fonction publique traditionnelle<sup>1286</sup> ». Aussi défendent-ils la présence des élèves dits « civils » au sein des enseignements du corps, susceptible d'encourager une acculturation avec de futurs cadres du secteur privé<sup>1287</sup>.

Concernant la question du stage à effectuer par les élèves du corps lors de leur deuxième année de formation, l'AIPC défend une position similaire. Les représentants du ministère de l'Équipement ont décidé, en accord avec le directeur de l'ENPC, que deux stages devaient être effectués par les élèves. L'un dit « administratif », au sein de la sphère « Équipement » (y compris, donc, dans les établissements publics qui lui sont rattachés) et d'une durée de quatre mois, et l'autre, dans une entreprise du secteur privé, d'une durée de sept mois<sup>1288</sup>. Or les représentants de l'AIPC considèrent que le stage en entreprise doit être privilégié. Formulée par un représentant de la DPS, la position de l'AIPC se résumerait ainsi :

« On [a] l'AIPC qui [est] plutôt pour une ouverture totale et pour :  
“plus tôt ils iront dans le privé et mieux c'est, parce que ça leur donnera

---

<sup>1284</sup> AIPC, Lettre du président de l'AIPC au directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation, Paris, le 3 septembre 2003. Source : AIPC, archives personnelles.

<sup>1285</sup> Courriel électronique d'un membre du bureau de l'AIPC aux autres membres, objet: « Re: Bureau de l'AIPC. École des Ponts », le 3 décembre 2003. Source : remis par un membre du bureau de l'AIPC.

<sup>1286</sup> AIPC, *op. cit.*, réunion du bureau, compte rendu, 13 mars 2001.

<sup>1287</sup> La connaissance des acteurs du secteur privé *via* des enseignements communs est également perçue comme une opportunité pour les fonctionnaires européens du Collège de Bruges. SCHNABEL Virginie, « Élités européennes en formation... », *Politix, op. cit.*, 1998, p.51.

<sup>1288</sup> MONNIER Alain (prés.), *Rapport du groupe de travail « Cahier des charges de la formation initiale »*, *op. cit.*, 2000.

une carte de visite pour demain être...” ou “le stage constitue même une pré-embauche pour aller dans le secteur privé”<sup>1289</sup>. »

Dans cet esprit, les élus de l’association suggèrent la suppression du stage en administration au cours de la formation initiale, lors d’une réunion du bureau<sup>1290</sup>. Témoin de cette proposition de l’AIPC, le chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées la relaie au directeur du Personnel. La réaction du directeur est immédiate – et ulcérée :

« La demande de l’AIPC est **indécente**. Elle me confirme que l’état d’esprit est de piller l’administration au profit des entreprises. La cohérence voudrait que l’AIPC réclame la suppression du corps des Ponts et le transfert de l’École à l’éducation nationale... je demande qu’on commence discrètement à contrer cette position<sup>1291</sup>. »

Tout comme l’AIPC, les élèves des promotions X 99 et X 2000, censées être les deux premières promotions à suivre la nouvelle formation du corps fusionné, se montrent très critiques à l’égard du MAP, et notamment de son caractère strictement obligatoire qui empêche les élèves de suivre des formations alternatives<sup>1292</sup>. Dès lors, l’AIPC va chercher à se positionner en porte-parole du mécontentement des élèves, et à s’appuyer sur la légitimité de leur soutien pour défendre la possibilité de suivre, à la place, des formations de type managérial, nettement orientées vers le secteur privé. Durant l’assemblée générale de l’association de novembre 2003, le contact est noué avec les élèves de la promotion 2005 (X 2000). Au cours d’un atelier relatif à « la gestion stratégique et personnalisée du corps des Ponts<sup>1293</sup> », le débat dévie sur la réforme de la formation à l’ENPC. Les critiques fusent<sup>1294</sup>. À la fin de l’atelier, un jeune membre du bureau s’adresse aux élèves présents et leur demande l’opinion de leur promotion au sujet du mastère d’action publique qui doit s’ouvrir à la rentrée scolaire de 2004. De retour en cours, les élèves sondent leurs camarades et envoient,

---

<sup>1289</sup> Entretien auprès du sous-directeur des personnels techniques d’entretien et d’exploitation, chargé de la tutelle des Écoles à la DPS, La Défense, le 24 avril 2003.

<sup>1290</sup> Courriel électronique du chargé de mission du corps des Ponts au directeur du Personnel et des Services, objet : « Bureau de l’AIPC », le 13 mars 2001. Source : DPS, documents internes.

<sup>1291</sup> En gras dans le texte. Courriel électronique du directeur du Personnel et des Services au chargé de mission du corps des Ponts, objet : « Re : Bureau de l’AIPC », le 13 mars 2001. Source : DPS, documents internes.

<sup>1292</sup> Ces critiques, récurrentes, ont notamment été soulevées dans les entretiens suivants : entretiens auprès des élèves du corps des Ponts de la promotion X99-ENPC04 : Paris, le 4 janvier 2005, le 7, le 12 et le 13 janvier 2005, ainsi qu’au cours d’un entretien auprès d’un élève de la promotion X00-ENPC05, Marne-la-Vallée, le 7 juin 2004.

<sup>1293</sup> Atelier B de l’assemblée générale de l’AIPC, Paris, le 28 novembre 2003. Source : AIPC, archives personnelles.

<sup>1294</sup> Entretien auprès d’un responsable de l’AIPC, Paris, le 22 avril 2003.

sans tarder, un message relatant les impressions de la promotion au représentant de l'AIPC. Celle-ci va se charger de relayer leurs critiques<sup>1295</sup>. Elle s'appuie sur les inquiétudes des élèves relatives à la « redondance » de certains enseignements proposés dans la maquette du MAP avec la formation déjà suivie par certains d'entre eux. L'argument vise à leur faire bénéficier de davantage de souplesse :

« [Les élèves de la promotion 2005] ont constaté une ressemblance étrange entre les intitulés des cours proposés pour le MAP et les intitulés des cours déjà dispensés aux Ponts. [...] Beaucoup d'élèves, en particulier les élèves du département SEGF [Sciences Économiques, Gestion, Finances], craignent une redondance au niveau de l'enseignement et souhaiteraient voir le MAP rendu non obligatoire<sup>1296</sup>. »

L'association se reconnaît dans le désaccord des élèves vis-à-vis d'un MAP obligatoire qui leur ferme, *de facto*, la possibilité de suivre d'autres formations. Jusqu'à présent, les ingénieurs du corps avaient la possibilité de suivre des formations alternatives, telles que des MBA, à l'étranger notamment, ou le Collège des ingénieurs, institution qui vise à former des cadres supérieurs à la gestion des entreprises et au management privé<sup>1297</sup>. Rendre le MAP obligatoire reviendrait à interdire aux élèves de suivre ce type de formations et/ou de partir un an étudier dans un pays étranger. Or les responsables de l'AIPC défendent ardemment la possibilité pour les élèves de pouvoir choisir librement leur cursus scolaire et souhaitent par conséquent que le MAP constitue une possibilité parmi d'autres de formation en troisième année. C'est également le cas des élèves de la promotion 2005 dont les

---

<sup>1295</sup> Un membre élu du bureau de l'AIPC, qui s'est chargé de transmettre à la direction de l'ENPC le mécontentement des élèves au sujet du MAP, a provoqué la fureur du directeur adjoint, chargé des élèves fonctionnaires. S'estimant court-circuité par les élèves de la promotion 2005, il adresse une virulente « mise au point » aux délégués, dont voici un extrait :

« Je viens d'avoir connaissance ce matin [...] du message que Y a adressé très largement à l'AIPC au nom de la promotion 05. Je trouve ce circuit d'information et de communication très étonnant. [...] Il me semble inacceptable de voir dénoncé “un manque d'information et d'écoute des ingénieurs-élèves” par des ingénieurs-élèves qui n'ont jamais pris la peine de contacter la direction de l'École pour aborder les sujets qui les préoccupent. [...] Je demande donc aux deux délégués de la promotion 05 [...] de venir m'exposer directement, en prenant rendez-vous auprès de mon secrétariat, les sujets de préoccupation collective de la promotion. » [Courrier électronique du directeur adjoint de l'ENPC à un/des destinataire(s) anonymé(s), objet : « ENPC sondage promotion 2005 », le 12 décembre 2003. Source : remis par un élève du corps].

<sup>1296</sup> Courrier électronique d'un ingénieur-élève X 2000-ENPC 2005 au représentant des jeunes IPC à l'AIPC, objet : « Sondage promotion 2005 », 1<sup>er</sup> décembre 2003. Source : remis par un élève du corps.

<sup>1297</sup> Créée en 1986 en association avec l'ENS et l'École nationale du Génie rural, des Eaux et des Forêts (ENGREF), le Collège des ingénieurs est une formation en alternance avec des missions en entreprises ou dans des bureaux de consultants, qui se substitue à la troisième année de l'ENPC pour les élèves qui ont été retenus. ENPC, *Rapport d'activité de l'École nationale des Ponts et Chaussées* de 1986. Source : ENPC, archives.

résultats de l'enquête réalisée par les délégués auprès de leurs camarades montrent qu'« il apparaît réducteur de supprimer [les formations alternatives « telles que celles offertes par le Collège des Ingénieurs, dans les universités étrangères, des DEA, des MBA [qui] ont été fortement valorisées et appréciées par les élèves des années précédentes »] de l'éventail des formations proposées en 3<sup>ème</sup> année<sup>1298</sup> ». Un jeune ingénieur des Ponts et Chaussées, membre du bureau de l'AIPC, traduit aux autres membres élus les revendications de ses camarades, considérant que « le MAP semble agir comme un repoussoir, sans paraître pouvoir mieux former les ingénieurs-élèves que les formations auparavant disponibles, ce qui est un comble<sup>1299</sup> !! » Or c'est précisément la position qu'a défendue le président de l'association, quelques semaines auparavant, auprès du directeur du Personnel :

« Il nous a semblé que l'obligation stricte faite aux ingénieurs-élèves de consacrer la troisième année de leur formation au MAP pourrait entraîner un excès de rigidité. [...] Il nous semble qu'interdire à des étudiants très motivés une troisième année de formation assurée par exemple par une université étrangère de haut niveau ou par le Collège des ingénieurs, priverait le corps d'une ouverture professionnelle et d'une diversité culturelle dont ses employeurs publics, au premier rang desquels le ministère de l'Équipement, tirent le plus grand profit<sup>1300</sup>. »

Mais, entretemps, une réunion tenue au cabinet au sujet de la formation a conduit la direction de l'ENPC à acter l'obligation du mastère d'action publique. La décision semble irrévocable mais les élus de l'AIPC ne souhaitent pas lâcher prise :

« Je termine sur ce point en dénonçant une fois de plus l'obligation faite aux jeunes IPC de suivre le mastère d'action publique en troisième année qui les empêche par conséquent de suivre une autre formation, notamment à l'international<sup>1301</sup>. »

---

<sup>1298</sup> Courrier électronique d'un ingénieur-élève X 2000, *op. cit.*, 1<sup>er</sup> décembre 2003.

C'est également une requête des Polytechniciens, dont les exigences en la matière font craindre au chargé de mission du corps une baisse d'attractivité du corps des Ponts à la sortie de l'X : « Les jeunes polytechniciens [...] font une fixation sur la possibilité de partir à l'étranger pendant la scolarité à l'ENPC. Cela manque à leur cursus de l'X, et c'est pour eux une condition *sine qua non* de choix du corps. » [DPSM, Courrier électronique du chargé de mission du corps au directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation, objet : « Polytechnique », le 20 octobre 2003. Source : DPS, documents internes].

<sup>1299</sup> Courrier électronique du représentant des jeunes IPC à l'AIPC aux membres du bureau de l'AIPC, objet : « ENPC / Sondage promotion 2005 », le 2 décembre 2003. Source : remis par un élève.

<sup>1300</sup> AIPC, Lettre du président de l'AIPC au DPSM, *op. cit.*, le 3 septembre 2003.

<sup>1301</sup> Courrier électronique d'un membre du bureau de l'AIPC aux autres membres, *op. cit.*, le 3 décembre 2003.

Forts du soutien des élèves, les membres du bureau considèrent que l'association doit agir de manière plus directe, auprès du cabinet du ministre par exemple<sup>1302</sup>, pour faire aboutir cette revendication et assouplir les conditions de la troisième année de formation.

Au-delà des modalités d'organisation de la formation, les représentants de l'AIPC militent pour que le contenu du mastère d'action publique soit suffisamment large pour permettre aux élèves de candidater dans des secteurs variés. Plus précisément, il s'agit de faire de l'« identité managériale » des ingénieurs du corps et de l'apprentissage de la conduite de la « modernisation » un ensemble de compétences recyclables dans le secteur privé.

L'adhésion des responsables de l'association professionnelle du corps au principe d'un mastère qui se donne pour cœur de cible la formation de managers de l'action publique relève d'une conception particulière des compétences qu'il s'agit de transmettre par cette voie. S'ils soutiennent l'idée d'une formation à la « modernisation », c'est notamment parce qu'elle renvoie, selon eux, une image dynamique du corps des Ponts, et qu'elle ressortit à des compétences transversales, adaptées au service à l'État comme à la gestion des entreprises privées. L'« identité managériale » apparaît ainsi comme une source d'« employabilité<sup>1303</sup> », dans la mesure où, loin d'opposer le service public au secteur privé, elle permettrait aux ingénieurs d'acquérir des compétences généralistes susceptibles d'être valorisées et réinvesties dans le secteur marchand. Aux yeux des représentants de l'AIPC, le MAP devrait donc être un tremplin pour faire carrière dans le privé :

« Il faut qu'ils soient en position concurrentielle sur le marché du travail [...]. Pour nous, l'objectif c'est que l'ingénieur soit vendable sur le marché de l'entreprise<sup>1304</sup>. »

Le management est donc investi d'attentes dictées par la perspective d'« employabilité » des ingénieurs dans l'entreprise privée qui devrait constituer, selon un responsable de l'AIPC, « quasiment le cœur de cible<sup>1305</sup> » du mastère. Porté

---

<sup>1302</sup> Entretien auprès du directeur du Collège des ingénieurs, Paris, le 10 juin 2004. Plusieurs entretiens téléphoniques auront lieu entre un responsable de l'AIPC et le conseiller technique du cabinet du ministre en charge notamment des Écoles. Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 24 janvier 2004.

<sup>1303</sup> *Idem.*

<sup>1304</sup> *Idem.*

<sup>1305</sup> *Idem.*

par des membres du corps engagés dans son association professionnelle, ce discours prend tout son sens quand il est lu au regard du rôle joué par l'association au sein du corps et des contacts soutenus qu'elle entretient avec les entreprises privées.

## 2) La « double casquette » de l'AIPC

Contrairement à l'association Ponts et Chaussées et Mines (PCM) qui la précédait<sup>1306</sup>, l'AIPC joue un double rôle au sein du corps. Elle est à la fois son organisation syndicale majoritaire et son association professionnelle.

### *La noblesse syndicale ?*

Une partie de ses prérogatives consiste à remplir un rôle traditionnel d'organisation syndicale. Elle participe donc aux commissions administratives paritaires et se donne pour objet « l'étude et la défense des droits et intérêts professionnels, matériels et moraux de ses membres, l'étude des questions intéressant les ingénieurs du corps des Ponts et Chaussées dans les services où ils exercent leur activité<sup>1307</sup> ». Les responsables de l'AIPC refusent néanmoins l'assimilation de leur rôle syndical à la culture ouvrière et insistent sur la « noblesse » de leurs pratiques et la « dignité » de leurs moyens d'action. Cette vision de leur rôle est, semble-t-il, partagée au sein de la haute fonction publique :

« [...] faire du bruit, mobiliser la masse restent des armes de petits, de pauvres. Dans la haute fonction publique, on y répugne ou on n'en a pas besoin. On peut vider silencieusement un ordre de son contenu en le caricaturant ou opposer une résistance passive ; mais on préférera toujours les coulisses, l'intimidation, l'allusion<sup>1308</sup>. »

Évoquant les rapports de l'AIPC avec l'administration de l'Équipement, un représentant de la direction du Personnel confirme l'absence de rapports de force et la sérénité des relations qu'ils entretiennent :

---

<sup>1306</sup> Cf. à ce sujet : THÉNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, op. cit., 1987, et notamment : p.72 et p.94.

<sup>1307</sup> Statuts de l'AIPC, article 1, titre 1. Assemblée générale extraordinaire du 6 février 1990. Source : <http://www.enpc.fr/aipc/>. Les statuts sont désormais consultables en ligne à l'adresse suivante : <http://www.ponts.org/aipc/>

<sup>1308</sup> DUPUY François et THÉNIG Jean-Claude, *L'administration en miettes*, op. cit., 1985, p.164.

« Il n'y avait pas de rapport syndical dur avec l'AIPC, on parlait de sujets nobles, d'organisation des services et cætera, jamais d'intendance, de cuisine ou de paies. Il n'y avait aucune culture syndicale dure<sup>1309</sup>. »

C'est d'ailleurs ainsi qu'un représentant de l'AIPC décrit une entrevue des responsables de l'AIPC avec un directeur du Personnel nouvellement nommé :

« - Q : Il s'agissait pour l'AIPC de faire part de ses positions, de ses revendications aussi ?

- Des revendications ? Non ! [petit rire] Il y a un contenu un petit peu conflictuel là. Non, non, on n'en est pas là, au contraire ! Non, on était là pour présenter les grands axes de ce que Bruno Angles [le Président] souhaite et c'était effectivement sur la gestion du corps des Ponts et la modernisation de l'État qui sont des grands sujets actuellement<sup>1310</sup>. »

Les représentants de l'AIPC privilégient ainsi le lobbying et s'appuient notamment dans cette perspective sur le groupe des associations de la haute fonction publique, dit « G16 », qui fédère les associations représentatives des grands corps de l'État. Le secrétaire général du G16 fut d'ailleurs chargé de mission de l'AIPC durant plus de dix ans :

« - L'AIPC c'est aussi un syndicat et il a donc des activités basiquement syndicales si je puis dire [...]. Alors c'est [...] essayer de promouvoir un certain nombre de revendications. Alors, évidemment, nous ne le faisons pas en défilant dans la rue, euh, bon, pour différentes raisons. D'abord parce que ce n'est pas notre culture [...]. Et deuxièmement, je dirais, les hauts fonctionnaires, et les ingénieurs des Ponts en particulier, n'ont pas un très grand pouvoir de nuisance [...] et puis on n'a pas très envie de prendre le public en otage. [...] Par contre, on a un certain nombre de demandes et nous avons quand même des intérêts à défendre.

- Q : Vous procédez par des démarches auprès des cabinets des ministères ?

- Euh, oui disons c'est ça, c'est plus du lobbying que de la revendication brutale, quoi. Alors, les avantages euh... [...] c'est moins dur, moins violent. Les inconvénients, c'est que ça ne produit ses effets qu'à très long terme. [...] Alors on va voir effectivement un certain nombre de personnalités [...]. Alors là je ne parle pas seulement au niveau de l'AIPC, je parle au niveau AIPC ou G16, le G16 n'est pas un syndicat mais c'est un lobby<sup>1311</sup>. »

L'AIPC est également l'association professionnelle du corps et joue ainsi de ses deux titres, se présentant sous la fonction susceptible de la servir selon les configurations.

---

<sup>1309</sup> Entretien auprès de l'ancien chargé de mission de la « fusion », La Défense, le 24 avril 2003.

<sup>1310</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 9 septembre 2003.

<sup>1311</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 14 novembre 2002.

À l'instar de ce que montre Claudette Lafaye à propos des agents du ministère de l'Équipement qui arborent une double casquette d'ingénieurs et d'élus locaux<sup>1312</sup>, l'« identité » des responsables de l'AIPC est construite, bricolée, fluctuante et instrumentalisée selon les interlocuteurs, les situations, et les intérêts en jeu. Cette « double identité » irrite d'ailleurs les représentants des organisations syndicales concurrentes<sup>1313</sup>. Certains interlocuteurs refusent de rentrer dans la confusion des rôles et de lui accorder les privilèges auxquels elle prétend en tant qu'association du corps. Ce fut notamment le cas avec un directeur du Personnel, en désaccord avec la politique d'essaimage de l'AIPC qu'il soupçonnait d'œuvrer contre les intérêts du ministère de l'Équipement. « Il se plaît à nous étiqueter comme syndicat et à nous cantonner dans ce rôle-là...<sup>1314</sup> », se plaint à ce sujet un responsable de l'AIPC. En lui assignant une « identité » fixe afin de contrôler l'ambiguïté de ses prérogatives, le directeur du Personnel en question la réduit à un rôle de revendicatrice venant plaider une cause syndicale auprès de la hiérarchie, tout en niant sa légitimité de représentante associative du corps :

« Je pense que W [ancien directeur du Personnel] porte une vision de l'AIPC plutôt comme syndicat, donc avec le souhait d'avoir une relation du type direction du Personnel à partenaire syndical<sup>1315</sup>. »

Si l'AIPC suscite des oppositions de la part de certains membres du corps des Ponts, c'est généralement en raison du rôle qu'elle joue en tant qu'association.

#### *Un bureau de placement dans le secteur privé*

Nous avons ainsi recueilli plusieurs témoignages d'adhésions distancées à l'AIPC, issus de membres qui se contentent, au mieux, de payer leur cotisation annuelle mais qui affirment ne pas partager les valeurs de l'association :

« Je suis à l'AIPC mais par tradition mais je ne suis pas un militant de l'AIPC et là, par philosophie, par désaccord avec certaines orientations de l'AIPC<sup>1316</sup>. »

---

<sup>1312</sup> LAFAYE Claudette, « Praticiens de l'Équipement et légitimités quotidiennes », *Annales de la recherche urbaine*, 1989, pp.44-45.

<sup>1313</sup> Comme nous avons déjà eu l'occasion de l'évoquer au cours du chapitre 2 lorsque nous avons montré la position privilégiée de l'AIPC dans le processus de « fusion », au regard de celle accordée aux autres organisations représentatives.

<sup>1314</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 4 février 2004.

<sup>1315</sup> Entretien auprès d'un ancien chargé de mission du corps des Ponts, Nanterre, le 28 avril 2003.

« Je cotise à l'AIPC [...] donc ma distance n'est pas totale [...] mais ce que je défends, c'est la polyvalence dans la sphère publique. [...] Mais c'est vrai que je ne me suis pas du tout investi dans l'AIPC [silence de deux secondes]. Peut-être parce que je ne suis pas très à l'aise avec leurs objectifs vis-à-vis du secteur privé<sup>1317</sup>. »

Un des responsables de l'association évoque d'ailleurs, avec franchise, le décalage entre l'AIPC et le corps des Ponts et Chaussées, du point de vue du profil de ses membres actifs et des valeurs qu'elle porte :

« L'AIPC est un peu décalée par rapport à la sociologie du ministère de l'Équipement. À l'AIPC, dans ceux qui font émerger les idées, il y a très peu d'anciens ingénieurs des Travaux publics et il y en a relativement peu qui sont dans les DDE. C'est très 'Équipement parisien' et puis, surtout, il y a beaucoup de gens à l'extérieur, dans les entreprises. Donc il y a un décalage à peu près certain entre l'AIPC et le corps des Ponts, ce n'est peut-être pas normal mais c'est comme ça ! Le corps des Ponts n'a pas forcément tout à fait le même point de vue que l'AIPC, et pas la même vision du corps... surtout par rapport au secteur privé<sup>1318</sup>. »

L'AIPC s'occupe de plusieurs activités associatives. Tout d'abord, elle joue un rôle classique d'association professionnelle en organisant des conférences et des groupes de travail thématiques. Elle se présente comme « un lieu de réflexion où les ingénieurs des Ponts et Chaussées quelles que soient leurs fonctions échangent leurs idées et leurs expériences en vue de la promotion de leur corps, de leur vie professionnelle et de leur formation individuelle, débattent et participent à la réflexion sur les grands problèmes de la Nation<sup>1319</sup> ». Elle exerce également une activité éditoriale avec la publication d'une revue mensuelle, *PCM-Le Pont*<sup>1320</sup>, et l'annuaire des Ponts et Chaussées, élaborés conjointement avec l'association des anciens élèves de l'École nationale des Ponts et Chaussées (AAENPC). Comme toute association professionnelle, elle veille à entretenir l'unité des ingénieurs des Ponts et leur esprit de corps et s'occupe de diffuser ce que Jean-Michel Chapoulie qualifie de « stéréotype social de la profession<sup>1321</sup> ». Elle vise à garantir l'existence et

---

<sup>1316</sup> Entretien auprès du sous-directeur des personnels techniques d'entretien et d'exploitation, chargé de la tutelle des Écoles à la DPS, La Défense, le 24 avril 2003.

<sup>1317</sup> Entretien auprès du futur directeur du MAP, Paris, le 24 octobre 2003.

<sup>1318</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 13 mai 2005.

<sup>1319</sup> Statuts de l'AIPC, article 1, titre 1. Assemblée générale extraordinaire du 6 février 1990. Source : <http://www.enpc.fr/aipc/>, consultée le 12 novembre 2002.

<sup>1320</sup> Le premier nom de l'association a été conservé pour la publication de l'AIPC, le « M » de *PCM* ne signifiant plus « Mines » mais « Mensuel ».

<sup>1321</sup> CHAPOULIE Jean-Michel, « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, op. cit., 1973, p.103.

l'unité du corps en le faisant vivre par l'organisation de réunions, l'ouverture de débats, la publication de textes, la mise en place de parrainages, de groupes de travail et la tenue régulière d'une assemblée générale rassemblant les membres du corps des Ponts, généralement en présence du ministre de l'Équipement. Elle travaille également à la construction du « stéréotype social » du corps en entretenant des relations régulières avec les médias :

« On entretient le maximum de contacts avec la presse pour éviter que la presse ne diffuse des messages qui ne nous paraîtraient pas conformes à ce qu'est la haute fonction publique<sup>1322</sup>. »

En qualité d'association professionnelle, l'AIPC veille donc au rayonnement du corps, promeut ses valeurs, défend sa spécificité et son « identité », et veille à entretenir des relations entre ses membres.

Ensuite, l'association tient un rôle qui ne figure dans aucun de ses statuts : la gestion des carrières des ingénieurs des Ponts et Chaussées. C'est, traditionnellement, le rôle tenu par la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, et notamment par le chargé de mission du corps. Néanmoins, l'AIPC revendique une légitimité dans ce domaine (« l'AIPC a cette légitimité d'appui aux carrières<sup>1323</sup> »), de par la composition de ses membres. Elle rassemble en effet « les ingénieurs du corps national des ponts et chaussées de tous grades, du cadre normal, latéral ou spécial ou tout autre cadre qui viendrait à être créé ; en position normale d'activité, en service détaché, en congé, hors cadre, en disponibilité, retraités qui adhèrent aux présents statuts. Les ingénieurs des ponts et chaussées démissionnaires peuvent rester adhérents<sup>1324</sup> ». Conformément à ce que décrit Jean-Claude Thœnig, les individus qui n'appartiennent plus à la haute fonction publique d'un point de vue statutaire, continuent d'appartenir à la famille du corps :

« Si l'individu en vient à démissionner, à quitter formellement son statut de fonctionnaire, socialement et psychologiquement, il restera perçu comme un membre de la tribu, comme une maille du réseau<sup>1325</sup>. »

---

<sup>1322</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 14 novembre 2002.

<sup>1323</sup> *Idem*.

<sup>1324</sup> Statuts de l'AIPC, article 3, titre 1. Source : <http://www.enpc.fr/aipc/>, consultée le 12 novembre 2002.

<sup>1325</sup> THœNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, op. cit., 1987, p.23. Cf également : FILLIOL Anne et THœNIG Jean-Claude, *Les jeunes ingénieurs des Ponts et Chaussées...*, op. cit., 1987, p.61.

Ce qui singularise l'AIPC par rapport au chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées du ministère de l'Équipement, chargé du suivi des carrières, c'est donc le fait qu'elle représente le corps au sens large, y compris les retraités, les « mis en disponibilité »<sup>1326</sup> et les démissionnaires, quand celui-ci ne se charge que des ingénieurs en activité exerçant au sein de la sphère publique. Le fait d'être la seule institution représentative qui soit en relation avec tous les types de membres du corps participe pleinement de la légitimité de l'AIPC. Elle jouit ainsi d'un vaste réseau d'ingénieurs des Ponts dans les entreprises, que ses responsables entretiennent en œuvrant à la mobilité entre les secteurs public et privé :

« Un des rôles fondamentaux d'ailleurs de l'AIPC est de l'assistance individualisée aux collègues qui s'interrogent sur leur carrière, qui ont envie de partir dans le privé [...] l'AIPC a vocation à les conseiller<sup>1327</sup>. »

Si les ingénieurs des Ponts et Chaussées en général ne s'opposent pas au principe du pantouflage, considéré comme un impératif et une source de prestige collectif<sup>1328</sup>, la question de la part relative des hauts fonctionnaires encouragés à travailler dans le privé est l'objet d'une forte controverse au sein du corps. Or, l'AIPC se donne pour mission de le promouvoir quand d'autres estiment qu'il faudrait le canaliser. Le travail de rapprochement du corps avec les entreprises privées auquel elle œuvre a été institutionnalisé en 1982, par le vote d'une motion lors d'une l'assemblée générale de l'association :

« Les ingénieurs des Ponts et Chaussées considérant la nécessité de prendre en compte la dimension "essaimage" dans la stratégie du corps, observant que les changements en cours sont de nature à susciter de nombreuses demandes d'emploi, décident de créer au sein de l'ANIPC [Association nationale des ingénieurs des Ponts et Chaussées (ex-AIPC)] un bureau d'information sur les carrières [...]»<sup>1329</sup>.

Doté d'un chargé de mission, ce « bureau de placement<sup>1330</sup> » joue le rôle de direction des « ressources humaines » pour les membres du corps qui souhaitent quitter le

---

<sup>1326</sup> Cf. à ce sujet le chapitre 2.

<sup>1327</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 14 novembre 2002.

<sup>1328</sup> C'est le cas dans d'autres grands corps et à d'autres époques, cf. par exemple : CARRÉ DE MALBERG Nathalie, « Entre service de l'État et besoins du marché... », in BARUCH Marc Olivier et DUCLERT Vincent (dir.), *Serviteurs de l'État, op. cit.*, 2000, p.358.

<sup>1329</sup> ANIPC, assemblée générale du 23 juin 1982, motion n°2. Source : AIPC, archives personnelles.

<sup>1330</sup> Véronique Chanut estime à ce sujet que le corps a tendance à se substituer à l'État employeur. CHANUT Véronique, *L'État didactique, op. cit.*, 2004, p.72. Cf. également : SULEIMAN Ezra N., *Les élites en France. Grands corps et grandes écoles*, Paris, Seuil, coll."Sociologie politique", 1979 (1ère éd. : 1978).

service public, voire de « chasseur de têtes<sup>1331</sup> » pour les entreprises qui le missionnent pour débaucher des profils particuliers d'ingénieurs. S'il est question de « débauchage », les responsables de l'AIPC sont unanimes : au même titre que la recherche du profit par les entreprises est valorisée par la contribution qu'elles apportent au bien commun, l'essaimage des hauts fonctionnaires du corps est légitimé par les conséquences positives dont il serait à l'origine :

« Pour nous, l'essaimage, c'est un outil de gestion et qui profite à tous, c'est un jeu gagnant/gagnant, il n'y a pas de compensations. Pourquoi ? Ça profite au corps des Ponts parce que ça offre des perspectives de carrière plus larges, ça profite à chaque individu, bien entendu, mais ça profite aussi au Ministère [qui bénéficie de l'expérience de ses agents]<sup>1332</sup>. »

Déclinée selon les mêmes procédés que ceux qui présidaient à la légitimation des entreprises privées, la démonstration vise à accréditer l'idée que l'attention portée par l'association à l'essaimage de ses pairs ne relève pas nécessairement d'intérêts catégoriels et corporatistes. Si elle permet l'extension de ses réseaux, elle est censée avant tout s'insérer dans une démarche soucieuse de l'ensemble des partenaires impliqués, dont la satisfaction, à terme, concourrait au bien être de tous. Les responsables de l'AIPC semblent poursuivre les intérêts propres à leur institution, en partie déconnectés de ceux du ministère de tutelle du corps<sup>1333</sup>. Ils veillent cependant à traduire leurs impératifs institutionnels en principes vertueux, et à présenter leurs revendications comme bénéfiques au fonctionnement de l'État. Face aux ingénieurs qui dénoncent la désertion du ministère de l'Équipement et les « menaces » qu'elle ferait peser sur son avenir, et en appellent à l'esprit de responsabilité publique des hauts fonctionnaires du corps<sup>1334</sup>, la montée en généralité opérée par les responsables de l'association professionnelle leur permet de placer leurs logiques corporatistes sous les auspices de l'intérêt de tous.

### *La division du travail de placement*

---

<sup>1331</sup> Le terme est employé en entretien par celui-là même qui remplissait cette mission au sein de l'AIPC : Entretien auprès d'un ancien responsable de l'AIPC, Paris, le 23 janvier 2004.

<sup>1332</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 9 septembre 2003.

<sup>1333</sup> Rappelons que l'augmentation du pantouflage et les départs précoces dans le secteur privé sont qualifiés de « menaces » dans un rapport interne au Ministère. Conseil général des Ponts et Chaussées et Direction du Personnel, des Services et de la Modernisation, « Pour une gestion rénovée du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées », Rapport au ministre de l'Équipement, des Transports, de l'Aménagement du territoire, du Tourisme et de la Mer, 2004.

<sup>1334</sup> Cf. à ce sujet le chapitre 2.

C'est d'ailleurs au nom de ce rôle « positif » de l'essaimage des IPC pour l'ensemble du corps que l'association prétend être pleinement reconnue en tant que gestionnaire. Ses responsables contestent ainsi le monopole de la gestion du corps par la direction du Personnel et revendiquent une division du travail qui lui accorderait la reconnaissance institutionnelle de son rôle dans la promotion de la mobilité des hauts fonctionnaires entre les secteurs privé et public. C'est au titre d'association professionnelle qu'elle tente d'obtenir des prérogatives en matière de gestion du corps qui ne devraient pas lui échoir en tant qu'organisation syndicale « parmi d'autres » :

« Bon, nous ne demandons pas que notre direction du Personnel abandonne au conseil général la gestion du corps des Ponts mais nous pensons que le conseil général doit y prendre sa part et que l'AIPC également. Alors pourquoi l'AIPC ? Pas parce que c'est un syndicat mais parce que c'est effectivement l'association qui regroupe de façon œcuménique les ingénieurs des Ponts [...] ce n'est pas la DPS qui peut faire vivre ce réseau. Qui est-ce qui peut le faire vivre ? À mon avis, ça ne peut guère être que l'association du corps<sup>1335</sup>. »

La démarche de l'AIPC qui souhaite instaurer officiellement une gestion tripartite du corps des Ponts entre la direction du Personnel, le conseil général et l'AIPC<sup>1336</sup> a provoqué la colère des autres syndicats :

« C'est la CFDT essentiellement qui a râlé avec la CGT d'ailleurs, en disant : "ce n'est pas normal, il n'y a pas qu'un syndicat, l'AIPC travaille de façon privilégiée, c'est un syndicat comme un autre". Bon, ils ont fait leur cinéma et ils se sont calmés. [...] Mais ils ont joué leur rôle en disant : "l'AIPC c'est un syndicat comme un autre !" Ce à quoi je réponds : "premièrement, ce n'est pas un syndicat comme un autre, d'abord c'est le syndicat largement majoritaire dans le corps des Ponts. Deuxièmement, ce n'est pas la fonction syndicale de l'AIPC, c'est la

---

<sup>1335</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 25 avril 2003.

<sup>1336</sup> Le partage des tâches implicites entre ces trois institutions est évoqué par Erhard Friedberg et Jean-Claude Thœnig : « En pratique, la gestion du corps est assurée par le réseau que forment les dirigeants du Conseil Général et du PCM [ex-AIPC] ainsi que les ingénieurs des Ponts placés à la tête des services centraux du ministère. Ce réseau est composé de cinq à dix ingénieurs des ponts et chaussées cooptés parmi les membres les plus honorables, les plus compétents ou les plus représentatifs du corps. Au sein de ce réseau plus ou moins collégial, l'influence des uns et des autres varie en fonction de la personnalité des individus et des problèmes traités. Un certain partage des rôles s'y opère. La direction du personnel gère administrativement les corps, le Conseil Général parle d'expérience, le PCM assure les fonctions qui ne peuvent être assurées par le biais officiel des deux premières institutions. La coopération y est plus ou moins bonne et efficace mais indispensable car à travers ce réseau le corps est le seul à gérer les principaux aspects de la vie de ses membres ». FRIEDBERG Erhard et THœNIG Jean-Claude, *La création des directions départementales de l'Équipement. Phénomènes de corps et réformes administratives*, Paris, CNRS, 1970, p.244. Cette capacité à s'auto-gérer est, selon Marie-Christine Kessler, la « base de [leur] empire ». KESSLER Marie-Christine, « Les grands corps à l'horizon 2000 », *La revue administrative, op. cit.*, 1998, p.122.

fonction associative. Et troisièmement, l'AIPC, contrairement aux autres syndicats, elle réunit aussi les gens qui sont à l'extérieur de l'administration. Or, pour bien gérer le corps, il faut aussi avoir cette composante". Ce n'est pas la CFDT qui les connaît ces gens-là<sup>1337</sup> ! »

Les responsables de l'AIPC ont souhaité profiter de la « fusion » des corps pour faire inscrire dans les nouveaux statuts le principe d'une telle répartition du travail de gestion des membres du « nouveau » corps des Ponts et Chaussées. Dans une note sur le projet statutaire lié à la « fusion », les représentants de l'association soulèvent la question des modalités de gestion du corps, appuyant leur argumentation sur les insatisfactions que susciterait la gestion actuelle parmi les jeunes ingénieurs des Ponts et Chaussées :

« On peut regretter que le projet de statut n'évoque aucunement les organes de gestion du Corps. La situation actuelle du seul corps des Ponts fait déjà l'objet de critiques, notamment de la part des jeunes<sup>1338</sup>. »

Et elle propose la mise en place d'un organe « au moins consultatif<sup>1339</sup> » jouant un rôle dans le « suivi des carrières et leur gestion<sup>1340</sup> ». Dans une note ultérieure, les responsables de l'association mettent à nouveau le sujet à l'ordre du jour. Selon leur examen de l'« avant-projet provisoire » de statut du corps « fusionné », rédigé par les agents de la direction du Personnel et des Services, les intentions du Ministère concernant les modalités de gestion du corps sont claires. En effet, « il ressort bien que c'est l'affaire du ministère de l'Équipement, plus particulièrement de la DPS<sup>1341</sup> ». Les responsables de l'AIPC considèrent cela comme étant légitime concernant la gestion courante des IPC qui travaillent au sein du Ministère ou dans des établissements qui lui sont directement rattachés, mais ils ne jugent pas la DPS en mesure d'avoir une « gestion stratégique du corps ». Ils entendent profiter de l'occasion de la « fusion » pour défendre leur propre implication dans la gestion et la faire reconnaître officiellement dans les textes :

---

<sup>1337</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 13 mai 2005.

<sup>1338</sup> AIPC, « Note sur le "Projet de statut du corps fusionné" », le 15 octobre 1997, pp.3-4 (notre pagination). Source : DPS, archives personnelles.

<sup>1339</sup> *Idem.*

<sup>1340</sup> *Idem.*

<sup>1341</sup> AIPC, « Examen de l'avant-projet provisoire de statut du corps fusionné », 4 novembre 1997, p.1 (notre pagination). Source : DPS, archives personnelles.

« La préparation d'un nouveau statut ne devrait-elle pas être l'occasion de mettre en place une cellule de gestion stratégique<sup>1342</sup> ? »

Et de citer l'exemple des corps techniques dont c'est le cas : « une telle structure existe pour le corps des Mines, celui des Télécommunications, celui du GREF. Pourquoi pas le corps des Ponts<sup>1343</sup> ? » Fin de non-recevoir. « Cela ne relève pas du statut<sup>1344</sup> » indique, dans la marge, le chargé de mission de la « fusion ». Il n'en reste pas moins qu'après la parution d'un rapport sur la gestion du corps des Ponts<sup>1345</sup> et à la faveur d'un « agrément<sup>1346</sup> » entre les représentants des instances représentatives du corps, l'AIPC est désormais étroitement, et surtout officiellement, associée au travail de placement des hauts fonctionnaires et spécialement chargée de la mobilité entre les secteurs public et privé. Les signataires s'accordent ainsi :

« ... sur le fait que le CGPC, la DPSM, l'ENPC et l'AIPC détiennent chacun des connaissances propres et complémentaires sur les divers segments de la demande professionnelle qui s'exerce en direction du corps. De même, ils ont des connaissances complémentaires des ingénieurs qui composent le corps et de leurs compétences. [...] En conséquence, ils s'engagent à organiser entre eux une coopération régulière et suivie et de mettre en commun les ressources nécessaires pour permettre une gestion optimisée des carrières des ingénieurs des Ponts<sup>1347</sup>. »

Le rôle de l'AIPC, ses pratiques, son positionnement singulier parmi les institutions représentatives du corps et la manière dont ses responsables et ses sympathisants se représentent l'ingénieur des Ponts et Chaussées, son « identité » et son rapport au ministère de l'Équipement, se sont donc trouvés en opposition avec les prises de position des représentants du ministère de l'Équipement lors de la réforme de la formation du corps « fusionné ». Si ces deux points de vue coexistent au sein du corps, leur rapport de force durant la période étudiée est néanmoins inégalitaire, le poids de l'AIPC étant incomparable à celui de l'ancienne association professionnelle

---

<sup>1342</sup> *Idem.*

<sup>1343</sup> *Idem.*

<sup>1344</sup> Annotations manuscrites du chargé de mission de la fusion, dans : *idem.*

<sup>1345</sup> CGPC et DPSM, « Pour une gestion rénovée du corps... », *Rapport au ministre de l'Équipement, op. cit.*, 2004.

<sup>1346</sup> Président de l'AIPC, Directeur de l'ENPC, Directeur de la DPSM et vice-président du CGPC, « Agrément », le 17 décembre 2004. Source : remis par un permanent de l'AIPC.

<sup>1347</sup> *Idem.* Aux dires d'un permanent de l'AIPC, la signature de l'accord provoquera la fureur de Patrick Gandil. Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 13 mai 2005.

des ingénieurs des Ponts et Chaussées et Mines (PCM), son ancêtre, dont les stratégies corporatistes sont analysées par Jean-Claude Thœnig<sup>1348</sup>.

---

<sup>1348</sup> THœNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, *op. cit.*, 1987, notamment p.72.

## Conclusion du chapitre 4

Coexistent finalement parmi les ingénieurs des Ponts et Chaussées deux visions du corps, de son idéal professionnel et de ses rapports au ministère de l'Équipement. Ceux que nous avons qualifiés de « représentants du ministère de l'Équipement », en raison de leur position institutionnelle et de la nature de leur trajectoire professionnelle, considèrent que l'IPC est, avant tout, un ingénieur doté de compétences techniques polyvalentes le rendant apte à occuper une variété de postes au sein du Ministère. Il est, certes, également un manager mais cette dimension de son activité n'intervient que plus tard dans la carrière et doit par conséquent, demeurer secondaire en matière de formation initiale. Celle-ci doit être en outre nettement axée sur les besoins du service public et ajustée aux impératifs de « modernisation » de l'État, et du ministère de l'Équipement en particulier. Si l'essaimage, notamment dans le secteur privé, est nécessaire au corps, cette perspective ne doit pas être prise en considération par la formation initiale.

Les autres représentants institutionnels du corps défendent une représentation de l'ingénieur dont la dimension managériale est prépondérante, le technicien apparaissant comme une figure dépassée et dénuée de prestige. Cette prise de position est défendue, dans sa dimension la plus « radicale », par les ingénieurs proches de l'AIPC, en tant que responsables ou membres actifs, mais elle déborde néanmoins les frontières de cette seule institution. Faire de l'ingénieur des Ponts un manager présente l'avantage à leurs yeux d'investir les secteurs public et privé, et de le positionner vis-à-vis des énarques ainsi que des financiers ou des commerciaux. Compétence transversale et adaptable à différents milieux, le management permettrait la polyvalence de l'ingénieur à des postes d'encadrement variés.

Parmi ces deux groupes, – dont il faut prendre garde à ne pas exagérer l'homogénéité et l'opposition – il est possible de distinguer quatre différents types de représentations des rapports du corps avec le Ministère, étant entendu qu'ils ne s'excluent pas nécessairement entre eux :

- Le Ministère est perçu comme une protection vis-à-vis d'éventuelles ambitions d'un gouvernement qui serait enclin à réduire le nombre de corps au sein de la fonction publique, voire à supprimer ce qui est dénoncé par certains comme une « exception française »<sup>1349</sup> ;
- le prestige du corps et son ancienneté au service de l'État pourraient assurer au Ministère une garantie de pérennité, à la condition qu'il lui demeure fidèle ;
- le corps doit conserver son attache au Ministère qui lui garantit des débuts de carrière enrichissants et valorisables dans le secteur privé et une porte de sortie sécurisante en cas d'échec professionnel ;
- le ministère de l'Équipement sombre progressivement dans un déclin irrémédiable et nuisible au corps, qui doit s'émanciper afin de mener son expansion et investir de solides positions, prioritairement hors de l'État.

Quant à la manière dont ils argumentent leurs prises de position, nous avons pu retrouver des thématiques communes, envisagées néanmoins de manière radicalement différente. L'idée d'un corps garant de l'intérêt général est notamment présente dans chacun des argumentaires. Elle est utilisée par certains des représentants du ministère de l'Équipement, qui mentionnent le respect du service public et la quête de l'intérêt général pour justifier (et aseptiser) les réformes et la rhétorique managériales, qu'ils tentent également de légitimer par la référence omniprésente aux attentes présumées des « citoyens », sources et fins des réformes « modernisatrices » à entreprendre. Elle est également défendue par les responsables de l'AIPC qui considèrent que l'intérêt général recouvre le champ des entreprises privées et la quête du profit, habilitant les ingénieurs des Ponts à y exercer en tant que professionnels d'un intérêt général déconnecté de la sphère publique. Le recours des deux groupes à la notion d'intérêt général témoigne ainsi de sa prégnance dans les discours des hauts fonctionnaires, voire de sa réactivation par la rhétorique

---

<sup>1349</sup> Cf. à ce sujet l'ouvrage collectif dirigé par Tony Chafer et Emmanuel Godin qui montre, à partir d'exemples très différents, les conditions de mobilisation de cette notion, ses usages, le travail de construction dont elle relève et les enjeux politiques dont elle est porteuse. Si la notion d'exceptionnalité peut justifier la défense et légitimer la préservation du sujet ainsi qualifié, cela semble rarement le cas concernant les grands corps de l'État. À ce sujet, elle est sans doute plus couramment utilisée, dans les médias notamment, pour dénoncer l'isolement de la France dans un contexte de convergence mondiale qui laisserait penser qu'elle ne peut avoir raison seule contre tous. CHAFER Tony et GODIN Emmanuel (dir.), *The French Exception*, Oxford, Berghahn Books, 2005.

managériale (qu'elle soit orientée vers le privé ou le public) qui, loin de l'évincer, semble ici la placer au cœur même de son discours justificatif.

Du point de vue des valeurs qu'ils défendent, des objectifs qu'ils prônent et des stratégies qu'ils poursuivent, ces deux groupes idéaux-typiques ne sont pas antithétiques. Si les deux perspectives s'opposent, elles ne sont ni incompatibles ni contradictoires. Elles forment davantage l'équilibre par lequel le corps des Ponts concilie le lien qui le rattache à l'État, les bastions qu'il monopolise *via* les structures administratives du ministère de l'Équipement, l'expansion de ses positions professionnelles hors de l'État, et l'entretien d'un réseau tissé au sein de multiples secteurs d'activité.

## Conclusion de la deuxième partie

L'analyse du processus de réforme de la formation scolaire nous a permis de mettre en évidence deux éléments : d'une part, la figure de l'« ingénieur manager » revendiquée par les membres du nouveau corps des Ponts et Chaussées comme constitutive de leur « identité » professionnelle est loin d'être apparue comme une évidence. Elle est, bien davantage, le fruit d'un lent consensus au cours duquel les membres du corps ont hésité entre différents socles identitaires. La figure du manager a ainsi émergé tardivement, à la faveur de différentes contraintes, avant d'être « aseptisée » sous l'effet de l'opposition d'une partie du corps. D'autre part, derrière l'apparent consensus qui règne au sein du nouveau corps autour de l'« identité d'ingénieur manager », nous avons pu mettre au jour les visions divergentes du corps, de ses perspectives professionnelles et de ses rapports au ministère de l'Équipement et à l'État en général. Ces deux éléments ouvrent plusieurs pistes conclusives.

En premier lieu, ils nous ont invitée à nous pencher sur l'unité du corps. Travailler sur l'objet de la formation – perçue comme le levier identitaire du corps – nous invitait à première vue à considérer le corps comme un ensemble homogène et cohérent. En effet, avant même leur intégration dans la haute fonction publique, les futurs ingénieurs des Ponts et Chaussées présentent des caractéristiques sociales et géographiques similaires<sup>1350</sup> : ils ont été scolarisés dans les mêmes lycées et les mêmes classes préparatoires<sup>1351</sup> et leur passage par Polytechnique (et le régime d'internat sur le plateau de Palaiseau) contribue sans doute à renforcer l'homogénéité de leur socialisation, les plongeant dans un milieu où les interactions sont fréquentes dans de nombreux domaines (scolaire, para-scolaire et extra-scolaire). Une fois rentrés à l'École des Ponts, ils représentent une promotion restreinte (trente à quarante élèves par an) au sein de laquelle ils suivent une formation commune, qui

---

<sup>1350</sup> Cf. par exemple : THÉNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, op. cit., 1987, p.280 et sq.

<sup>1351</sup> ENPC, « Les parcours scolaires des élèves depuis 1960 », *L'École des Ponts depuis 1960*, n°4, 2000.

modèle leurs compétences, et s'intègrent à un corps d'État où le sentiment d'appartenance (l'« esprit de corps<sup>1352</sup> ») est continuellement entretenu<sup>1353</sup>. Ces éléments contribuent sans doute à l'unicité et à l'homogénéité du corps des Ponts et Chaussées, comme cela a pu être analysé pour d'autres corps<sup>1354</sup>. L'objectif assigné à la formation est, selon Jean-Claude Thœnig (et de l'aveu des acteurs eux-mêmes), de développer une « identité » commune et de « rendre les élèves le plus semblables possible [...] dans tous les aspects de leur vie tant professionnelle que privée. Le corps définit un profil idéal afin de former des individus aussi semblables que possible<sup>1355</sup> ». Mais l'École des Ponts n'est pas une « institution totale » de dressage du corps, telle que décrite par Erving Goffman<sup>1356</sup>. Revenir sur la genèse de la réforme de la formation du nouveau corps nous a permis de montrer combien les ingénieurs des Ponts et Chaussées pouvaient être désunis lorsqu'ils pensent leur propre unité. Sous le voile homogène du corps des Ponts et Chaussées et de leur « communauté de schème de perception, d'appréciation, de pensée et d'action<sup>1357</sup> », apparaissent des clivages, des intérêts différenciés et des stratégies divergentes. Cette analyse sur le terrain d'une grande École nous a permis de ne pas envisager la notion de « corps » et la production de la « noblesse d'État » dans une approche mécaniste et réifiée. Elle nous a conduite à montrer combien l'unité et l'« identité » du corps, loin d'être des données ou des produits stabilisés et institutionnalisés par la grâce de la socialisation et de la reproduction scolaire, sont en permanence en tension, soumises notamment aux clivages qui traversent les ingénieurs des Ponts et Chaussées et leurs rapports à l'État. Si le corps *fait corps* vis-à-vis de l'extérieur ou

---

<sup>1352</sup> À propos de l'esprit de corps Pierre Bourdieu estime que « de tous les groupes sociaux, les corps constitués à base scolaire qui sont institués par l'imposition d'un titre et d'une identité commune à des individus rassemblés par de très fortes ressemblances sociales, ainsi reconnues et légitimées, sont sans doute ceux qui s'apparentent le plus à la famille », BOURDIEU Pierre, *La Noblesse d'État, op. cit.*, 1989, p.257.

<sup>1353</sup> THœNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates, op. cit.*, 1987, notamment p.237 et sq.

<sup>1354</sup> Cf. entre autres références : BOURDIEU Pierre, *La Noblesse d'État, op. cit.*, 1989 ; SULEIMAN Ezra, *Les élites en France, op. cit.*, 1979 ; EYMERI Jean-Michel, *La fabrique des énarques, op. cit.*, 2001 ; LAZUECH Gilles, *L'exception française. Le modèle des grandes écoles à l'épreuve de la mondialisation*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 1999.

<sup>1355</sup> THœNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates, op. cit.*, 1987, p.253.

<sup>1356</sup> GOFFMAN Erving, *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Éditions de Minuit, coll."Le sens commun". 1968 Cf. également : FOUCAULT Michel, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, coll."NRF", 1975.

<sup>1357</sup> KESSLER Marie-Christine, *Les grands corps de l'État, op. cit.*, 1986, p.88.

lorsqu'il est en situation de concurrence avec d'autres grands corps<sup>1358</sup>, cette unité consensuelle de façade s'ébrèche quand il se retourne sur lui-même et que ne sont plus concernés que ses pairs. Le décentrage du point de vue sur la fabrique de la formation nous a ainsi permis de rendre compte de la pluralité et de l'instabilité de la définition du corps qui apparaît comme un enjeu de luttes entre ceux-là mêmes qui s'en revendiquent. Institution à géométrie variable, le corps est soumis à des prescriptions externes qui s'opposent sans pour autant se contredire.

En deuxième lieu, ils nous ont permis d'appréhender dans le détail un processus de décision complexe, relatif à la construction d'une « identité » professionnelle. Elaborée très progressivement, sur une période de sept années consécutives, la réforme de la formation a fait l'objet d'amendements variés, chaque partie du corps venant s'opposer à certaines décisions, tentant d'influencer les orientations en sa faveur ou apportant sa propre pierre à l'édifice. Ces apports multiples ont constitué *in fine* une réforme plurielle qui permet à chacun d'assumer son soutien. Entre l'ingénieur et le manager, aucune décision n'a tranché. Si la plainte des « représentants du ministère de l'Équipement » relative à la perte de technicité du corps a été entendue par le directeur de cabinet, celui-ci a également validé la formation dite managériale. L'ingénieur ne chasse pas le manager et le manager n'évince pas le technicien, car personne dans le corps n'y a intérêt. L'ambiguïté identitaire du qualificatif d'« ingénieur manager » sied à tous. Nous sommes là au cœur de ce que Jean Leca nomme la « logique d'agrégation<sup>1359</sup> » dans le domaine de l'action publique : il s'agit de susciter une majorité d'adhésions pour faire accepter une mesure ou se faire élire. Or ces adhésions relèvent d'intérêts nécessairement multiples, divergents, voire contradictoires. Elles suscitent dès lors ce que Bruno Palier qualifie de « consensus ambigu » : « le flou qui entoure le sens des mesures, les interprétations divergentes des solutions retenues n'apparaissent pas comme des parasites à une action claire et rationnelle, mais bien au cœur même de leur fonctionnalité politique. [...] Les mesures qui passent sont celles qui ménagent

---

<sup>1358</sup> Comme nous aurons l'occasion de le voir au cours du chapitre 6.

<sup>1359</sup> LECA Jean, « La "gouvernance" de la France sous la Cinquième République », dans D'ARCY François et ROUBAN Luc (dir.), *De la Cinquième République à l'Europe. Hommage à Jean-Louis Quermonne*, Paris, Presses de Sciences Po, 1996, pp.344-348.

les différents intérêts en jeu grâce à leur propre polysémie, au fait qu'elles font l'objet de plusieurs interprétations possibles<sup>1360</sup> ». Chacun défend donc l'appellation confortable (parce que double *et* polysémique) d'« ingénieur manager » pour des raisons différentes, l'ambiguïté étant le ferment du consensus identitaire au sein du corps. C'est ce que Luc Boltanski décrit comme le paradoxe de la force du flou <sup>1361</sup>.

En troisième lieu, ils nous ont amenée à restituer les enjeux qui ressortissent de la promotion d'une telle « identité ». La mise en évidence des représentations plurielles que recouvre la promotion de l'« identité d'ingénieur manager » au cœur de la formation commune du nouveau corps des Ponts et Chaussées a révélé les desseins stratégiques et les valeurs divergentes qui la traversent. Qu'elle soit orientée vers les besoins de la tutelle et mue par des impératifs administratifs de recrutement, ou qu'elle soit guidée par des logiques corporatistes d'essaimage et d'occupation des positions de pouvoir en dehors de l'État, l'image de l'« ingénieur manager » apparaît déterminée par des stratégies professionnelles. La réforme de la formation, et la rhétorique identitaire qui l'accompagne, ne sont pas tant le signe d'un changement de référentiel qui verrait se substituer la promotion d'un « ingénieur manager » aux connotations « modernisatrices », à la figure traditionnelle du serviteur de l'État. Mise au service de la légitimation du corps et de ses institutions représentatives, elle est, bien davantage, le témoin d'impératifs et d'enjeux locaux liés à des stratégies d'expansion et de pérennisation d'un grand corps de l'État et d'un Ministère qui peine à survivre dans ses attributions traditionnelles.

---

<sup>1360</sup> PALIER Bruno dans *Être gouverné, op. cit.*, 2003, p.175.

<sup>1361</sup> BOLTANSKI Luc, *Les cadres, op. cit.*, 1982, notamment : « La cohésion d'un ensemble flou », pp.463-489. Il montre comment, par un « jeu d'images croisées », les définitions concurrentes de la notion de cadre contribuent à la cohésion du champ dans lequel elles s'affrontent et, partant, participent à faire exister la catégorie en tant que telle : « [...] c'est parce qu'elle demeure vague au sens de relativement indéfinie et de relativement indéterminée, malgré le travail de définition sociale dont elle fait l'objet ou, plutôt, à travers lui, que la catégorie peut exercer des fonctions d'amalgame et de neutralisation des antagonismes les plus puissantes sur une fraction étendue de l'espace social. » *Idem*, p.482.

# PARTIE 3 : LA DOMESTICATION

## DES CADRES DE L'ACTION

### PUBLIQUE

« La puissance d'un Grand Corps de l'État, écrit Jean-Claude Thoenig, est directement proportionnelle au fait que ses membres n'exercent pas le métier assigné au corps. Il y a désertion de la tâche<sup>1362</sup>. » Le corps des Ponts et Chaussées essaime en effet massivement hors de ses attributions statutaires. Mais l'affirmation repose sur une équation qui semble à présent fragilisée. Car si l'essaimage est « l'œuf de Colomb<sup>1363</sup> qui change le Grand Corps d'État en caste dirigeante de la société<sup>1364</sup> », cette transformation suppose l'existence même du corps. L'essaimage apparaît comme un vecteur de puissance à la condition que les membres du corps *fassent corps*. Si le parcours professionnel classique du haut fonctionnaire, décrit par Jean-

---

<sup>1362</sup> THENIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, *op. cit.*, p.19.

<sup>1363</sup> L'auteur fait allusion à la légende selon laquelle Christophe Colomb, de retour en Espagne après avoir découvert l'Amérique, se serait fait interpellé au cours d'un banquet. Réagissant à l'apostrophe de l'un des convives qui aurait laissé entendre que son exploit était à la portée de tous, Christophe Colomb se serait fait apporter un œuf. Il aurait alors défié les personnes présentes de le faire tenir debout sur une extrémité. Aucun d'entre eux ne parvenant à trouver la solution, il se serait alors saisi de l'œuf et l'aurait légèrement aplati en le toquant contre son assiette. L'œuf aurait alors tenu en parfait équilibre. « Ce n'était pas difficile mais encore fallait-il penser », aurait alors répliqué Christophe Colomb. L'anecdote, rapportée dans plusieurs sources, est contestée. Elle est notamment contée par BENZONI Jérôme, *Histoire nouvelle du Nouveau monde*, Genève, Eustache Vignon, 1579 (éd. originale : 1565). Source : [www.herodote.net/histoire/evenement](http://www.herodote.net/histoire/evenement).

<sup>1364</sup> THENIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, *op. cit.*, p.20.

Claude Thœnig<sup>1365</sup>, implique que l'individu en question quitte les tâches traditionnellement dévolues à son corps en travaillant comme chargé de mission dans un autre ministère dès l'âge de trente ans, puis pantoufle dans une banque dix ans plus tard, il débute néanmoins généralement par un « poste "originel" du corps<sup>1366</sup> ». Il reçoit, en outre, une formation dont l'objectif est, selon l'auteur, de « rendre les élèves les plus semblables possible<sup>1367</sup> ».

Or tel n'est plus le cas au début des années deux mille, avant la réforme statutaire. Les ingénieurs du corps suivent en commun avec les élèves « civils » des formations très différenciées, spécialisées tantôt dans le domaine de la gestion et des finances, tantôt dans le domaine de l'environnement et des transports, tantôt dans celui du génie civil et du bâtiment. Seule leur formation à Polytechnique constitue le véritable socle commun, ce qui fait dire à l'un d'entre eux : « on n'a aucun sentiment d'appartenance "aux Ponts" [ENPC], moi je me sens ancien élève de l'X, là je n'ai pas de doute, mais par rapport à l'École des Ponts pas du tout : on est dispersés, on est perdus au milieu des "civils" [...]. Et mes camarades pensent la même chose<sup>1368</sup> ». Outre cette formation diversifiée et ce faible sentiment d'appartenance à l'École des Ponts et Chaussées, les ingénieurs du corps essaient de plus en plus précocement, parfois dès la sortie de l'École et, souvent, pour ne jamais revenir (cf. premier chapitre). Comment dès lors fonder « l'esprit de corps » et la cohésion du groupe ? Sur quelles bases asseoir la « cohérence collective » du corps ?, s'interrogent les membres de l'AIPC :

« L'ouverture et la diversité du corps étant des éléments acquis, et bénéfiques, il faut à présent trouver l'organisation d'une gestion des IPC qui lui donne la cohérence collective faisant contrepoint à cette ouverture. Concilier université et diversité, c'est le problème central de toute organisation humaine. Or, cette unité n'existe plus aujourd'hui<sup>1369</sup>. »

Cette unité, les représentants du ministère de l'Équipement entendent la recréer de deux manières : d'une part, par l'ouverture d'une formation commune orientée vers les métiers de l'Équipement et, d'autre part, par la mise en place de règles de gestion plus strictes pour les élèves, qui seront désormais fortement incités à se diriger vers

---

<sup>1365</sup> *Ibid.*, p.21.

<sup>1366</sup> *Ibid.*

<sup>1367</sup> *Ibid.*, p.253.

<sup>1368</sup> Entretien auprès d'un jeune ingénieur des Ponts de la promotion X97, Paris, le 15 novembre 2002.

<sup>1369</sup> AIPC, « Rapport moral de l'assemblée générale du 23 juin 1998 », *La lettre de l'AIPC*, juin 1998, p.5.

un poste du Ministère à leur sortie de l'École. C'est donc par un rapprochement pédagogique et physique avec le ministère de l'Équipement que devrait passer la cohésion du corps et le sentiment d'appartenance de ses membres.

Ces décisions émanent de débats dont nous avons restitué les tenants et les aboutissants, et qui sont révélateurs de l'incapacité des ingénieurs des Ponts à s'accorder sur l'identité du corps. Elles procèdent d'un arbitrage politique rendu par le cabinet du Ministre qui a tranché sur le corps, pour le corps. Il convient à présent d'analyser les conséquences pratiques de telles décisions. Si la nature très contemporaine de notre objet d'étude ne nous permet pas, pour l'heure, d'en étudier les effets<sup>1370</sup> (sur les trajectoires des élèves notamment), nous souhaitons ici repérer et analyser les principaux dispositifs dans lesquels elles s'incarnent : du contenu de la formation initiale aux pratiques de gestion des jeunes ingénieurs par le ministère de l'Équipement.

Pour comprendre les tentatives de changement en cours, il faut notamment s'efforcer de replacer la réforme de la formation du « nouveau » corps dans les évolutions traversées par la formation initiale à l'École nationale des Ponts et Chaussées au cours du vingtième siècle. Ce retour dans l'histoire est guidé par notre volonté d'éclairer la place de la récente réforme de la formation dans la trajectoire plus longue et le cadre plus général des enseignements jusque-là dispensés au sein de l'ENPC. Il ne s'agit pas de partir en quête d'une quelconque « origine<sup>1371</sup> » ou bien de chercher à nécessiter le présent par un « durcissement de l'histoire<sup>1372</sup> » qui conduirait à une forme de déterminisme<sup>1373</sup>. Bien davantage, il nous a semblé nécessaire de revenir sur ce contexte évolutif afin d'éclairer notamment les revendications de rupture portées par les acteurs qui entendent faire de la création d'un « nouveau » corps et de sa formation un tournant qui signerait la consécration de l'« ingénieur manager ». Dans quelle mesure les réformes de la formation et de la

---

<sup>1370</sup> Cf. en annexe, l'encadré sur la question des effets de la formation.

<sup>1371</sup> BLOCH Marc, « L'idole des origines », *Apologie pour l'histoire...*, *op. cit.*, pp.5-9. Il évoque cette « hantise des origines » que constitue « l'explication du plus proche par le plus lointain » parfois conduite « jusqu'à l'hypnose » (p.5).

<sup>1372</sup> GARCIA Patrick, « L'enseignement de l'histoire : passés sans origine ? », *Espaces Temps*, n°82-83, 2003, p.111.

<sup>1373</sup> Raymond Aron parle à ce propos de « rationalisation rétrospective », voire d'« illusion rétrospective ». ARON Raymond, *Introduction à la philosophie de l'histoire. Essai sur les limites de l'objectivité historique*, Paris, Gallimard, 1986, p.173.

gestion du corps s'opposent-elles aux évolutions jusqu'à présent observées ? Un retour sur la formation du corps au cours du vingtième siècle pourrait nous aider à comprendre les réformes mises en place et l'évolution des rapports entre le Ministère, le corps et l'École des Ponts et Chaussées. Plusieurs évolutions historiques retiendront plus particulièrement ici notre attention.

Nous avons déjà eu l'occasion d'aborder la progressive désaffection des ingénieurs des Ponts vis-à-vis des métiers du ministère de l'Équipement. À cette déconnexion entre le corps et le Ministère s'ajoute l'autonomisation progressive d'une institution auparavant exclusivement consacrée au corps des Ponts : l'École nationale des Ponts et Chaussées. À l'œuvre depuis la deuxième moitié du vingtième siècle, cette autonomisation se manifeste par une prise de distance des directeurs de l'ENPC vis-à-vis du ministère de l'Équipement, une diversification des domaines de formation proposés qui s'éloignent des domaines traditionnels du corps, et l'affaiblissement de l'attention portée par les responsables de l'École aux ingénieurs des Ponts et à leur statut de futurs agents de l'État. Formés comme les ingénieurs « civils », les « corpsards » voient ainsi leur formation se différencier progressivement pour être modelée selon les intérêts de la majorité des élèves, destinés au secteur privé. La création de la nouvelle formation du corps s'inscrit dans ce contexte cohérent, avec la revendication d'une identité de plus en plus managériale mais elle s'y oppose en même temps.

La mise en place de cette formation en septembre 2004 intervient en effet à rebours d'une autonomisation de l'ENPC dont on trouve les germes dès les années soixante. Dévolue aux « ingénieurs-élèves », elle instaure un changement fondamental dans la formation du corps et de l'École des Ponts. Hormis une tentative en 1981, rapidement avortée, c'est la première fois qu'est introduite une telle séparation pédagogique entre les élèves « civils » et les élèves fonctionnaires<sup>1374</sup>. Avec la mise

---

<sup>1374</sup> Comme nous l'avons rapidement évoqué en introduction générale, les élèves du corps ont bénéficié, à partir de la rentrée scolaire de 1981, d'une formation à part entière, à laquelle pouvaient néanmoins participer des élèves « civils » volontaires. La première année commençait avec six mois de stage professionnel dans un service décentralisé ou relevant d'une collectivité territoriale, suivis de six mois d'enseignements techniques généraux. La deuxième année consistait en un stage d'un an hors de l'administration, « et si possible à l'étranger ». La troisième année se terminait par le suivi des enseignements spécialisés (cf. le tableau des enseignements spécialisés en annexe) et le mémoire de fin d'études.

en place du mastère d'action publique, cette différenciation s'objective également géographiquement, dans la localisation de la formation. Désormais installés rue des Saints-Pères, à Saint-Germain-des-Prés, dans l'ancienne École des Ponts et Chaussées, les « corpsards » se trouvent à quelques mètres de l'hôtel de Roquelaure qu'occupent le ministre de l'Équipement et son cabinet. Leurs homologues « civils » continuent, eux, de se rendre dans les bâtiments de Marne-la-Vallée, à l'extrême Est de Paris, à l'opposé de l'administration de l'Équipement située dans le quartier de la Défense, à l'extrémité Ouest de la capitale<sup>1375</sup>. En séparant les élèves fonctionnaires des autres et en proposant des enseignements dont le contenu a été élaboré en fonction des besoins du Ministère, la réforme de la formation vise à reprendre la main sur les jeunes ingénieurs des Ponts. Levier d'hétéronomisation d'un corps trop précocement infidèle, la formation apparaît également comme une matrice et un lieu de production des formes légitimes de l'action publique. Elle permet de transmettre des représentations positives des réformes dites « modernisatrices », de prescrire des rôles aux futurs agents de l'État, de diffuser des catégories de jugement et des représentations des modes d'intervention légitimes dans l'action publique. Autant de représentations propres à légitimer l'action du Ministère et à le renforcer à l'avenir, en lui fidélisant un corps formé pour le « moderniser » et œuvrer à sa pérennité (**chapitre 5**).

Avec le nouveau dispositif de formation du corps interviennent également d'autres évolutions dont les ressorts font écho à une même tendance au réinvestissement des scènes de formation par les représentants du ministère de l'Équipement. La fusion des corps s'accompagne ainsi d'autres évolutions qui affectent les rapports institutionnels et hiérarchiques du Ministère avec les Écoles formant ses principaux cadres supérieurs, ou encore qui touchent à la gestion des élèves du corps des Ponts à la fin de leur formation initiale. Si les deux sujets semblent *a priori* sans lien, ils apparaissent à l'analyse comme les signes associés d'un renforcement de la tutelle du Ministère sur le corps et ses institutions de formation. C'est, d'une part, la mise en

---

Après un an d'expérience, et un changement de direction de l'École qui a vu Bernard Hirsch remplacer Jacques Tanzi, il est mis fin à cette séparation, au nom du refus du « cloisonnement ». ENPC, *Rapports d'activité de l'École nationale des Ponts et Chaussées* de 1980 (p.37) et 1982 (p.5).

<sup>1375</sup> Cf. les documents iconographiques en annexe.

échec d'une stratégie d'internationalisation de l'École des Ponts qui signe le retour du Ministère dans le gouvernement de l'École ; un retour qui se manifeste, d'autre part, par une rupture (dans le ton et les pratiques) de la tradition de gestion dite « libérale » du corps des Ponts et une mise sous contrôle des institutions de formation des cadres du Ministère, désormais considérées comme des « services stratégiques » (**chapitre 6**).

## **CHAPITRE 5 : LES « SCIENCES SOCIALES »**

### **CONTRE LE MINISTERE DE L'ÉQUIPEMENT**

Les deux premières parties de ce travail nous ont permis de retracer, d'une part, le contexte d'une réforme statutaire du corps engagée dans la perspective d'une réforme managériale et, d'autre part, celui d'une réflexion relative à la formation initiale qui a abouti à un compromis entre différents représentants institutionnels sur l'identité managériale et technique du nouveau corps des Ponts. La réforme de la formation émane, chronologiquement, de ces deux éléments structurants. Pour la penser, il faut également appréhender les processus internes à l'ENPC. Comment la création d'une formation destinée à des « ingénieurs managers » s'inscrit-elle dans le contexte évolutif de la formation dispensée au corps, au cours du vingtième siècle ? La question mérite d'être posée, nous semble-t-il, à propos d'une formation dont les initiateurs revendiquent le caractère novateur et inédit. La réinscription de cette réforme dans le contexte pédagogique évolutif de la formation du corps des Ponts nous permet ainsi d'interroger la spécificité de ce nouveau cursus et des programmes dont il est composé. La principale innovation de la formation résidant, d'après ses concepteurs, dans la mise en place d'un mastère d'action publique, nous proposons de faire commencer notre enquête à la deuxième moitié du vingtième siècle, époque à partir de laquelle les enseignements ont commencé à progressivement se diversifier et à s'ouvrir à d'autres savoirs que les seules sciences de l'ingénieur.

Qu'entend-on par ces savoirs que nous venons de désigner de manière négative comme ne faisant pas partie des sciences de l'ingénieur ? Nous verrons que les archives, les acteurs, et la littérature grise dont nous avons fait usage, les qualifient tour à tour (et indifféremment) de « formation humaine », d'« enseignements généralistes » (ou « généraux »), de « formation managériale », de « sciences sociales » ou encore de « sciences humaines et sociales ». Si nous avons déjà montré la diversité des enseignements proposés derrière ces appellations, au cours des

discussions qui précédèrent la mise en place du programme de formation, la difficulté demeure une fois ces enseignements diffusés. La qualification de ces enseignements nous semble néanmoins faire partie du travail d'analyse et nous avons délibérément renoncé à trouver une appellation générique permettant de désigner à la fois des cours de communication, de droit, d'économie, d'analyse stratégique des organisations, de management et de gestion. En effet, nombre de ces matières ne relève pas, à l'École des Ponts et Chaussées, d'un enseignement disciplinaire correspondant à des attendus académiquement constitués. La conception qui en est véhiculée vise bien davantage à l'utilité, et renvoie plus à un savoir-être qu'à des savoir-faire. Ces matières sont considérées moins comme des fins que comme des moyens, dans la mesure où elles permettraient de se forger une « culture générale », d'acquérir une *compétence sociale* plus qu'une *compétence technique*. Plutôt que de déterminer une série de critères permettant de caractériser ces enseignements et rentrer ainsi dans des débats épistémologiques complexes qui nous éloignent de nos considérations, nous avons estimé que cette difficulté était à ce point symptomatique qu'elle faisait corps avec notre réflexion. Nous avons dès lors choisi de considérer les catégories indigènes comme signifiantes afin d'interroger leur mode de classement et les qualificatifs auxquels elles recourent.

Contre la force de l'évidence qu'acquiert une formation par la « naturalisation de la « chose enseignée »<sup>1376</sup> », incarnée dans des programmes scolaires et structurée dans des *curricula*, nous souhaitons interroger les délimitations des savoirs transmis à des hauts fonctionnaires et les enjeux de la démarcation (ou de son absence) avec les savoirs destinés par exemple aux énarques ou aux cadres du secteur privé. La question de la délimitation des territoires de la connaissance au sein du champ de l'enseignement supérieur et entre les secteurs public et privé apparaît fondamentale. Elle remet en cause des acquis, bouscule des chasses-gardées et constitue parfois une menace pour certains enseignants mais, s'agissant d'un corps de l'État, c'est moins ce qui se joue dans le microcosme de l'École qui retiendra notre attention que les enjeux auxquels ces guerres de territoire (ou leur absence) renvoient en terme d'action publique. C'est sous cet angle que nous proposons de lire les évolutions qui

---

<sup>1376</sup> FORQUIN Jean-Claude, « Savoirs scolaires, contraintes didactiques et enjeux sociaux », *Sociologie et sociétés*, vol.23, n°1, printemps 1991, p.38.

ont ponctué la formation de l'ENPC des années soixante au début des années deux mille. Les facteurs au regard desquels elle évolue nous renseignent sur la distribution du pouvoir entre les différents protagonistes en jeu et sur la progressive autonomisation de l'École vis-à-vis du ministère de l'Équipement et du corps des Ponts et Chaussées. La formation semble ainsi suivre un double mouvement, sur le temps long : elle se spécialise en réduisant le spectre des disciplines techniques à acquérir qui devient par conséquent moins polytechnique, et elle se généralise en même temps par une ouverture croissante à des disciplines que les acteurs considèrent comme relevant des « sciences sociales » au sens large. Ces évolutions en apparence strictement scolaires et pédagogiques donnent à voir l'état de l'influence d'un grand corps sur les institutions au sein desquelles il évolue (**section 1**).

« La question du *curriculum* comme forme institutionnalisée de structuration et de programmation des contenus d'enseignement devrait être – selon Jean-Claude Forquin – au cœur de toute réflexion sociologique sur l'éducation<sup>1377</sup>. » Elle demeure néanmoins peu traitée par les sociologues de ce champ et apparaît comme le point réellement aveugle de la sociologie de l'action publique dont la littérature se focalise souvent sur l'aval, soit la conception et la mise en œuvre des politiques publiques. Les évolutions de l'action publique méritent pourtant, nous semble-t-il, d'être envisagées sous l'angle des représentations qui en sont données à ceux qui la fabriquent ou qui sont censés la fabriquer dans un avenir proche. L'analyse des évolutions d'une formation destinée à des hauts fonctionnaires pose alors la question des savoirs légitimes et de leur adaptation aux attentes perçues d'une époque ; elle nous permet d'interroger les représentations du service à l'État qui les nourrissent et les conceptions qu'ils véhiculent de l'action publique. Sans préjuger des effets éventuels de la formation, l'analyse de ses évolutions permet d'appréhender les modèles, les valeurs, les contraintes et les stratégies qui façonnent les cadres de l'action publique.

Suivre ce fil d'analyse tendu par l'évolution des *curricula* de l'École des Ponts, tout en prenant au sérieux ce qui s'y transmet, et la force potentielle de la « chose

---

<sup>1377</sup> *Ibid.*, p.25.

transmise », fait apparaître le système de relations qui peut exister entre la structure (évolutive) des savoirs scolaires d'une grande École et le positionnement stratégique (ou non) d'un grand corps au sein de l'action publique. C'est ce que nous donne plus spécifiquement à voir la mise en place de la formation commune au « nouveau » corps des Ponts et Chaussées, qui se distingue nettement des évolutions pédagogiques précédentes.

La mise en place de cette formation témoigne d'une reprise en main de la formation de la part des responsables du Ministère qui réprovent ses récentes évolutions. Qu'est-ce que révèlent les pressions exercées sur la nature et le contenu des savoirs transmis, des attendus d'un ministère à l'égard de la formation et de ses cadres ? À quels enjeux d'action publique et à quels rapports de force au sein du Ministère et du corps cela renvoie-t-il ? La manière dont une société sélectionne, délimite, ordonne et transmet le savoir des serviteurs de l'État reflète à la fois les évolutions de l'action publique et la manière par laquelle l'élite tente de se repositionner en leur sein. Entrer dans la boîte noire d'une grande École nous permet de mettre au jour les sous-bassements cognitifs et stratégiques qui président au choix, au poids relatif et à la configuration des matières enseignées. Cela nous renseigne sur le type de contrôle que la formation tente d'exercer sur le corps, ou plutôt, sur la manière par laquelle le Ministère prétend assurer le contrôle social et professionnel du corps *via* la formation<sup>1378</sup> (**section 2**).

## **Section 1: L'autonomisation des « sciences sociales » contre le ministère de l'Équipement ?**

L'analyse des évolutions de la formation au cours de la deuxième moitié du vingtième siècle témoigne d'un mouvement progressif vers une managérialisation des enseignements qui s'éloignent des sciences de l'ingénieur pour s'ouvrir à des enseignements dits plus « généraux ». De l'introduction des premières options et des enseignements qui orientent la formation vers des savoirs de type managérial (A.) à la mise en place des premiers *curricula* autonomes de « sciences sociales » et à la

---

<sup>1378</sup> BERNSTEIN Basil, "On the Classification and Framing of Educational Knowledge" in YOUNG Michael F. D. (dir.), *Knowledge and Control. New Directions for the Sociology of Education*, Londres, Collier-Macmillan, 1971, p.47.

généralisation de ces enseignements au sein de tous les parcours de formation de l'École (B.), les réformes successives révèlent l'autonomisation de l'École des Ponts et Chaussées vis-à-vis des domaines d'activité du ministère de l'Équipement. Revenir sur ces évolutions nous donne à voir la toile de fond sur laquelle s'inscrit la mise en place du mastère d'action publique en 2004. C'est en effet dans ce double mouvement d'augmentation de la place des « sciences sociales » au sein de la formation et de progressive autonomisation de l'École vis-à-vis de la tutelle que se comprennent également le contenu, les objectifs et le positionnement du mastère d'action publique qui nous intéresse.

### **A.Des savoirs diversifiés au service de la différenciation des ingénieurs de l'État**

Des années soixante aux années quatre-vingt, les équipes de direction de l'École qui se succèdent engagent et prolongent un mouvement de diversification des enseignements, qui deviennent à la fois plus nombreux et plus hétérogènes. Les sciences pour l'ingénieur vont ainsi côtoyer de plus en plus d'enseignements relevant de la communication, de la négociation, de la gestion ou du management, d'abord sous la forme d'options puis au cœur même du tronc commun de la formation. Cette ouverture dans la palette des cours disponibles s'accompagne d'une orientation de l'École de plus en plus tournée vers l'entreprise privée, qui ne prévoit pas de place à un savoir spécifique destiné aux membres du corps, dont la part relative au sein des effectifs d'élèves apparaît d'ailleurs de plus en plus minoritaire<sup>1379</sup>.

#### **1) La diversification de la formation initiale à partir des années soixante**

Très monolithique dans les années cinquante, la formation des ingénieurs des Ponts et Chaussées commence à se diversifier au cours des décennies suivantes. D'une part, avec la création d'options dans les années soixante et, d'autre part, avec l'introduction de plusieurs enseignements qui ne relèvent pas directement des sciences de l'ingénieur au cours des années soixante-dix.

---

<sup>1379</sup> Cf. le tableau n°5 *infra*.

### *L'introduction des options dans les années soixante*

L'absence de rapports d'activité avant 1973 et l'état très lacunaire des archives du début du vingtième siècle<sup>1380</sup> ne permettent pas de dater précisément l'introduction des options au sein de la formation des ingénieurs des Ponts et Chaussées. D'après les différents recoupements auxquels nous avons procédé<sup>1381</sup>, il semble néanmoins que les premières réformes à partir desquelles on peut situer le début de la diversification des enseignements de l'École des Ponts datent des années soixante. Alors que les élèves suivaient jusqu'alors une formation identique<sup>1382</sup>, la création des options autorise l'accès à des parcours scolaires différents. Le *curriculum* des ingénieurs s'étend alors sur trois années. La première regroupe les enseignements scientifiques de base. Elle ne concerne que les élèves qui ne proviennent pas de l'École polytechnique et travailleront dans le secteur privé. Ils sont rejoints en deuxième année par les Polytechniciens, soit les « corpsards » et les élèves de l'X dits « non bottiers » qui sont formés à l'École des Ponts en tant que « civils ». La deuxième année est constituée de deux phases, l'une consacrée au tronc commun, l'autre aux options. D'octobre à mars, tous les élèves de l'École suivent le tronc commun, composé des enseignements techniques généraux<sup>1383</sup>. À partir du mois de mars de la deuxième année, ils assistent aux enseignements spécialisés correspondant à l'option qu'ils ont choisie<sup>1384</sup>, et ce, jusqu'à la troisième année, qui comprend également la réalisation d'un travail de fin d'études.

À chaque option correspond un ensemble d'enseignements spécialisés que les élèves sont censés choisir. Ils constituent des parcours pré-tracés qui veillent à l'équilibre

---

<sup>1380</sup> Cf. la notice méthodologique en annexe, relative aux archives de l'École des Ponts et Chaussées.

<sup>1381</sup> À partir des quelques archives disponibles indiquant le *curriculum* des ingénieurs des Ponts et du témoignage des acteurs que nous avons rencontrés qui étaient élèves ou jeunes ingénieurs à l'époque : entretien auprès d'un ancien directeur de l'ENPC (X 39), Paris, le 1<sup>er</sup> novembre 2004 ; entretien auprès d'un ancien président de l'AIPC (X 57), Paris, le 3 novembre 2004 ; entretien auprès d'un ancien enseignant de l'ENPC (X 57), également ancien président de l'AIPC, Paris, le 4 novembre 2004.

<sup>1382</sup> C'est ainsi qu'est décrite la formation qui a cours avant les années soixante dans les archives de l'École des décennies suivantes, y compris dans celles des années deux mille qui reviennent sur les évolutions majeures de la formation intervenues au cours du vingtième siècle.

<sup>1383</sup> En raison de l'état des archives disponibles à l'École, nous n'en connaissons précisément le détail qu'à partir de 1973 (cf. la notice méthodologique en annexes). D'après la description qu'en fait Jacques Lagardère, ancien directeur de l'École des Ponts, le tronc commun est alors majoritairement composé d'enseignements qui relèvent du génie civil et de la construction. ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 21 février 1996, p.7. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1384</sup> Cf. en annexe la liste des options disponibles au cours des années soixante.

entre les différentes disciplines. Ainsi, les élèves ayant choisi une option de type « droit administratif » ou « économie politique »<sup>1385</sup> se voient dans l'obligation de suivre des enseignements spécialisés relevant d'une formation scientifique et technique dans les domaines de l'ingénieur. En dehors du tronc commun qui accorde une place largement prépondérante aux enseignements dits « techniques », les élèves poursuivent donc leur formation en sciences de l'ingénieur par des enseignements spécialisés, au sein des options qu'ils ont choisies. À partir de la fin des années soixante, la direction de l'École va poursuivre cette tendance à la diversification des enseignements, notamment par l'introduction de matières nouvelles qui donnent un caractère plus « généraliste » à la formation des ingénieurs des Ponts.

*L'augmentation de la « formation humaine » et l'introduction de la « gestion » à la fin des années soixante*

La fin des années soixante est contemporaine de plusieurs innovations au sein de la formation qui témoignent du début d'une prise de distance de l'École vis-à-vis d'une formation qui serait quasi exclusivement tournée vers le « génie civil ». Pour donner un aperçu de ces innovations, nous proposons de revenir brièvement sur les différents enseignements de ce type introduits dans la formation à partir de cette époque.

Une réforme des enseignements intervient en 1969 qui vient couronner une série d'innovations en matière de « formation humaine » qui ont ponctué la fin des années soixante. Cette réforme vise à réduire le tronc commun d'enseignements et conduit par conséquent à baisser la part de la formation dévolue aux enseignements dits « scientifiques et techniques ». Le cas du cours de « résistance des matériaux » est éclairant pour donner un exemple concernant une matière fondamentale des sciences de l'ingénieur. Sous couvert de « réorganiser l'enseignement de “résistance des matériaux”<sup>1386</sup> », la direction de l'École le regroupe avec les cours de « béton armé et béton précontraint » et de « constructions métalliques ». Or le nouvel enseignement d'« initiation à la construction » ainsi créé se solde, finalement, par une réduction de

---

<sup>1385</sup> Il s'agit du nom générique attribué à des options qui regroupent des enseignements spécialisés mais sous cette appellation disciplinaire sont également désignés des cours qui figurent au sein du tronc commun.

<sup>1386</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°1/dossier 1970, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 3 novembre 1970, p.3.

plus du tiers du volume horaire consacré à la « résistance des matériaux », celui-ci passant de soixante-six à quarante-deux heures<sup>1387</sup>.

Parallèlement, une place plus importante est accordée aux options<sup>1388</sup>. Moins nombreuses, celles-ci voient croître en leur sein la part relative de la formation dite « humaine » avec, en 1969, la création d'une option « administration générale » parmi les huit options proposées (cf. encadré *infra*)<sup>1389</sup>. Cette réforme découle de plusieurs réflexions, engagées dès 1968<sup>1390</sup>, au cours desquelles les enseignants et l'équipe de direction de l'École se sont accordés sur « l'absolue nécessité de développer à l'École une formation humaine<sup>1391</sup> ».

Aux enseignements de « droit administratif » et d'« économie politique » qui figurent, eux, dans le tronc commun et font depuis longue date partie de la formation des ingénieurs des Ponts<sup>1392</sup>, vont en effet s'ajouter des cours optionnels de communication et de gestion<sup>1393</sup>. Ils viennent s'ajouter aux enseignements de « techniques de communication orales et écrites », introduits pour la première fois en 1967, sous la forme d'un stage facultatif de deux jours en troisième année<sup>1394</sup>. Sur le

---

<sup>1387</sup> D'après calculs, effectués à partir de : *idem*.

<sup>1388</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°1/dossier 1970, Dossier préparatoire au conseil de perfectionnement du 3 novembre 1970, point n°3 de l'ordre du jour : « Poursuite de la réforme de l'enseignement à l'École », p.3.1.

<sup>1389</sup> La structuration des options proposées reste quasiment inchangée jusqu'en 1983. Cf. en annexe la liste des options offertes dans les années soixante-dix et son évolution.

<sup>1390</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/versement de Charles Scemama [secrétaire général de l'ENPC], non classé, Dossier : « Réforme de l'enseignement », 1968 ; Série 9529/carton n°1/non classé, Procès-verbal des comités d'enseignement du 12 juin 1968, du 15 octobre 1968 et du 11 décembre 1968 ; Série 9529/carton n°1/dossier 1968, Procès-verbal des conseils de perfectionnement du 20 juin 1968 et du 22 octobre 1968 ; Série 9529/carton n°1/dossier 1969, Procès-verbal des conseils de perfectionnement du 1<sup>er</sup> juillet 1969 et du 13 octobre 1969.

<sup>1391</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/non classé, Procès verbal du comité d'enseignement du 12 juin 1968, Point n°7 : « Principaux avis formulés par le CE lors de la réunion en date du 12 juin 1968 », p.7.3.

<sup>1392</sup> À ne pas confondre, comme indiqué *supra*, avec les options qui portent le même nom. Les archives disponibles ne nous ont pas permis de dater précisément l'introduction de ces matières dans la formation des ingénieurs. Il y est fait une première fois allusion dans les archives de 1961 où il est question du renouvellement du mandat de deux enseignants de ces matières. Archives de l'ENPC : Série 9529/non classé, Procès-verbal du comité d'enseignement du 6 novembre 1961, p.3.

<sup>1393</sup> À partir de 1968, la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE) qui est une création du CNPF, de l'Assemblée des chambres de commerce et du ministère de l'Industrie coordonne l'enseignement de gestion dispersé dans différents établissements. Cf. à ce sujet : CHESSEL Marie-Emmanuelle et PAVIS Fabienne, *Le technocrate, le patron et le professeur. Une histoire de l'enseignement supérieur de gestion*, Paris, Belin, coll. "Histoire de l'éducation", 2001.

<sup>1394</sup> Si l'enseignement de la gestion intègre les programmes de plusieurs Écoles d'ingénieur dans ces années, notons que celui de la communication et l'apprentissage des « savoir-être », à cette époque, est considéré par Pierre Bourdieu comme étant l'apanage des écoles-refuges, les plus démunies « en capital proprement scolaire », ce qui n'est pas le cas de l'École des Ponts. BOURDIEU Pierre, *La noblesse d'État, op. cit.*, pp.317-322.

même modèle, un exercice de « simulation de gestion », également qualifié de « jeu d'entreprise », est organisé en 1968, nous y reviendrons.

Après la réforme de 1969, la formation dite « humaine » continue de prendre de l'ampleur. En 1972, l'ENPC organise ainsi une « initiation au management », destinée en particulier aux ingénieurs du corps, à la demande du ministre de l'Équipement (cf. *infra*). Entretemps, l'option « administration générale » a été rebaptisée « administration et gestion », les enseignements spécialisés d'« économie » y étant plus nombreux. Durant les années qui suivent, plusieurs autres enseignements dits de « formation humaine » vont faire leur apparition au sein de la formation des ingénieurs des Ponts. Des activités optionnelles supplémentaires sont créées en 1973 pour les deuxième et troisième années, telles que « techniques de décision, de programmation et de gestion » (14h) et « économie régionale et urbaine » (18h). Enfin, un « jeu d'entreprises inter-écoles » est organisé la même année durant une semaine. En 1974, les « techniques de communication » sont introduites dans le tronc commun. Plusieurs activités d'option sont ensuite créées en 1975, dont « suivi de gestion financière » et « simulation socio-économique » pour les élèves de troisième année. À partir de 1977, des « activités de complément » sont organisées le mercredi après-midi. Les élèves peuvent ainsi suivre des ateliers de « techniques de communication écrite et orale », de « psychologie analytique », d'« études de prix dans les entreprises », de « problèmes de personnel dans une entreprise nationalisée (la SNCF) », de « création d'entreprise », d'« organisation et législation du travail » et sur « l'ingénieur des Ponts et Chaussées en DDE : les relations publiques ». L'année suivante est créé un séminaire sur la « gestion dans les services du ministère de l'Environnement et du Cadre de vie » et un autre est consacré à l'« organisation du travail et [au] pouvoir ». Dans les années soixante-dix, les enseignements qui ne relèvent pas directement des sciences pour l'ingénieur abordent donc – outre le « droit » et l'« économie » – la « communication », la « gestion » et le « management ».

Cet ensemble d'enseignement hétéroclite, introduit pour une grande part à partir de la fin des années soixante, pose aux acteurs un problème terminologique. Largement dominé par la « gestion », il est désigné par le terme de « sciences sociales » alors même que la sociologie n'y apparaît pas en tant que telle (cf. encadré *infra*).

**Encadré n°19: Les « Sciences sociales » représentées par la « Gestion » ou les interrogations terminologiques des acteurs de la formation**

Échanges en séance du conseil de perfectionnement de l'École des Ponts, le 6 décembre 1977<sup>1395</sup> :

- Un enseignant : « Un des points qui m'a surpris : c'est une certaine ambiguïté : "enseignement relevant de l'économie et des sciences sociales". J'ai trouvé beaucoup d'économie et assez peu de sciences sociales dans le contenu.

- Le président [directeur de l'ENPC] : Le droit, ce n'est peut-être pas très social, mais il faudrait s'entendre sur ce qu'on appelle sciences sociales.

- [Le directeur des études<sup>1396</sup>] : C'était un peu dans le sens d'enseignements non techniques [...] Disons que tout ce qui est enseignement de la gestion n'était pas, dans notre esprit, dans la partie économie, mais dans la partie sciences sociales. Le terme est peut-être mal choisi. [...]

- [Le représentant de la CFDT<sup>1397</sup>] : Je crois qu'il est assez grave d'utiliser à mauvais escient un mot qui couvre d'autres domaines comme les problèmes de relations de groupe, la démographie, etc. qui sont effectivement des sciences sociales. [...] Je crois qu'il faudrait dès maintenant appeler les choses réellement par leur nom et ne pas mettre ce terme qui, à mon sens, est trompeur. [...]

- [Le directeur adjoint de l'ENPC] : Disons que c'est un choix simplificateur [...] toutes ces disciplines ne relèvent pas des sciences sociales au sens strict. Relèvent directement des sciences sociales les enseignements d'économie. Les enseignements de gestion sont quant à eux des enseignements qui pour partie, utilisent des sciences sociales mais qui sont plutôt tournés vers des techniques de décision. Enfin, les enseignements de techniques mathématiques [...] fournissent des méthodes utilisables dans les sciences sociales. Je crois que ce qui a fait conserver cette dénomination, c'est simplement le souhait de ne pas avoir un titre du genre "enseignements non techniques" ou "enseignements relevant de l'économie, du droit, de la gestion, etc. Il y a un peu un abus de terminologie. »

Quel que soit le terme par lequel ils sont désignés, ces enseignements occupent incontestablement une place croissante dans la formation des ingénieurs des Ponts, au cours de ces années. À tel point qu'une partie d'entre eux est inscrite au cœur même du tronc commun. Si l'ouverture du tronc commun<sup>1398</sup> à ces enseignements

<sup>1395</sup> Archives de l'ENPC : série 9529/carton n°4/dossier 1977, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 6 décembre 1977, pp.23-25.

<sup>1396</sup> Pour plus de clarté, nous avons remplacé les noms par les fonctions des intervenants.

<sup>1397</sup> Pour la Fédération nationale des Salariés de la Construction et du Bois et la Fédération nationale de l'Équipement, de l'Habitat et des Transports.

<sup>1398</sup> Les enseignements du tronc commun définissent le cœur de l'identité que souhaite afficher l'École, comme nous l'avons vu au cours du chapitre 3.

témoigne des premiers pas de l'évolution vers laquelle chemine l'École, la part de la formation dévolue aux sciences de l'ingénieur demeure néanmoins très majoritaire.

### *La place relative de la « formation humaine »*

Au cours des années soixante-dix, plusieurs enseignements relevant de la « formation humaine », viennent se greffer au tronc commun de la deuxième année. En dehors de l'introduction, en 1974, des « techniques de communication » déjà mentionnées, apparaissent « choix économique des projets » (en 1976), « urbanisme » (en 1977) et « notions de comptabilité et de gestion » (en 1979). Ainsi, dans les années soixante-dix la part consacrée en moyenne à ces enseignements atteint quasiment le quart du volume horaire total du tronc commun (cent-vingt-trois heures sur quatre-cent soixante-et-onze)<sup>1399</sup>. Si l'on exclut les enseignements, plus anciens, d'économie et de droit, le volume horaire est néanmoins inférieur à un dixième du tronc commun (quarante-cinq heures sur quatre-cent soixante-et-onze). Le tronc commun suivi par les élèves au cours de la deuxième année de l'ENPC demeure donc largement consacré à l'enseignement des sciences de l'ingénieur. En outre, il vise à dispenser une formation à caractère polytechnicien, dans la mesure où il est composé d'enseignements qui touchent à l'ensemble des domaines techniques de l'ingénieur. Il contient notamment des enseignements de « construction », de « bâtiment », de « transports », de « matériaux » et de « mécanique » des fluides, des sols et des roches.

Après la période consacrée au tronc commun et à partir du mois de mars de leur deuxième année, les élèves s'inscrivent dans une option<sup>1400</sup>, à laquelle correspond un ensemble d'enseignements spécialisés qui sont dispensés jusqu'au mois de janvier de la troisième année, avant que les élèves n'entament leur « travail de fin d'études ». Si l'on considère la liste des enseignements spécialisés et leurs évolutions au cours des années soixante-dix<sup>1401</sup>, une très large place est accordée aux enseignements d'économie et de gestion. La formation à l'aménagement urbain et régional occupe une part importante en termes de volume horaire et recouvre plusieurs disciplines, de l'économie de l'urbanisme, à ses aspects administratifs et financiers. Si l'on

---

<sup>1399</sup> Cf. en annexe le tableau indiquant la composition du tronc commun et son évolution.

<sup>1400</sup> Cf. la liste des options en annexe.

<sup>1401</sup> Cf. en annexe la liste des enseignements spécialisés et leurs évolutions au cours des années soixante-dix.

additionne ainsi le volume horaire des enseignements spécialisés qui relèvent de la formation dite « humaine », celle-ci représente près du double de la part horaire accordée aux enseignements de sciences d'ingénieur.

Il faut prendre garde néanmoins à une lecture trop hâtive des programmes d'enseignement. Le choix parmi ces cours est relativement contraint et, à chaque option, correspond un ensemble d'enseignements spécialisés que les élèves doivent choisir. Ainsi, les enseignements dits « techniques » apparaissent quasiment incontournables, quelle que soit l'option choisie, quand la « formation humaine » n'est accessible qu'aux élèves ayant fait le choix d'une des deux options qui y donnent accès (soit « administration et gestion » et « aménagement urbain et régional »).

Si les enseignements de sciences de l'ingénieur sont prédominants au sein du tronc commun et qu'ils irriguent l'ensemble des options choisies par les élèves, il n'en reste pas moins que les années soixante et soixante-dix marquent une très nette diversification de la formation à l'École des Ponts et Chaussées, au sein de laquelle sont introduits plusieurs enseignements de « management » et de « communication ». La création de ces enseignements est justifiée au sein des instances de décision de l'École par l'évolution du métier d'ingénieur mais ils ne sont jamais pensés au regard de la situation particulière des ingénieurs du corps, amenés à exercer au sein du service public.

## **2) Des « sciences sociales » qui participent de la dédifférenciation de la formation du corps au début des années soixante-dix**

Afin de rendre compte plus précisément de la place des enseignements de « formation humaine » d'un point de vue plus qualitatif, nous proposons de nous pencher à présent sur deux enseignements que nous n'avons fait qu'évoquer, soit « simulation de gestion » (ou « jeu d'entreprise »), introduit en 1968 et « initiation au management », créé en 1972. Organisés à l'intention de l'ensemble des ingénieurs de l'École, ils mêlent les élèves dits « civils » aux élèves fonctionnaires qui sont tout d'abord invités à les suivre de manière optionnelle. Les élèves du corps sont ainsi formés à la connaissance des entreprises et aux rouages de ce que le directeur de

l'École de l'époque appelle le « commandement<sup>1402</sup> » sur un modèle qui, pour le premier cours, est sans rapport avec les domaines relatifs au « génie civil » et ne concerne, ni de près ni de loin, les activités du ministère de l'Équipement ; et, qui pour l'autre, est orienté exclusivement sur les entreprises privées, à tel point qu'il sera suivi aux côtés des élèves de l'École des hautes études commerciales (HEC).

### *La familiarisation des IPC à l'entreprise*

Créé en 1968, le cours de « simulation de gestion » existe encore aujourd'hui<sup>1403</sup>. Déplacés durant deux jours dans les installations de la compagnie française Thomson-Houston-Brandt, au Plessis Robinson, les élèves sont assistés de deux conseillers en économie d'entreprise<sup>1404</sup>. Répartis dans quatre sociétés concurrentes dotées de moyens financiers identiques, ils ont pour mission de « conquérir le marché national » d'un nouvel appareil d'électroménager. L'objectif pédagogique relève donc du marketing et le thème choisi est très éloigné du « génie civil » et des secteurs d'activité traditionnels d'un ingénieur des Ponts et Chaussées. Dans la continuité de cette formation à l'entreprise, un enseignement de gestion des entreprises est mis en place l'année suivante. Les différents éléments abordés au sein de ce cours relèvent de savoirs transversaux relatifs aux entreprises : leur organisation et leur gestion (du point de vue comptable et du point de vue technique, soient le « calcul des prix » ou le « contrôle des prix »<sup>1405</sup>). Lors de sa mise en place, cet enseignement apparaît suffisamment légitime pour être positionné dans le tronc

---

<sup>1402</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°1/dossier 1970, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 3 novembre 1970, p.37.

<sup>1403</sup> Nous avons eu l'occasion d'y effectuer une observation directe en septembre 2003. Répartis entre différentes entreprises concurrentes, les élèves étaient amenés à jouer des rôles différents, selon leur fonction (directeur des ressources humaines, directeur financier, PDG, etc.). Ils étaient ainsi encouragés à prononcer des discours dynamisant censés créer une féconde émulation entre les salariés, ou à passer des alliances et entreprendre des actions de fusion-acquisition, voire des OPA, dans la perspective d'augmenter le chiffre d'affaire de leur entreprise et de la voir placée parmi les plus performantes de la classe.

<sup>1404</sup> Archives de l'ENPC, Série 9529/versement de Charles Scemama [secrétaire général de l'ENPC], non classé, Dossier : « Réforme de l'enseignement », 1968. Cf. l'encadré en annexe sur le rôle du secteur privé dans le choix des enseignants de l'École, vu par le représentant de la CGT au conseil de perfectionnement.

<sup>1405</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°1/dossier 1969, Dossier préparatoire au conseil de perfectionnement du 13 octobre 1969, point n°4.b) de l'ordre du jour : « communication sur un enseignement à instaurer à l'École sur la Gestion des Entreprises ».

commun<sup>1406</sup>. Suivi de manière plus approfondie par les élèves de l'option « administration générale », il est complété par un cours sur la « gestion des personnels »<sup>1407</sup>. Le directeur des études de l'époque précise néanmoins que le but n'est pas de reproduire des enseignements qui existent dans d'autres Écoles et qu'il s'agit bien, cette fois, d'un cours spécifique à l'École des Ponts :

« Cet enseignement serait adapté à l'entreprise ou au bureau d'études de génie civil, donc spécifique de l'École, et non pas imité des enseignements de gestion donnés dans des Écoles de formation commerciale (HEC) ou industrielle (Mines de Paris, Centrale)<sup>1408</sup>. »

Si l'enseignement se démarque des cours professés aux élèves d'autres grandes Écoles du point de vue du domaine qui le caractérise, il ne contient pas néanmoins d'élément différenciant relatif au statut de l'entreprise ou à la nature de ses missions, de service public par exemple. Les élèves fonctionnaires sont ainsi formés, comme les élèves « civils », à l'apprentissage de l'entreprise, de son fonctionnement et de sa gestion. La fin des années soixante signe donc le début de l'ouverture de la formation de l'École des Ponts à la gestion des entreprises.

#### *Du management privé pour les élèves fonctionnaires*

À la même époque, le directeur de l'École des Ponts est saisi d'une demande du ministre de l'Équipement, Albin Chalandon, qui lui commande un rapport sur la « formation à la gestion et au management à l'École nationale des Ponts et Chaussées ». Un mois après la remise du rapport qui « aurait fortement retenu l'attention [du] ministre<sup>1409</sup> », ce dernier transmet la directive générale suivante, par l'intermédiaire de son directeur de cabinet, également professeur à l'École :

« Promouvoir à l'École Nationale des Ponts et Chaussées et à l'intention spécialement des ingénieurs-élèves des Ponts et Chaussées (futurs Ingénieurs de l'administration) une série de conférences avec tous

---

<sup>1406</sup> L'expérience ne dure néanmoins qu'un an, cet enseignement devenant en 1970 un enseignement spécialisé, suivi de manière optionnelle par les élèves qui ne font pas partie de l'option « administration générale ».

<sup>1407</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°1/dossier 1969, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 13 octobre 1969.

<sup>1408</sup> *Idem*.

<sup>1409</sup> Selon le directeur de l'École : Archives de l'ENPC, Série 9529/carton n°1/dossier 1970, Dossier préparatoire au conseil de perfectionnement du 3 novembre 1970, point n°4 de l'ordre du jour : « Communication sur la formation à la gestion et au management à l'École nationale des Ponts et Chaussées », p.4.1.

travaux pratiques, visites ou exemples, etc. visant à une initiation au Management<sup>1410</sup>. »

Les déclarations du directeur de l'École à ce sujet semblent témoigner de ses doutes vis-à-vis de la possibilité d'enseigner le « management » en formation initiale. Il considère en effet que le « management [...] suppose normalement une connaissance pratique vécue de l'environnement et des données de la vie professionnelle ». Il s'agit, selon lui, « plus [d']un art [que d']une science – et [le “management”] exige des qualités d'action et de dynamisme, ainsi que le sens des affaires, ce qui ne s'enseigne pas – la formation pouvant tout au plus prétendre améliorer des dispositions naturelles, mais non se substituer à celles-ci<sup>1411</sup>. » Mais, les directives du ministre s'imposent au directeur de l'ENPC qui n'est alors qu'un service extérieur au ministère de l'Équipement. Or Albin Chalandon tient tout particulièrement à l'idée d'une initiation au management des jeunes hauts fonctionnaires de façon à les préparer à la conduite du changement, comme l'indique alors le directeur de l'École :

« Il est non moins clair que la rénovation de l'administration telle que la voit notre Ministre, à en juger simplement par ses nombreuses déclarations relatées dans la grande presse, passe par le “Management” [...] et [qu'il] désire pour les élèves une initiation au “Management” [...] pour qu'ainsi soit semé dans les éléments plus jeunes de notre administration, un ferment de rénovation<sup>1412</sup>. »

Ce que le directeur de l'École définit comme « la préparation scientifique des décisions avec comme corollaires notamment, tous les problèmes d'organisation du commandement et des délégations de pouvoir, etc. en fonction des objectifs à atteindre<sup>1413</sup> » et que les enseignants seront bien en peine de qualifier (cf. encadré *infra*), va ainsi faire l'objet d'enseignements au sein de la formation initiale. Mais, alors que le ministre semblait voir là une innovation propre à « rénov[er] l'administration », et un enseignement qu'il destinait, dans sa directive, aux ingénieurs du corps des Ponts et Chaussées, la formation au management mise en place par l'École ne semble pas orientée vers les problèmes de réforme de l'administration. Bien au contraire, la direction de l'École prend contact avec

---

<sup>1410</sup> Directive générale du ministre de l'Équipement et du Logement, Paris, le 27 juillet 1970, cité dans : *Idem*.

<sup>1411</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°1/dossier 1970, Dossier préparatoire au conseil de perfectionnement du 3 novembre 1970, *op. cit.*, p.4.2.

<sup>1412</sup> *Idem*.

<sup>1413</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°1/dossier 1970, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 3 novembre 1970, p.37.

l'Institut supérieur des Affaires de Jouy en Josas, « en vue d'examiner les conditions dans lesquelles les ingénieurs-élèves [fonctionnaires] de l'ENPC pourraient participer, au printemps prochain, dans un cadre interdisciplinaire, à certaines activités des élèves de cet Institut<sup>1414</sup> ». De façon également symptomatique, au cours de la discussion qui s'engage au sujet de cet enseignement au sein du conseil de perfectionnement, le président de l'association des ingénieurs anciens élèves de l'ENPC suggère que l'École consulte « le patronat<sup>1415</sup> » :

« Il y aurait intérêt, avant d'enseigner les techniques du management à l'école, de prendre connaissance des idées du patronat français à ce sujet. [...] [Ses représentants] pourraient, je crois, vous donner des directives pour mettre au point la formation des élèves<sup>1416</sup>. »

Cette proposition, émise à propos d'un cours censé être « à l'intention spécialement des ingénieurs-élèves<sup>1417</sup> », témoigne à nouveau de l'absence de spécificité accordée à la formation des hauts fonctionnaires vis-à-vis des ingénieurs destinés au secteur privé. Plus précisément, elle révèle l'absence de spécificité d'une formation à la gestion de l'administration qui devrait s'inspirer, selon le président de l'association des anciens élèves, des méthodes de « management » des entreprises privées, telles qu'elles sont enseignées à leurs futurs dirigeants :

C'est donc aux côtés des élèves de l'Institut supérieur des Affaires et de l'École des hautes études commerciales (HEC) que les ingénieurs du corps seront finalement initiés au « management », à partir de 1972.

#### **Encadré n°20 : Comment qualifier le « Management » ?**

Échanges en séance du conseil de perfectionnement, le 3 novembre 1970<sup>1418</sup> :

Après la présentation par le directeur de l'ENPC des enseignements de « Management » que l'École compte mettre en place conformément aux souhaits du ministre de l'Équipement, un professeur intervient :

« - Le regret, c'est qu'on emploie le mot "management" qui est un mot étranger alors que le mot "art de diriger" est employé depuis fort longtemps en France. [...]

<sup>1414</sup> Archives de l'ENPC : Dossier préparatoire au conseil de perfectionnement du 3 novembre 1970, *op. cit.*, p.4.3.

<sup>1415</sup> Archives de l'ENPC : Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 3 novembre 1970, *op. cit.*, p.38.

<sup>1416</sup> *Idem.*

<sup>1417</sup> Directive générale du ministre de l'Équipement et du Logement, Paris, le 27 juillet 1970, cité dans : *Idem.*

<sup>1418</sup> *Ibid.*, pp.37-38.

- [Un professeur] : Sur la question du vocabulaire, il me vient à l'esprit une lettre de Mme de Sévigné qui parlait de la "brillante conduite du roi et du grand ménage de M. Colbert". Le terme de "ménage" était un mot bien français, il a donné "management" et il nous revient de l'autre côté de l'Atlantique. J'aimerais qu'on trouve un autre nom.
  - [Un professeur suggère] : "Stratégie et tactique".
  - Trop militariste ! [rétorque le directeur de l'École].
  - Je propose : "conduite des affaires", [intervient un autre enseignant].
  - C'est discutable [répond le directeur], car nous voulons suggérer à la fois conduite des affaires et conduite des hommes. »
- Le cours sera finalement intitulé « initiation au management ».

Si la connaissance des entreprises est, dans les années qui suivent (cf. *infra*), justifiée comme un impératif dans une formation destinée à des fonctionnaires, elle n'est pas pensée de la sorte au tout début des années soixante-dix. Rien dans les débats autour de l'introduction des enseignements relatifs à la « gestion » et au « management » ne transparaît en effet quant au statut particulier des ingénieurs du corps<sup>1419</sup>, dont la majorité des trajectoires de l'époque les amène à travailler au sein de l'État, au moins dans la première partie de leur carrière (cf. premier chapitre).

Si le statut particulier des fonctionnaires entre peu, voire pas, en compte dans l'évolution de leur formation, les argumentaires visant à justifier l'introduction des enseignements ne relevant pas des *sciences* de l'ingénieur sont ponctués de références aux évolutions du *métier* de l'ingénieur. Autrement dit, les évolutions du « bon ingénieur moderne<sup>1420</sup> » exigeraient que ce dernier s'ouvre à des domaines qui ne ressortissent pas directement de ses centres d'intérêt.

À l'instar des argumentaires que l'on peut lire près de quarante ans plus tard, il est essentiellement question de deux évolutions du métier justifiant celles de la formation : la montée de la complexité et la nécessité de travailler en équipe. La

<sup>1419</sup> Leur formation recouvre à l'identique celle des ingénieurs civils de deuxième et troisième années jusqu'au milieu des années soixante-dix et il n'est jamais fait mention d'une quelconque spécificité de leur fonction ou de la nature de leur activité. Ce n'est qu'à la toute fin des années soixante-dix que seront introduits les premiers séminaires réservés aux "corpsards" en vue de les initier à l'organisation des DDE (cf. *supra*).

<sup>1420</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°1/dossier 1969, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 13 octobre 1969, p.38.

première impliquerait que les ingénieurs soient formés à une « approche globale des problèmes<sup>1421</sup> » désormais multidimensionnels :

« La prise de conscience que l'action technique s'exerce au sein d'un environnement socio économique complexe :

Dans la conception et la réalisation des ouvrages, aux décisions purement techniques (savoir construire un ouvrage qui tienne) a succédé la décision technico-économique (savoir mettre au point le meilleur ouvrage au moindre coût) [...]. Les ingénieurs seront de plus en plus confrontés à cet environnement complexe et leur action "technicienne" sera jugée sur des critères où la technique "pure" aura moins de place que par le passé. [...] Il conviendra donc que les élèves soient bien informés que chaque technique fait partie d'un système complexe où son action se situe<sup>1422</sup>. »

Dans cette perspective, la formation devrait donc être largement ouverte sur « les problèmes humains, économiques, juridiques, financiers, commerciaux, et sur les méthodes modernes de gestion et d'administration<sup>1423</sup> ». Cette « complexité » s'accompagnerait d'une diversification des acteurs avec lesquels les ingénieurs seraient désormais amenés à collaborer. Il conviendrait donc d'encourager « un contact étroit avec d'autres états d'esprit<sup>1424</sup> », voire de favoriser des « relations de camaraderie avec des sociologues<sup>1425</sup> », afin de préparer les élèves à « s'intégrer ultérieurement dans une équipe<sup>1426</sup> ». Les élèves devraient acquérir « le sens des relations humaines<sup>1427</sup> » et apprendre les « techniques du travail collectif<sup>1428</sup> » :

« La préparation aux techniques du travail collectif et de la décision :

Le travail en équipe est aujourd'hui le "lot commun" de l'ingénieur au cours de sa vie professionnelle. Or il faut bien reconnaître que nos élèves (là encore peu favorisés par une formation antérieure développant l'émulation et la rivalité à outrance) n'y sont point préparés ; comme ils ne sont pas préparés à l'expression de la communication en général. Pour lutter contre ceci on peut songer à développer autant que possible le

---

<sup>1421</sup> ENPC, « Transfert et décentralisation de l'École nationale des Ponts et Chaussées », rapport d'orientation au directeur du Personnel et de l'organisation des services, le 16 janvier 1974, p.24.

<sup>1422</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°2/dossier 1974, Dossier préparatoire au conseil de perfectionnement du 12 décembre 1974, point n°3 de l'ordre du jour : « Exposé des éléments d'une réforme des enseignements à l'École nationale des Ponts et Chaussées », p.5.

<sup>1423</sup> *Idem.*

<sup>1424</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°1/dossier 1970, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 14 avril 1970, p.26.

<sup>1425</sup> *Ibid.*, p.25.

<sup>1426</sup> *Ibid.*

<sup>1427</sup> Archives de l'ENPC : Dossier préparatoire au conseil de perfectionnement du 12 décembre 1974, point n°3 de l'ordre du jour, *op. cit.*, p.3.

<sup>1428</sup> *Idem.*

travail en équipe ainsi que l'apprentissage des moyens de la communication et de la décision<sup>1429</sup>. »

Il n'est donc pas fait allusion explicitement aux évolutions de l'action publique mais bien plus à celles du métier de l'ingénieur, quel que soit le lieu de son exercice professionnel.

Les réformes successives de l'enseignement qui s'étendent des années soixante à la fin des années soixante-dix témoignent ainsi de deux types d'évolution. Un mouvement de diversification qui voit la formation s'ouvrir à d'autres enseignements que les sciences de l'ingénieur et les intégrer aux bases communes des cursus des élèves, et un mouvement, lié au premier, de « privatisation » de la formation du corps, dont les évolutions sont orientées par celles liées aux métiers des ingénieurs « civils » de l'École<sup>1430</sup>. La mise en évidence de ces grandes tendances éclaire ainsi d'un autre jour les critiques relatives à la managérialisation récente de la formation du corps des Ponts et Chaussées, accusée par exemple d'être à l'origine de la désertion des métiers techniques et de la baisse des compétences techniques des ingénieurs, présentée comme la source de plusieurs incidents de sécurité (cf. chapitres 3 et 4).

## **B.Des ingénieurs spécialisés en « sciences sociales »**

À partir des années quatre-vingt, les réformes de l'enseignement vont encore augmenter la place des « sciences sociales » au sein de la formation, tout en recentrant le tronc commun sur les sciences de l'ingénieur. Les « sciences sociales » vont faire, dans un premier temps, l'objet de parcours scolaires à part entière, au sein desquels la part des enseignements de sciences de l'ingénieur est progressivement réduite. Certains élèves continuent néanmoins de suivre des *curricula* où la part des « sciences sociales » est négligeable. Ce ne sera plus le cas à partir des années deux mille lorsque la direction de l'École renforce la place des « sciences sociales » à tel

---

<sup>1429</sup> *Ibid.*, p.5.

<sup>1430</sup> Si les archives ne nous ont pas permis d'établir de liens pertinents, on pourrait envisager ces évolutions au regard de la conquête de l'urbain par les ingénieurs des Ponts et Chaussées et la nécessité qu'ils ont rencontrée d'élargir la gamme de leurs compétences en vue de se positionner dans la « modernisation urbaine », l'acquisition de compétences plus économiques notamment leur permettant potentiellement de se poser en intégrateurs des différents points de vue sur le milieu urbain. Cf. THÉNIG Jean-Claude, *L'ère des technocrates*, *op. cit.*, 1987.

point qu'il est désormais question de former à part égale des ingénieurs et des « managers ».

### **1) La mise en place des premiers *curricula* de « sciences sociales » à partir des années quatre-vingt**

Les évolutions de la formation dispensée aux ingénieurs des Ponts et Chaussées dans les années quatre-vingt sont perceptibles à la seule lecture des rapports d'activité de l'École. Du premier rapport d'activité, paru en 1973, jusqu'à celui de 1979, l'annonce des « objectifs de la formation » de l'École des Ponts et Chaussées était en effet invariablement déclinée comme suit :

« Il s'agit de former, pour le secteur public et pour le secteur privé, des ingénieurs de niveau élevé [...] pour diriger des opérations de conception et de construction concernant essentiellement les infrastructures, les équipements collectifs, le bâtiment. Leur culture générale doit leur permettre le moment venu, et compte-tenu de leurs qualités personnelles, d'accéder à des postes de direction. Sans écarter l'éventualité que certains se spécialisent, et se distinguent ultérieurement, par exemple en économie ou dans le management, la vocation de l'ENPC comme École d'ingénieurs doit être affirmée, c'est-à-dire que la formation est à dominante scientifique et technique<sup>1431</sup>. »

L'« économie [ou le] management » sont évoqués comme des possibilités qui ne doivent pas détourner l'École de sa « vocation » qui est avant tout de former des ingénieurs. Après sept années au cours desquelles pas une ligne de ce texte ne changea, la formulation des objectifs de la formation est modifiée et s'annonce ainsi à partir du rapport d'activité de 1980 :

« [...] Leur culture générale doit leur permettre le moment venu, et compte tenu de leurs qualités personnelles, d'accéder à des postes de direction. La formation initiale correspondante est donc à dominante scientifique et technique, même si les dimensions socio-économiques y sont également prises en compte. [...] La conduite des projets nécessite l'appel à des techniques diverses, mises en œuvre par des équipes pluridisciplinaires. L'impératif national d'exportation, particulièrement essentiel dans les domaines de formation de l'École, exige également de l'ingénieur le goût *de la communication, de la négociation et de la mobilité*. L'École s'efforce de communiquer à ses diplômés le goût et les

---

<sup>1431</sup> ENPC, « chapitre 1 : présentation générale de l'École – 1.1. Les objectifs de formations de l'ENPC », *Rapports d'activités de l'École nationale des Ponts et Chaussées*, de 1973 à 1979.

moyens de s'adapter à des cultures, des techniques et des situations nouvelles<sup>1432</sup>. »

Si l'affirmation de la « dominante scientifique et technique » est également de mise dans les années quatre-vingt, le verbe est moins impératif et une place est faite à l'international, sous couvert duquel est affirmée la nécessité d'« adapt[ation] » de l'ingénieur et le rôle de l'École dans la transmission du « goût de la communication, de la négociation et de la mobilité ». Les réformes qui vont en effet s'engager durant ces années reflètent la place plus importante désormais accordée à ces savoir-être.

L'année 1980 voit la création de nouvelles structures pédagogiques avec la mise en place de départements. Censés faire le lien entre l'enseignement et la recherche au sein de l'École des Ponts, ils sont également chargés de la gestion des différents enseignants de formation initiale et de DEA, et des directeurs de centres de recherche de l'École. Les trois premiers sont créés en 1980, soient « sciences mécaniques et sciences de la matière », « sciences mathématiques » ainsi qu'« économie et sciences sociales ». Puis deux autres départements voient le jour en 1981 : « aménagement » et « construction civile », bientôt rejoints par un sixième, plus transversal, consacré aux « langues ». L'ensemble des enseignements qui relèvent, dans la terminologie de l'époque, de l'« économie » et des « sciences sociales » sont ainsi regroupés dans une structure à part entière qui les positionne dans les matières fondamentales de l'École, auprès des « mathématiques », de la « mécanique », de la « construction civile » et de l'« aménagement », autant de départements qui recouvrent également des enseignements du même type. Les élèves continuent néanmoins de suivre un tronc commun dont on a vu qu'il demeurait largement tourné vers les sciences de l'ingénieur et une conception polytechnicienne de la formation<sup>1433</sup>.

En 1984, une nouvelle réforme des enseignements est mise en place. Cette année correspond à l'arrivée de Patrick Gandil à la direction des études de l'École. Il est courant d'entendre dire au sein du corps et du Ministère que, conformément à son attachement à la culture scientifique de l'ingénieur, il aurait alors considérablement

---

<sup>1432</sup> ENPC, « Les objectifs de formation de l'ENPC », *Rapport d'activité de l'École nationale des Ponts et Chaussées* de 1980, p.9.

<sup>1433</sup> Le tronc commun ne subit que des modifications mineures entre 1973 et 1983. Cf. le tableau descriptif en annexe.

renforcé la place des sciences dites « dures » dans le corpus des enseignements<sup>1434</sup>. La réalité est moins évidente et dépend de l'angle sous lequel on observe la réforme qu'il a mise en place. Celle-ci présente deux principales innovations, dont l'une consiste en la réduction drastique du nombre de matières composant le tronc commun et l'autre en la création de modules, répartis par filière, qui viennent compléter les départements.

D'une part, les enseignements techniques et scientifiques communs à tous les élèves passent de dix-sept matières (sans les langues) à six. Difficile d'affirmer en l'espèce que la réforme renforce la place des sciences de l'ingénieur. Néanmoins, cette réduction drastique s'accompagne d'un recentrage remarquable sur les disciplines réputées les plus « dures » : la géologie, les procédés généraux de construction, la résistance des matériaux, la mécanique des fluides et des sols<sup>1435</sup>. *Exit* l'urbanisme, la communication ou la gestion qui sont retirés des bases communes de la formation. Seule subsiste l'initiation au droit.

D'autre part, cinq filières sont créées, soient : « génie urbain et aménagement » ; « économie, ingénierie, gestion » ; « génie industriel », « génie civil » et « informatique et mathématiques appliquées ». Si les enseignements de « communication », de « gestion » ou d'« urbanisme », qui figuraient auparavant dans le tronc commun sont accessibles aux élèves, quelle que soit leur filière, ils le sont sous la forme de modules électifs. Seules deux filières sur les cinq imposent le suivi obligatoire de ces enseignements. La première filière (« génie urbain et aménagement ») comporte de nombreux enseignements de sciences sociales dont des cours de sociologie des organisations qui apparaissent à cette époque sous l'intitulé « sociologie de l'organisation et de la décision publique »<sup>1436</sup>. Mais elle reste prioritairement orientée vers une acception relativement technique de l'urbain et de l'aménagement. En revanche, la filière « économie, ingénierie, gestion » se distingue dans la mesure où elle inaugure le premier *curriculum* d'enseignements strictement

---

<sup>1434</sup> C'est ce qui nous a été rapporté en entretien. Par exemple : entretien auprès d'un ancien président de l'AIPC, La Défense, le 3 novembre 2004. C'est également ce qu'affirme Oren Wolff, qui dresse le portrait du secrétaire général : WOLFF Oren, *Le ministère de l'Équipement face à la décentralisation*, *op. cit.*, 2007, p.89.

<sup>1435</sup> Cf. en annexe le tableau des « modules scientifiques et techniques obligatoires » et leur évolution depuis 1984.

<sup>1436</sup> Cf. en annexe le tableau récapitulatif des enseignements de chaque filière et leur évolution depuis 1984.

orientés vers les « sciences sociales » de l'École des Ponts. Les élèves qui la suivent sont ainsi formés à l'économie, au droit, à la sociologie, à la communication et à la gestion<sup>1437</sup>. Leur formation « technique et scientifique » se limite au tronc commun des enseignements, soit à la mécanique, la construction, la géologie et la résistance des matériaux. La réforme mise en place par Patrick Gandil se résume finalement à un resserrement du tronc commun autour des cours de sciences de l'ingénieur, moins nombreux mais plus fondamentaux ; et à un changement de statut des « sciences sociales » qui apparaissent, certes, moins transversales, mais constituent désormais un cursus à part entière à l'École nationale des Ponts et Chaussées.

Quatre ans plus tard, en 1988, année du départ de Patrick Gandil de l'École, les deux filières susmentionnées, soit « génie urbain et aménagement » et « économie, ingénierie, gestion », fusionnent pour donner lieu à la création de la filière « économie, gestion, réseaux », entièrement tournée vers les enseignements de « sociologie », de « droit », de « communication », de « gestion » et d'« économie ». Cette année-là, l'École s'ouvre à la « finance » par la mise en place d'une sous-filière au sein d'« économie, gestion, réseaux ». Les élèves, fonctionnaires compris, y suivent des cours de « gestion privée », de « marchés financiers », de « gestion et [d']analyse financière » et de « méthodes mathématiques pour la finance ».

En 1992, les filières sont remplacées par des collèges, auxquels sont rattachés la formation des ingénieurs des Ponts et un certain nombre de mastères de l'École. Ils sont chargés de « la direction de la scolarité des étudiants en formation d'ingénieur et de mastère<sup>1438</sup> ». Quatre collèges sont ainsi créés : « génie industriel », « génie civil et bâtiment », « ingénierie mathématique et informatique » (en 1993) et « économie, réseaux, aménagement ». Ils s'ajoutent aux départements toujours en place<sup>1439</sup> et se répartissent les tâches. En somme, ces derniers s'occupent des enseignants et de la définition du contenu des cours quand les collèges sont chargés des élèves et de la

---

<sup>1437</sup> Cf. le détail en annexe.

<sup>1438</sup> ENPC, Rapport d'activité de l'École nationale des Ponts et Chaussées de 1992, p.2.

<sup>1439</sup> Parmi les départements créés en 1980, subsistent les suivants : « Mécaniques et sciences de la matière » (qui deviendra « Sciences mécaniques et de la matière »), « Sciences mathématiques » (devenu « Mathématiques et Informatique »), « Économie et sciences sociales », « Construction civile » (rebaptisé « Sciences et techniques de la construction »), « Aménagement » (devenu « Aménagement, transports et environnement ») et le département de Langues, intitulé « Formation linguistique, culturelle, internationale », puis, « Formation internationale ». Le département « Bâtiment », créé plus tardivement, sera supprimé en 1992.

cohérence de leurs parcours scolaires. En 1997, l'École décide de créer un collège dédié à la question de la ville et des territoires<sup>1440</sup>. Elle met ainsi en place le collège « villes et territoires », qui sera présidé par un urbaniste et sociologue de formation<sup>1441</sup>. L'ouverture de ce nouveau champ qui recouvre notamment des enseignements d'histoire de la ville, d'économie des transports et d'environnement vient encore élargir l'espace consacré aux enseignements de « sciences sociales ». La création de ce collège résulte en effet du dédoublement du collège « économie, réseaux, aménagement » qui était jusqu'alors le seul collège consacré aux enseignements hors sciences pour l'ingénieur. Avec la mise en place du collège « villes et territoires » spécialisé sur les aspects génie urbain, transports et aménagement, l'ancien collège « économie, réseaux, aménagement » focalise ses enseignements sur la dimension « économie, gestion, finance », comme l'indique son nouvel intitulé<sup>1442</sup>.

Les réformes de la formation intervenues durant les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix témoignent donc d'une ouverture croissante vers les « sciences sociales » dont les enseignements s'autonomisent jusqu'à constituer des cursus à part entière. Elles engagent également une diversification des parcours. Le tronc commun est en effet largement réduit et le nombre de modules parmi lesquels les élèves peuvent sélectionner leur *curriculum* s'est multiplié. Jacques Lagardère, le directeur de l'École, dénombre, en 1996, plus de deux-cent soixante modules différents<sup>1443</sup>. À tel point qu'il affirme alors : « Il est très rare de voir deux élèves sortir de l'École avec deux cursus identiques<sup>1444</sup> ».

Ces évolutions témoignent également d'une progressive autonomisation de l'École vis-à-vis du ministère de l'Équipement. Certes, l'École voit son statut évoluer à cette époque. De service extérieur du Ministère, elle devient en 1994 un établissement

---

<sup>1440</sup> Après la remise au conseil d'administration d'un rapport présidé par Pierre Veltz (futur directeur de l'École, alors directeur du LATTIS et conseiller auprès du directeur Jacques Lagardère) sur la question. ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 26 avril 1995. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1441</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 19 juin 1997. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1442</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 16 avril 1996, pp.3-4. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1443</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 21 février 1996, p.8. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1444</sup> *Ibid.*, p.9.

public à caractère scientifique, culturel et professionnel<sup>1445</sup> (EPSCP). L'équipe qui la dirige entend s'appuyer sur ce nouveau statut pour « introdu[ire] une culture d'entreprise différente », comme l'indique la première page du rapport d'activité de 1993 (paru en 1994). C'est ce que nous verrons notamment dans les réformes qui suivent. Néanmoins, dès avant ce changement statutaire, l'autonomisation de l'École est perceptible, au tout début des années quatre-vingt, quand, dans les objectifs de la formation présentés dans le rapport d'activité, un paragraphe est ajouté qui précise :

« On est ainsi passé progressivement d'une conception et d'une gestion assez strictement administratives de l'École [...] avec, corrélativement, une attention prépondérante accordée à la formation des élèves fonctionnaires, à l'association plus explicite et plus équilibrée d'autres partenaires et à la prise en compte de leurs besoins et de leur problématique<sup>1446</sup>. »

Cette progressive autonomisation de l'École va s'incarner dans d'autres réformes au cours des années deux mille, qui verra encore se renforcer la place des « sciences sociales » au sein de la formation. À tel point que l'École prétend désormais former des élèves doublement compétents, capables d'être à la fois des ingénieurs et des managers.

## **2)La double compétence des ingénieurs des Ponts**

À la faveur de l'élection d'un nouveau directeur à la fin des années quatre-vingt-dix, une réforme de l'enseignement va être mise en place, qui prend des allures de bouleversement radical.

*Les personnalités dirigeantes de l'École : des profils ouverts aux sciences sociales et au management*

Après deux mandats de cinq ans consécutifs à la tête de l'École des Ponts, Jacques Lagardère quitte l'établissement à la fin de 1998. C'est Pierre Veltz qui est ensuite nommé à la direction de l'École. Siégeant au conseil de perfectionnement depuis les années quatre-vingt, en tant que directeur de la recherche, puis comme représentant des enseignants de l'École au conseil d'administration, il est soutenu par la plupart

---

<sup>1445</sup> Cf. le schéma en annexe qui retrace l'évolution statutaire de l'ENPC.

<sup>1446</sup> ENPC, Rapport d'activité de l'École nationale des Ponts et Chaussées de 1981, p.8.

de ses membres, et notamment par son président, Pierre Richard<sup>1447</sup>. Parmi les autres candidats qui seront auditionnés par une partie des membres du conseil, figurent, entre autres, le directeur de l'École nationale des Travaux publics de l'État, François Perdrizet, et Patrick Gandil, qui est alors chef du service des bases aériennes à la direction générale de l'Aviation civile. La candidature de Pierre Veltz ayant reçu la préférence des membres du conseil d'administration, elle est proposée au ministre de l'Équipement, Jean-Claude Gayssot, qui la soumet à son tour à l'approbation officielle des membres du conseil, le 15 décembre 1998<sup>1448</sup>.

La nomination de Pierre Veltz à la tête de l'École est le signe d'un changement d'état d'esprit en son sein. S'il est ingénieur des Ponts, comme l'exigent les statuts de l'École, sa carrière est avant tout celle d'un chercheur en sciences sociales. Comme il l'indique d'ailleurs lui-même, son titre d'ingénieur n'est dû qu'aux aléas des concours qu'il a passés à la sortie des classes préparatoires :

« J'ai été collé à Normale de très peu et donc c'est pour ça que je suis devenu ingénieur, sinon je serais sûrement devenu chercheur...<sup>1449</sup> »

Docteur et habilité à diriger des recherches en sociologie (cf. l'encadré *infra*), il a effectué toute sa carrière dans la recherche, et notamment au sein de l'École où il a créé en 1982 le centre d'enseignement et de recherche Techniques et Sociétés (CERTES) qu'il codirige alors avec Gabriel Dupuy, chercheur et enseignant à l'École. En 1989, le CERTES, dont il est désormais le seul directeur, devient une équipe du laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (LATTTS), un centre de recherche commun entre l'École des Ponts et l'université Paris 12, dont il devient le responsable. Comme en témoignent ces partenariats, Pierre Veltz est, au cours de sa

---

<sup>1447</sup> En témoignent notamment les descriptions qu'ils dressent du directeur qui devrait idéalement succéder à Jacques Lagardère. Si chacun des candidats peuvent se retrouver dans l'une ou l'autre des qualités avancées, seul le profil de Pierre Veltz répond à l'ensemble des critères suivants : soit la jeunesse (« moins de 55 ans »), la « notoriété et l'image internationale », l'« ouvert[ure] sur les entreprises », la « bonne connaissance des élèves et des formations » et la « pro[ximité] du corps social de l'École ». ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 15 octobre 1998, pp.2-4. Source : direction de l'ENPC. Le soutien de Pierre Richard, perceptible dans ses interventions au conseil, nous sera confirmé par plusieurs acteurs au cours des entretiens.

<sup>1448</sup> *Ibid.* Censé être nommé par le conseil d'administration sur proposition du ministre, le directeur de l'École a été préalablement sélectionné par les membres du conseil, puis proposé au ministre.

<sup>1449</sup> Entretien auprès du directeur de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 18 novembre 2002.

carrière de chercheur, un artisan du rapprochement de l'École avec les universités<sup>1450</sup>.

**Encadré n°21 : Un parcours atypique à la marge du ministère de l'Équipement<sup>1451</sup>**

Né en 1945 en Moselle, fils d'une institutrice et d'un enseignant de mathématiques, Pierre Veltz effectue ses classes préparatoires à Strasbourg, au lycée Kleber. Il dit avoir découvert Paris le jour des oraux de Polytechnique, qu'il intègre après avoir échoué au concours d'entrée à l'École normale supérieure. Il rentre dans le corps des Ponts et Chaussées après l'École polytechnique, en 1969.

Après avoir passé quatre ans au bureau d'études de la société centrale d'Équipement du territoire (BETURE), une filiale de la Caisse des dépôts, puis trois ans au centre de recherche d'urbanisme (CRU), il devient docteur de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS) en 1980. Docteur et habilité à diriger des recherches en sociologie à l'Université de Versailles Saint-Quentin (1996), il s'est d'abord spécialisé dans l'urbanisme opérationnel et la planification urbaine. Puis, il s'est intéressé à la transformation des entreprises, de la production, du travail et à sa dimension territoriale. Il est l'auteur de nombreuses publications<sup>1452</sup>. Directeur de la Recherche à l'ENPC de 1982 à 1991, il crée puis dirige le LATTIS, rattaché à l'ENPC, à l'université Paris 12, à l'université de Marne-la-Vallée et au CNRS. Il enseigne l'organisation industrielle à l'ENPC et l'économie à l'université de Marne-la-Vallée.

Il a occupé différentes positions institutionnelles au cours des années quatre-vingt-dix durant lesquelles il a notamment été :

- membre du comité national du CNRS (1989-1991) ;
- chargé d'une mission de réflexion sur le pôle de recherche sur la ville à la cité Descartes (Marne-la-Vallée), en 1992 ;
- membre du conseil supérieur de la Recherche et de la Technologie (1992-1993) ;
- responsable du groupe de prospective sur la spatialisation des activités économiques à la DATAR (1992-1997), etc.

<sup>1450</sup> Il est encore aujourd'hui un fervent défenseur de ce rapprochement, comme il l'indique dans son récent livre : VELTZ Pierre, *Faut-il sauver les grandes Écoles ? De la culture de la sélection à la culture de l'innovation*, Paris, Presses de Sciences Po, coll."Nouveaux débats", 2007.

<sup>1451</sup> Librement inspiré des sources suivantes : entretiens auprès de Pierre Veltz, le 18 novembre 2002 (Marne-la-Vallée) et le 15 juin 2004 (Paris) ; BOULEAU Nicolas [ingénieur général des Ponts et Chaussées, chercheur en mathématiques et président du département des formations doctorales à l'ENPC], « Sur le développement de la recherche à l'École des Ponts : quelques impressions », Allocution à l'occasion de la fin du mandat de directeur de Pierre Veltz, mars 2004. Source : CERAS, archives personnelles ; [http://www.enpc.fr/fr/enpc/ecole\\_mouvement/veltz.htm](http://www.enpc.fr/fr/enpc/ecole_mouvement/veltz.htm) ; [http://www.cso.edu/cv\\_equipe](http://www.cso.edu/cv_equipe) ; [www.ihedate.com](http://www.ihedate.com).

<sup>1452</sup> Citons, entre autres : VELTZ Pierre, *Des territoires pour apprendre et innover*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 1994 ; VELTZ Pierre, *Mondialisation, villes et territoires. Une économie d'archipel*, Paris, Presses universitaires de France, 1996 (traduit en espagnol en 1999) ; VELTZ Pierre, *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2000 ; VELTZ Pierre et DAVEZIES Laurent, *Le Grand Tournant : Nord pas de Calais, 1975-2005*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, coll."Aube Nord", 2005.

Il a également exercé une importante activité d'expertise en tant que consultant pour de nombreuses entreprises dans le domaine du changement organisationnel et technique dans l'industrie (Renault, Danone, Arcelor)

Nommé directeur de l'École des Ponts en janvier 1999, il devient président de Paris Tech le 11 mars 2002. Après qu'il a effectué un mandat de cinq ans en tant que directeur de l'ENPC, Patrick Gandil, alors directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, annonce la décision du Ministre de ne pas le reconduire (cf. chapitre 6). Il est actuellement chercheur associé au CSO et enseignant à l'École des Ponts (master management industriel et MAP) ainsi qu'à Sciences Po (master urbanisme). Il dirige également l'Institut des hautes études de développement et d'aménagement des territoires en Europe (IHEDATE) qui est une structure partenariale entre l'État, des collectivités territoriales et le MEDEF destinée à former à l'aménagement et au développement du territoire des hauts fonctionnaires, des dirigeants d'entreprises publiques ou privées, des responsables d'associations, etc.

Qu'un membre du corps des Ponts au parcours aussi éloigné des carrières classiques d'ingénieur soit nommé à la tête de l'École renseigne sur les évolutions opérées par l'École ces dernières années<sup>1453</sup>. Une fois nommé, il constitue une équipe de direction dont la composition témoigne de son indépendance vis-à-vis des traditions et du corps des Ponts. Parmi les quatre directeurs<sup>1454</sup> qui la composent, deux sont extérieurs au corps des Ponts et Chaussées. Le directeur de la recherche est en effet un ingénieur du corps des Mines et, plus inédit, le directeur de l'enseignement n'est ni haut fonctionnaire ni ingénieur<sup>1455</sup>. Enseignant en « communication », il revendique un profil pluriel dans les domaines « philo, droit, psychanalyse, beaux-arts<sup>1456</sup> ».

Lorsqu'il quitte la présidence du conseil d'administration l'année suivante, Pierre Richard est remplacé par François Roussely qui soutient Pierre Veltz dans les réformes qu'il engage. Né la même année que Pierre Veltz, François Roussely, qui est alors président d'Électricité de France (cf. encadré *infra*), revendique, comme lui, ses affinités « de gauche » et se définit également comme un « enfant de la

---

<sup>1453</sup> Cf. l'encadré, en annexe, sur les craintes manifestées lors d'un conseil de perfectionnement, au sujet du profil atypique du directeur adjoint (1977).

<sup>1454</sup> Il s'agit du directeur adjoint, appelé « directeur du développement », du directeur financier, du directeur de la recherche et de la directrice des enseignements.

<sup>1455</sup> C'est la première fois dans l'histoire de l'École que le poste de directeur de l'enseignement n'est pas occupé par un ingénieur. ENPC, « Développement de la direction de l'enseignement », *L'École des Ponts depuis 1960*, n°5, septembre 1994.

<sup>1456</sup> Entretien auprès du directeur des enseignements, Marne-la-Vallée, le 5 juillet 2002.

méritocratie française<sup>1457</sup> ». À sa nomination à la tête du conseil d'administration de l'École, il établit un lien entre son parcours et sa sensibilité à une formation managériale des ingénieurs des Ponts et Chaussées :

« [mon] expérience [m]'amène à apprécier que les ingénieurs soient polyvalents et surtout qu'ils soient attentifs aux problèmes humains. Les ingénieurs [...] se doivent en effet d'être de bons managers de la ressource rare que sont les hommes<sup>1458</sup>. »

**Encadré n°22 : François Roussely, président du conseil d'administration de l'ENPC<sup>1459</sup>**

Né en 1945 en Dordogne, il intègre l'IEP de Paris avant de travailler à la direction du Budget puis d'intégrer l'ÉNA en 1976. Il devient auditeur en 1978 et se trouve au côté de Gaston Defferre lors de la première décentralisation en 1981, avant de devenir conseiller référendaire à la Cour des comptes (1982).

Considéré comme une personnalité de gauche, voire un « militant socialiste<sup>1460</sup> », il a occupé diverses responsabilités au sein de l'administration. Il est nommé directeur général de la Police nationale en 1989 par Pierre Joxe après avoir été son directeur de cabinet (1988), puis secrétaire général pour l'administration au ministère de la Défense (1991-1997), toujours par Pierre Joxe. À la même époque (1991-1997), il intègre également le comité de l'énergie nucléaire au CEA [Commissariat à l'Énergie Atomique].

Après une courte incursion auprès de Louis Gallois à la SNCF, où il exerce comme secrétaire général et membre du comité exécutif, il revient au ministère de la Défense comme directeur de cabinet du ministre Alain Richard (1997-1998). Il est nommé en 1998 à la présidence d'EDF, où il succède à Edmond Alphandéry.

Il est un temps pressenti pour diriger la campagne de Lionel Jospin en vue des élections présidentielles de 2002<sup>1461</sup>. En juin 2003, lorsque Francis Mer est nommé au ministère des Finances, des rumeurs circulent sur le probable départ

<sup>1457</sup> MATTEI Jacqueline et COQUIDÉ Patrick, « Roussely, le coup d'éclat permanent », *L'Expansion*, le 22 novembre 2001. Pierre Veltz se définit également en référence au même modèle : « Je suis un produit typique de la méritocratie républicaine comme on dit hein, ma mère était institutrice d'école maternelle et mon père était prof de math et mes grands-parents étaient paysans et artisans de village... » Entretien auprès du directeur de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 18 novembre 2002.

<sup>1458</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 9 juin 2000, p.2. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1459</sup> Les informations qui suivent sont le résultat du croisement des sources et références suivantes : ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 9 juin 2000, p.2. Source : direction de l'ENPC ; MATTEI Jacqueline et COQUIDÉ Patrick, *op. cit.*, *L'Expansion*, le 22 novembre 2001 ; DUPUY Georges et MANDONNET Éric, « Comment Roussely s'est fait débarquer », *L'Express*, le 4 octobre 2004 ; Oncle Bernard, « François Roussely, le radieux marchand d'électricité », *Charlie Hebdo*, le 9 mai 2001 ; et le site Wikipedia.

<sup>1460</sup> NI, *L'Humanité*, le 30 décembre 1999.

<sup>1461</sup> MATTEI Jacqueline et COQUIDÉ Patrick, « Roussely, le coup d'éclat permanent », *L'Expansion*, le 22 novembre 2001.

contraint de François Roussely<sup>1462</sup>. Il reste finalement jusqu'en 2004, date à laquelle Jean-Pierre Raffarin décide de le remplacer par Pierre Gadonneix.

Il part alors dans le secteur privé où il préside, depuis, la banque d'affaire Crédit Suisse France.

### *Une École en concurrence dans le champ de l'enseignement supérieur*

L'École au sein de laquelle sont nommés Pierre Veltz et François Roussely a beaucoup évolué en quelques années. Elle a été transférée à Marne-la-Vallée en 1997 après avoir été transformée en EPSCP en 1994. Ses effectifs ont augmenté et les aspirations des élèves se sont diversifiées. Si la situation de concurrence vis-à-vis de l'École des Mines ou de l'École Centrale de Paris dans laquelle se trouve l'ENPC pour attirer les meilleurs élèves n'est pas nouvelle, elle va néanmoins constituer un argument pour modifier l'image de l'École. D'après les constats établis par les acteurs de la formation au sein du conseil d'administration, les aspirations professionnelles différentes et les carrières plus diversifiées des élèves seraient en effet en décalage avec la réputation de l'École, axée sur le génie civil :

« Le centrage exclusif sur le génie civil est trop limité, trop décalé par rapport à la réalité actuelle de l'École et par rapport aux attentes de ses élèves<sup>1463</sup>. »

Un des leitmotifs de la réforme de la formation entreprise par Pierre Veltz et son équipe de direction tient donc au changement d'image de l'École qu'ils souhaitent provoquer. Ils y sont d'ailleurs fortement encouragés par les élèves dont les représentants au conseil d'administration soutiennent fortement cette dimension de la réforme :

« Les élèves sont très satisfaits que l'École veuille redéfinir son identité, puisqu'elle a globalement l'image d'une École de mécanique plutôt que celle d'une École généraliste<sup>1464</sup>. »

---

<sup>1462</sup> Nous avons été témoin de ces rumeurs à la rentrée scolaire 2003. D'après des sources journalistiques, les deux hommes sont en conflit depuis que Francis Mer, alors président d'Arcelor (sidérurgie) avait été écarté du conseil d'administration d'EDF pour avoir acheté son énergie à Gaz de France. Mais François Roussely restera finalement en place, le gouvernement n'ayant, selon les mêmes sources, trouvé personne pour le remplacer (Henri Proglio, PDG de Véolia, et Noël Forgeard, PDG d'Airbus, auraient refusé l'offre). DUPUY Georges et MANDONNET Éric, « Comment Roussely s'est fait débarquer », *L'Express*, le 4 octobre 2004.

<sup>1463</sup> ENPC, « Un projet pour l'ENPC », janvier 1999, p.2.

<sup>1464</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 31 mars 1999, p.4. Source : direction de l'ENPC.

Les élèves considèrent en effet que la réputation de l'École restreint leur champ d'activité futur et nuit à leurs aspirations professionnelles. Le « génie civil » et la place importante accordée aux enseignements techniques vont dès lors être présentés comme des éléments préjudiciables à l'impératif d'attractivité de l'École qui devrait déterminer les contours de la formation. Un des membres du conseil d'administration, diplômé d'un MBA d'Harvard et senior vice-président du Boston consulting group, considère ainsi que l'École doit désormais penser en termes de marché de l'enseignement. Apportant son soutien à la réforme engagée par Pierre Veltz, il annonce :

« Le succès de l'École et sa pérennité reposent essentiellement sur la loi des deux marchés du recrutement et des débouchés. [...] La désaffection du génie civil est liée à des facteurs socio-économiques. Le projet stratégique doit permettre à l'École d'affronter la réalité. Les départements qui n'attirent plus les étudiants doivent être supprimés<sup>1465</sup>. »

D'après certains membres du conseil, dont les propos nous seront confirmés par plusieurs interviewés : « pendant leur cursus les élèves se plaignent de la RDM [Résistance des matériaux] et de la mécasol [Mécanique des sols]<sup>1466</sup> » et, *a contrario*, ils « plébiscit[ent] le cours de communication<sup>1467</sup> ». C'est également ce qu'affirme Pierre Veltz qui revient sur le rapport que les élèves entretenaient à la formation technique, avant la réforme :

« À l'École des Ponts, [les élèves] passaient tous théoriquement dans le moule, enfin, le tronc commun de deuxième année [...] qui était orienté "génie civil", mais beaucoup y passaient à reculons. À reculons, c'est-à-dire en faisant semblant, en se bouchant les yeux et les oreilles, et en percevant ça comme une espèce de taxe à payer, enfin... de truc plus symbolique que réel, quoi, de taxe, d'impôt sur la tradition [rire] du corps<sup>1468</sup> ! »

De fait, l'un des principes de la réforme réside dans la moindre importance accordée aux enseignements de « génie civil » qui ne font désormais plus partie des fondamentaux du tronc commun, comme Pierre Veltz l'admet lui-même :

---

<sup>1465</sup> *Ibid.*, 7 mars 2001, p.3.

<sup>1466</sup> *Ibid.*, 3 mars 2000, p.5.

<sup>1467</sup> *Ibid.*, p.6.

<sup>1468</sup> Entretien auprès du directeur de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 18 novembre 2002.

« La réforme consiste en partie à rendre facultatifs un certain nombre de cours orientés vers le génie civil qui étaient auparavant inscrits dans les tronc communs<sup>1469</sup>. »

La direction de l'École a souhaité ainsi s'adapter aux désirs des élèves dont certains parcours professionnels étaient bien éloignés du « génie civil ». Face à la multiplication de ce type d'orientation professionnelle à la sortie de l'École<sup>1470</sup>, il lui a semblé préférable de « prendre acte » d'une telle évolution et de transmettre une formation adaptée aux carrières, et notamment à celles dirigées vers la banque et le domaine de la Finance :

« Il fallait prendre acte de cette diversité et leur donner des formations solides dans les domaines où ils vont aller travailler. Finalement, plutôt que de prendre l'option qui était celle qui existait avant la réforme – je caricature un peu – à savoir “tout le monde fait du génie civil mais une part importante va aller travailler dans la finance, ils n'auront pas eu véritablement de formation financière à l'École mais ils apprendront sur le tas”, on a préféré prendre l'option qui était de prendre acte de cette diversité et de faire des formations solides dans ces domaines-là également. Ceci dit, des efforts importants sont faits pour ne pas créer une “HEC bis”<sup>1471</sup>. »

Mais le changement d'image de l'École et la prise de distance vis-à-vis d'une réputation trop exclusivement centrée sur le « génie civil » et la « construction » impliquent une autre forme d'émancipation. Selon la direction, il s'agit également de prendre en considération le changement « sociologique » de l'École pour se tourner moins vers les besoins du ministère de l'Équipement que vers les choix des élèves dont la majorité se destine au secteur privé. Fondée en 1747 autour de quelques élèves du corps des Ponts, l'École a vu leur part progressivement baisser au profit des ingénieurs civils. Alors qu'ils représentaient des effectifs encore équivalents dans les années cinquante, la part des élèves issus du concours commun (civils) n'a cessé d'augmenter depuis, jusqu'à dépasser six fois le nombre d'ingénieurs du corps<sup>1472</sup> (cf. tableau *infra*). Soulignons que la part des élèves fonctionnaires sur l'ensemble

---

<sup>1469</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 7 mars 2001, p.3. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1470</sup> Cette diversification croissante des parcours professionnels fait partie des évolutions considérées au sein du conseil d'administration comme des motivations de la réforme. Cf. les tableaux en annexe sur l'évolution des parcours professionnels des élèves à la sortie de l'ENPC.

<sup>1471</sup> Pierre Veltz, cité dans : ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 26 mars 2002, p.7. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1472</sup> Cf. à ce sujet, en annexe, l'encadré dans lequel sont retranscrites les récriminations d'un DDE qui estime que l'École tend à négliger les élèves du corps, au profit des ingénieurs « civils ». Il écrit au directeur que le prestige et la réputation du corps dépassant largement son poids numérique, ces élèves exigent plus d'égard de la part de l'École.

des effectifs de l'École a encore beaucoup diminué depuis l'installation de l'École à Marne-la-Vallée en 1997. En effet, l'exiguïté des locaux de la rue des Saints-Pères, très largement évoquée (et déplorée par ses dirigeants), dès les années soixante et tout au long des décennies qui ont précédé le déménagement de l'École<sup>1473</sup>, a eu pour conséquence une faible augmentation des effectifs de l'École, voire une stagnation juste avant le déménagement.

**Tableau n°5 : L'évolution des effectifs d'élèves fonctionnaires et d'élèves civils à l'ENPC (1950-2000)**<sup>1474</sup>

1950		1960		1970		1980		1990		Début 2000	
IE <sup>1475</sup>	EI	IE	EI	IE	EI	IE	EI	IE	EI	IE	EI
32	33	29	52	36	97	33	137	30	173	37	222

Sources<sup>1476</sup> : Archives de l'ENPC ; données de la direction des Études, comptes rendus des conseils d'administration ; rapports d'activité annuels.

Quelques mois avant son départ du conseil d'administration, le président Pierre Richard, lui-même ancien membre du corps des Ponts exerçant dans le secteur privé comme banquier et dirigeant fondateur du groupe Dexia<sup>1477</sup>, déclarait :

<sup>1473</sup> Le déménagement de l'École est évoqué la première fois au milieu des années soixante. Il est question que l'École des Ponts s'installe sur le plateau de Palaiseau, au côté de l'École polytechnique qui projette alors d'y déménager [Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°1/dossier 1964, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 9 avril 1964, p.6]. La décision est même officiellement prise lors d'une réunion interministérielle au début des années soixante-dix [Secrétariat général du gouvernement, Relevé de décision du comité interministériel restreint du 21 octobre 1971]. En 1975, après de multiples retournements, le conseil de perfectionnement exprime son refus d'y déménager. Au début des années quatre-vingt, la direction de l'École envisage le transfert de ses locaux à Marne-la-Vallée [*Ibid.*, carton n°4/dossier 1982, Directeur de l'ENPC, « Un projet pour l'École. 1979-1982 : démarche et perspectives », Paris, le 5 décembre 1982, p.8], où l'École n'emménagera néanmoins qu'en 1997. Avec l'ouverture du MAP, les élèves fonctionnaires réinvestissent les locaux de la rue des Saints-Pères. Cf. en annexe le récit plus détaillé du déménagement de l'École ainsi que la description des différentes localisations de l'École des Ponts et les photos des deux sites actuels de l'École.

<sup>1474</sup> Étant donné la disparité des chiffres disponibles au sein des comptes rendus du conseil d'administration ou rapportés dans les rapports d'activité, nous ne nous risquons pas à rendre compte de l'évolution précise de la part des ingénieurs-élèves au sein des effectifs totaux de l'École. Les comparaisons dans le temps sont en effet très peu fiables dans la mesure où, d'une année sur l'autre, les effectifs recouvrent (ou non) les élèves étrangers, les élèves en stage ou en université étrangère, les élèves en DEA et en MBA, etc.

<sup>1475</sup> « IE » désigne les ingénieurs-élèves, soit les membres du corps des Ponts, et « EI » les ingénieurs-élèves, issus des classes préparatoires.

<sup>1476</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°4/dossier 1982, Directeur de l'ENPC, « Un projet pour l'École. 1979-1982 : démarche et perspectives », Paris, le 5 décembre 1982, p.3. Pour les années quatre-vingt-dix et le début des années deux mille : nos propres moyennes effectuées à partir des données de la direction des enseignements de l'ENPC, comparées aux effectifs disponibles dans les bilans de la rentrée, consignés dans les comptes rendus des conseils d'administration du mois d'octobre de chaque année, et aux effectifs mentionnés dans les rapports d'activités de l'École.

« L'image de l'École est bonne mais trop tournée vers le passé et la notoriété de son label. Il faut désormais prendre toute la mesure de la mutation que les technologies de l'information vont apporter plutôt que de raisonner en terme de "futurs postes d'ingénieurs des Ponts pour le ministère de l'Équipement". Il faut avoir le courage de voir la réalité en face et s'adapter en conséquence. Le cursus doit être plus attractif<sup>1478</sup>. »

L'attractivité de l'École semble désormais passer par son autonomisation vis-à-vis du ministère de l'Équipement, non seulement en termes d'image mais également dans la conception de la formation et l'offre d'enseignements. Tel qu'il est présenté à l'intention de la presse ou en interne, aux membres du conseil d'administration, le projet de réforme de la formation semble accorder une place plus importante aux entreprises privées et à l'état d'esprit qu'on leur prête. Il s'agit ainsi d'« inculquer aux élèves l'esprit d'entreprise<sup>1479</sup> » et de les encourager à « exercer leur leadership<sup>1480</sup> ». La réforme est soutenue par les représentants du ministère de l'Équipement au sein du conseil d'administration de l'École. Le vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées invite en effet lui-même l'École à se réformer afin qu'elle forme « des ingénieurs qui soient des conducteurs de projet, ce qui, dans son esprit, inclut la dimension entrepreneuriale<sup>1481</sup> », indique le compte rendu d'un conseil d'administration. L'entreprise apparaît comme la référence à partir de laquelle est pensée l'évolution de la formation. Comme l'explique aux médias son directeur, la réforme qu'il mène devrait permettre d'adapter l'École aux besoins des entreprises qui attendent de voir former des managers :

---

<sup>1477</sup> Il s'agit d'un établissement de financement des collectivités locales et des services publics. Après son intégration dans le corps des Ponts et Chaussées, Pierre Richard a étudié la planification urbaine en Pennsylvanie (1966-1967). Il est ensuite nommé à l'établissement public d'aménagement de la ville-nouvelle de Cergy Pontoise, dont il devient le directeur général adjoint en 1970. Il est nommé conseiller technique au cabinet du secrétaire d'État au Logement (1972-1974), puis à la présidence de la République, en 1974, pour suivre les dossiers des collectivités locales, de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme. En 1978, il devient directeur général des collectivités locales au ministère de l'Intérieur et participe à l'élaboration des projets de loi de décentralisation, avant de partir à la Caisse des dépôts et consignations dont il est le directeur général adjoint durant dix ans (1983-1993). À la création du Crédit local de France, en 1987, Pierre Richard en préside le directoire, puis en devient le PDG en 1993, suite à sa privatisation. Co-président du groupe Dexia en 1996, il en est, depuis 1999, le président du comité de direction. Sources : [http://www.eib.org/about/structure/governance/board\\_of\\_directors/pierre-richard.htm](http://www.eib.org/about/structure/governance/board_of_directors/pierre-richard.htm) ; <http://fr.wikipedia.org> ; « Pierre Richard : le banquier de choc qu'on n'attendait pas », *L'Expansion*, 2000.

<sup>1478</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 16 décembre 1999, pp.2-3. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1479</sup> *Ibid.*, p.3.

<sup>1480</sup> *Ibid.*

<sup>1481</sup> *Ibid.*, 31 mars 1999, p.3.

« [Les entreprises] s'intéressent aux ingénieurs qui sont en même temps capables de manager. Elles exigent non seulement d'excellents techniciens mais également des jeunes gens souples d'esprit et compétents dans la gestion des hommes<sup>1482</sup>. »

La réforme « met [ainsi] l'accent sur l'aspect managérial de la formation d'ingénieur<sup>1483</sup> » et la direction de l'École insiste à la fois sur la place des entreprises privées, notamment dans les « projets de département qui [avec la réforme] sont en majorité organisés autour des entreprises<sup>1484</sup> » et le fait que « les étudiants passent la moitié de leur temps en formation en entreprise<sup>1485</sup> ». Néanmoins, cela n'exclut pas pour autant les élèves du corps. Alors que la formation des élèves fonctionnaires s'ouvrait jusque là toujours plus aux entreprises sans faire l'objet d'une justification pédagogique, la connaissance des entreprises est désormais assumée comme un objectif primordial de leur formation :

« Favoriser l'ouverture sur le monde de l'économie et de l'entreprise : le stage long en entreprise des jeunes "corpsards", l'accès à une large palette de cours concernant la vie de l'entreprise vont dans ce sens ; ceci implique également que l'on s'efforcera de faciliter les brassages avec les élèves non-fonctionnaires<sup>1486</sup>. »

La réforme mise en place sous la direction de Pierre Veltz accorde une place fondamentale à la dimension managériale de la formation, revendiquée comme étant tout aussi importante que les compétences techniques. Elle s'attache ainsi à orienter l'École sur un positionnement singulier qui lui permet de revendiquer une forte dimension managériale tout en conservant son identité d'École d'ingénieur propre à la distinguer des Écoles de commerce ou des Écoles plus administratives, de type Science po ou l'ÉNA. Il s'agit donc de former des « ingénieurs dotés d'une double compétence : technique et managériale<sup>1487</sup> », cette image de la « double compétence » étant « déployée sur l'ensemble des formations dispensées par l'École ».

---

<sup>1482</sup> NI, « L'École des Ponts et Chaussées se refait une beauté. Pour répondre aux exigences de la globalisation des économies et des cultures, tous les cursus ont été repensés. L'accent est mis sur l'international et la pluridisciplinarité », interview de Pierre Veltz, directeur de l'École nationale des Ponts et Chaussées, <http://www.planetcareer.com> (non daté).

<sup>1483</sup> LECHERBONNIER Sylvie, « L'École des Ponts veut redonner une cohérence à sa formation », *Dépêche de l'AEF*, Paris, le 20 octobre 2000.

<sup>1484</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 14 octobre 2003, p.10. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1485</sup> *Idem*.

<sup>1486</sup> ENPC, « Un projet pour l'ENPC », janvier 1999, p.17.

<sup>1487</sup> *Ibid.*, p.4.

### 3) Le management comme faire-valoir de la technique

La réforme dite « projet stratégique », va s'engager en plusieurs étapes. De janvier 1999 à juillet 1999, une vaste consultation du personnel et des élèves de l'École est lancée avec la constitution de quatorze groupes de travail. Une forte « convergence<sup>1488</sup> » serait apparue à ce moment-là au sein de l'École en faveur d'un « renforcement important des sciences humaines, au sens large : communication, négociation, ouverture aux autres cultures, maîtrise des réseaux sociaux et de pouvoir, connaissances politiques et économiques, droit<sup>1489</sup> ». Après la deuxième phase qui a vu se constituer trois groupes de travail spécifiques sur les structures, la pédagogie et l'administration, la première année de l'École, destinée aux ingénieurs « civils », est réformée en 2000. L'année d'après sont créées les deuxième et troisième années, avec l'ouverture de nouvelles « dominantes », en 2001. Enfin, le cursus destiné aux « corpsards » et autres « admis sur titre », notamment issus de l'École polytechnique, est mis en place pour la rentrée 2002-2003.

Le changement majeur qu'introduit la réforme au début des années deux mille consiste en la rédaction drastique du tronc commun, dont nombre de matières techniques ont été supprimées<sup>1490</sup>. Le tronc commun de deuxième et troisième années se limite ainsi à quatre cours, soit : droit, statistique, mécanique des sols<sup>1491</sup> et un module (à choisir dans une liste) de sciences de l'ingénieur. Ces enseignements qui constituent la base commune de la formation sont organisés et mis en place par trois départements appelés « transversaux » (car ils proposent les enseignements communs) : « Formation internationale », « Sciences humaines, économie, gestion, finance », « Mathématiques et sciences pour l'ingénieur<sup>1492</sup> ».

---

<sup>1488</sup> Coordinateur d'un groupe de travail, « Quelques axes de réflexion pour la suite du PSE [Projet stratégique pour l'ENPC] », le 7 septembre 1999.

<sup>1489</sup> *Idem.*

<sup>1490</sup> Rappelons que les enseignements techniques et scientifiques communs à tous les élèves avaient déjà été réduits en 1984, passant de dix-sept matières (sans les langues) à six : la géologie, les procédés généraux de construction, la résistance des matériaux, la mécanique des fluides et des sols et l'initiation au droit. Cf. en annexe le tableau des « modules scientifiques et techniques obligatoires » et leur évolution depuis 1984, ainsi que le nouveau tronc commun mis en place en 2001.

<sup>1491</sup> À l'origine de la réforme, la mécanique des sols ne faisait pas partie du tronc commun. Face aux mécontentements suscités par une telle décision, la direction de l'École a réintégré cet enseignement au sein du tronc commun, à la demande du responsable du CERMES (Centre d'Étude et de Recherche en Mécanique des Sols). ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 7 mars 2001, p.4. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1492</sup> ENPC, Directeur de l'École, Décision n°D-01-01, Champs-sur-Marne, le 19 janvier 2001.

À ces départements s'ajoutent six dominantes, dites « département aval » : « Génie industriel », « Sciences humaines, économie, gestion, finances » (le département SEGF a un double rôle, à la fois amont et aval<sup>1493</sup>), « Ingénierie mathématique et informatique », « Réseaux, environnement et territoires<sup>1494</sup> », « Génie mécanique et matériaux » et « Génie civil et construction ».

Si l'on compare donc les évolutions de la formation engendrées par le « projet stratégique » avec les structures d'enseignement qui ont été mises en place depuis 1981, on constate que les thèmes fondamentaux parmi lesquels les élèves choisissent leur cursus n'ont pas subi de transformations majeures (cf. tableau *infra*).

**Tableau n°6 : Évolution des structures d'enseignement (1980-aujourd'hui)**

1980-1981						
DÉPARTEMENTS						
Langues	Sciences mathématiques	Sciences mécaniques et sciences de la matière	Construction civile		Aménagement	Économie et sciences sociales
1992						
COLLÈGES						
	Ingénierie mathématique et informatique	Génie civil et bâtiment		Génie industriel	Économie, réseaux, aménagement	
1997						
COLLÈGES						
	Ingénierie mathématique et informatique	Génie civil et bâtiment		Génie industriel	Villes et territoires	Économie, gestion, finance
2000-2002						
DÉPARTEMENTS ET DOMINANTES						
Formation internationale	Mathématiques et sciences pour l'ingénieur + Ingénierie mathématique et informatique	Génie mécanique et matériaux	Génie civil et construction	Génie industriel	Ville, environnement, transports	Sciences humaines, économie, gestion, finance

Sources : archives de l'ENPC, comptes rendus des conseils de perfectionnement et d'administration et rapports d'activité.

<sup>1493</sup> Cf. à ce sujet l'encadré en annexe : « Présentation du département “Sciences humaines, Économie, Gestion, Finances” par son président ».

<sup>1494</sup> Cette dominante sera rebaptisée « Villes, Environnement et Territoire », puis « Villes, Environnement et Transports », à la demande des responsables de la direction des Routes, qui considéraient que « la compétence Transports devait être clairement affichée ». ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 1<sup>er</sup> avril 2003, p.1. Source : direction de l'ENPC.

La place plus importante prise par les enseignements qui relèvent du département « sciences humaines, économie, gestion, finances » (SEGF) au regard des enseignements dits « techniques » s'accompagne de deux caractéristiques du « projet stratégique ». Ces dernières répondent à la volonté de la direction de « dépasser l'opposition sciences dures/sciences molles ». Cet objectif est décliné de deux manières.

D'une part, les sciences humaines et le management sont « durcis » et présentés sous un angle technique. L'appréhension technique de ce type d'enseignements constitue un mode de légitimation<sup>1495</sup> dont on retrouve des traces dans les archives. Pour donner un exemple, face à l'opposition d'un enseignant de mécanique à la création d'une voie d'approfondissement en sciences économiques, l'enseignant d'économie et celui de probabilité s'évertuent à prouver qu'un enseignement d'économétrie effectué par le premier constituerait un prolongement efficace, voire « un champ d'application<sup>1496</sup> » des enseignements du second. Ils « soulignent alors qu'un tel cours serait de nature réellement scientifique<sup>1497</sup> ».

Dans le « projet stratégique », les enseignements du département SEGF sont ainsi envisagés comme des domaines qui viennent parfois complexifier les « sciences dures » :

« L'opposition entre sciences dures et sciences molles n'est plus pertinente. Aujourd'hui, les sciences molles apportent des problèmes – et des plus complexes – aux sciences dures, et il faut savoir les résoudre<sup>1498</sup>. »

« Un fondement technique permet d'éviter de grossières erreurs, même dans des domaines [...] comme la finance ou le management<sup>1499</sup>. »

« De solides bases techniques peuvent également se révéler utiles hors du champ de la conception technique, et notamment dans la gestion et le management<sup>1500</sup>. »

D'autre part, la réforme tend à généraliser les cours de sciences humaines et du management à l'ensemble des dominantes, y compris les plus techniques. Ces

---

<sup>1495</sup> Cf. également à ce sujet le chapitre 3.

<sup>1496</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/non classé, compte rendu de la réunion du comité d'enseignement du 6 mai 1980, p.3.

<sup>1497</sup> *Idem*.

<sup>1498</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 3 mars 2000, p.5. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1499</sup> *Ibid.*, p.6.

<sup>1500</sup> *Ibid.*, 5 décembre 2001, p.1.

enseignements apparaissent dès lors investis d'un rôle de mise en valeur de la formation dite « technique » qu'ils sont censés venir ré-enchanter :

« Les métiers du génie civil souffrent aujourd'hui d'une certaine désaffection de la part des élèves. L'École s'évertue à leur apporter une image plus dynamique et plus attractive [par l'introduction des “sciences sociales” dans la dominante]<sup>1501</sup>. »

Le rôle de faire-valoir attribué au management n'est pas nouveau et l'on en trouve déjà des traces dans les archives du début des années soixante-dix. À la demande du ministre de l'Équipement et du Logement, auprès duquel s'était plaint le représentant de la puissante Fédération nationale du Bâtiment, l'École s'était alors vue contrainte d'augmenter les effectifs des élèves présents dans l'option « bâtiment et logement<sup>1502</sup> ». De treize élèves, celle-ci devait passer à « une trentaine d'élèves<sup>1503</sup> », avait-il été demandé à la direction de l'ENPC. Or c'est précisément par une approche « moins technique » des enseignements et par l'ajout d'aspects relevant de la « gestion » que la solution avait semblé déjà résider pour « attirer les élèves<sup>1504</sup> ». L'École s'engage ainsi à promouvoir l'option en ce sens dans le cadre de l'amphi-retape auprès des élèves de deuxième année.

C'est un mode de légitimation identique que l'on retrouve dans les traces laissées par la conception des dominantes les plus techniques du « projet stratégique » de 2001 :

« L'ouverture vers les aspects socio-économiques et le management ne peut pas être sacrifiée : il serait très regrettable que l'École se partage entre ceux qui s'intéressent à la technique et à rien d'autre et ceux qui rejettent la technique. Plus encore que d'autres, ce département doit concevoir son offre pour un public élargi, au-delà de la formation de base d'ingénieur. Il doit en particulier proposer des offres attractives pour les X<sup>1505</sup>. »

Ainsi, les « aspects socio-économiques et le management » irriguent l'ensemble des *curricula* proposés, y compris ceux qui semblent, à première vue, les plus étrangers à ce type d'enseignements. Aussi le directeur de l'École exige-t-il du futur président de la dominante « Génie mécanique et matériaux » que ces aspects soient présents au

---

<sup>1501</sup> *Ibid.*, 7 mars 2001, p.3.

<sup>1502</sup> Cf. en annexe la liste des options de 1969 à 1983.

<sup>1503</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/non classé, compte rendu de la réunion du comité d'enseignement du 1<sup>er</sup> décembre 1971, p.2.

<sup>1504</sup> *Ibid.*, p.4.

<sup>1505</sup> Lettre du directeur de l'ENPC au « préfigurateur du département “génie civil et bâtiment” », réf. : PV/CK/00/N04, Champs-sur-Marne, le 21 juin 2000. Source : direction de l'ENPC.

cœur même du tronc commun du département<sup>1506</sup>. C'est d'ailleurs de cette façon que la formation proposée par ce département, réputé très « technique » sera présentée par son président, devant les membres du conseil d'administration :

« [Ce département] s'articule autour de trois grands axes : langues étrangères, sciences humaines (cet axe aborde principalement les aspects de management et permet aux élèves d'appréhender les différents métiers qui composent une entreprise) et la mécanique (des fluides, des structures, des matériaux)<sup>1507</sup>. »

En somme, si l'on retrouve, après la réforme du début des années deux mille, des enseignements relativement semblables à ceux qui étaient dispensés auparavant, la place des enseignements « socio-économiques et managériaux » apparaît largement réévaluée au regard des enseignements plus « techniques ». Ils se trouvent, non seulement, au cœur d'un tronc commun qui compte désormais peu d'enseignements relevant des sciences pour l'ingénieur, et ils sont présents, en outre, dans l'ensemble des troncs communs de chacune des dominantes proposées.

La restitution de ces évolutions nous permet d'envisager la création du mastère d'action publique dans le contexte précis de la place croissante accordée aux enseignements dits « généraux », et nous donne à voir la progressive autonomisation de l'École vis-à-vis du Ministère, qui devrait éclairer la tournure prise par la réforme des enseignements du corps des Ponts.

## **Section 2: La formation du corps, tout contre le Ministère**

Au cours des quarante dernières années dont nous avons analysé les évolutions, les réformes de la formation à l'École des Ponts ont quelquefois suscité des critiques au sein du Ministère, notamment de la part des responsables des administrations centrales réputées les plus « techniques ». Les réformes qui ont été discutées et mises en place au début du vingt-et-unième siècle constituent un moment de nature différente. C'est la première fois que la formation fait l'objet d'une contestation de telle ampleur (cf. chapitre 3) et qu'elle subit une transformation de

---

<sup>1506</sup> *Ibid.*, au « préfigurateur du département “génie mécanique et matériaux” ».

<sup>1507</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 10 octobre 2001, p.2. Source : direction de l'ENPC.

cette envergure, avec l'instauration inédite d'une formation à part entière pour les élèves du corps (cf. introduction). D'un intérêt jusqu'alors relativement marginal pour les représentants du Ministère, la formation est en effet apparue comme l'un des rouages essentiels de la désaffectation du corps des Ponts à l'égard de la tutelle. Les évolutions engagées par l'École vont ainsi faire l'objet d'une vive mise en cause qui a en partie contribué à déterminer les contours et le contenu du mastère d'action publique (A.). Entièrement consacré à des enseignements qui ne relèvent pas des sciences pour l'ingénieur, le MAP porte paradoxalement un coup d'arrêt au processus de dé-différenciation de la formation. En effet, les « sciences sociales » qui composent son programme épousent strictement les sphères d'activité du ministère de l'Équipement et visent à réhabiliter le corps des Ponts aux yeux du public (B.). Au-delà du travail sur l'image publique du corps que les enseignements du mastère encouragent, il s'agit également de repositionner les ingénieurs des Ponts et Chaussées de manière stratégique au sein des évolutions de l'action publique. Par les représentations qu'elle véhicule et les « prescriptions de rôle<sup>1508</sup> » contenues dans les enseignements, la formation vise à renforcer le corps et à le rapprocher d'un ministère de l'Équipement dont elle exalte les missions (C.).

### **A.La mise en accusation des « sciences sociales » et de l'ouverture aux entreprises**

Au cours des évolutions que nous avons précédemment retracées, des voix se sont fait entendre, au sein du conseil de perfectionnement<sup>1509</sup>, pour dénoncer ce qui s'apparente pour certains à une « dérive » de l'École des Ponts et à un effacement progressif de son identité. Selon ces voix discordantes, la diversification progressive des *curricula* nuirait à la lisibilité de la formation et à la spécificité de l'ENPC en tant qu'École d'ingénieurs au sein de l'enseignement supérieur. Chaque fois, des inflexions partielles ont été apportées à certains projets, afin d'apaiser les esprits les plus « techniciens ». Si la formation suscite des critiques récurrentes, celle des membres du corps n'avait pas jusque là semblé poser problème en soi aux cadres de

---

<sup>1508</sup> BRIQUET Jean-Louis, « Communiquer en actes... », *Politix*, *op. cit.*, 1994.

<sup>1509</sup> Rappelons que le conseil de perfectionnement est l'instance qui tenait lieu de conseil d'administration de l'École avant son changement de statut et sa transformation en EPSCP. Cf. l'évolution des instances de direction de l'ENPC, en annexe.

l'Équipement. Ou plutôt, elle n'apparaissait pas comme un sujet de préoccupation important. Ce n'est qu'avec la progressive désertion du Ministère de l'Équipement par les ingénieurs des Ponts et, surtout, avec le constat des débuts de carrière peu « techniques » des ingénieurs des Ponts (cf. premier chapitre), que la formation va être mise sur la sellette. L'introduction croissante d'enseignements de gestion, de finances et de management et l'obligation d'exercer un stage d'un an en entreprise privée passent alors pour dévoyer le projet initial de l'École de former des hauts fonctionnaires au service de l'État et du ministère de l'Équipement en particulier.

### **1) Les représentants du ministère de l'Équipement contre les évolutions de l'École**

Les réformes de la formation de l'École, dont la principale caractéristique consiste en l'augmentation croissante de la place accordée aux « sciences sociales », ont régulièrement suscité des critiques de la part des cadres du ministère de l'Équipement, qui redoutent de recruter des jeunes ingénieurs moins bien formés du point de vue des compétences techniques. Ces craintes sont formulées de manière récurrente et l'on en retrouve des traces dès la fin des années soixante. Elles demeurent néanmoins relativement circonscrites et ciblées, touchant à des éléments précis de la formation. Ce n'est que plus tard que seront énoncées des accusations plus générales à l'encontre de l'École, en partie tenue pour responsable des évolutions de carrière des ingénieurs des Ponts, de plus en plus attirés par les domaines de la finance.

#### *Des critiques récurrentes mais ciblées, et à l'impact limité*

Si nous avons eu l'occasion d'aborder, à la fin du chapitre trois, l'intervention de Patrick Gandil dans la détermination du contenu de la formation, l'ingérence d'un directeur d'administration centrale, et spécifiquement celui des Routes, dans les affaires de l'École n'est pas un évènement inédit. La consultation des archives révèle en effet des interventions qui rappellent étrangement de plus récents épisodes. Ainsi, en 1970, le directeur des Routes fait-il passer un message aux membres du conseil de perfectionnement par la voix d'un enseignant qui exerce à la direction des Routes :

« - Cette remarque est présentée par le directeur des Routes ès-qualité, avec une petite teinte de regret ; l'immersion totale "Routes et

Circulation routière” n’étant plus obligatoire, un certain nombre d’ingénieurs des Ponts et Chaussées sortiront de l’École sans avoir eu d’informations sur les problèmes de la route et de la circulation routière, ne serait-ce que pendant une demi-journée ; ce sera le cas de tous les ingénieurs qui n’auront pas choisi, au moment de l’immersion totale, l’option “Routes et Circulation Routière” et qui n’auront pas pris l’option “Infrastructure” ensuite. Peut-être n’est-on pas en mesure de parer à cela mais il me semble que des personnes extérieures à l’École, au moins pourraient s’étonner qu’un ingénieur des Ponts et Chaussées soit totalement ignorant des problèmes routiers.

- Le directeur de l’École : oui, cela n’est vraiment pas normal [...]

- Un représentant du Ministère : dans les services de l’équipement, 35 à 50% du temps est consacré aux problèmes routiers [...]. Peu ou prou, nos élèves seront tous un jour confrontés aux problèmes routiers. Il est étonnant de traiter l’enseignement des Routes sur le même plan que les autres spécialités.

- Le directeur de l’École : j’en conviens, le rôle du conseil de perfectionnement est de revenir sur les questions déjà résolues par le comité. Nous allons demander à tous les élèves de participer à une journée de “Routes et Circulation routière”<sup>1510</sup>. »

Si l’avis du directeur des Routes s’apparente à un ordre et ne souffre pas la contestation, des aménagements à la marge suffisent alors à satisfaire sa demande. Le contenu de cet enseignement, toujours en place dix ans plus tard, est d’ailleurs élaboré en collaboration avec le directeur des Routes lui-même, comme l’indique le directeur de l’École :

« Il est entendu que le cours de “Routes et circulation routière” sera élaboré, quant à sa contenance, en accord avec le directeur des Routes que nous avons d’ailleurs vu à ce propos ; parallèlement, la direction des Routes orientera M. Jeuffroy [l’enseignant] vers les personnes qui doivent venir parler de certains domaines spécifiques, comme par exemple celui de l’exploitation<sup>1511</sup>. »

Le poids du directeur des Routes et l’autorité qu’il détient vis-à-vis de l’École est à nouveau visible dans les archives de l’École, lorsqu’en 1976 son nom est brandi comme une menace par le vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées (lui-même ancien directeur des Routes) qui n’admet pas que le cours des Routes se voie attribuer un statut d’option (cf. encadré *infra*). Le directeur de l’École est également saisi par des directeurs départementaux de l’Équipement qui,

---

<sup>1510</sup> Archives de l’ENPC : Série 9529/carton n°1/1970, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 3 novembre 1970, p.25.

<sup>1511</sup> Archives de l’ENPC : série 9529/carton n°4/dossier 1979, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 1<sup>er</sup> juillet 1979, p.23.

régulièrement, s'inquiètent « de l'insuffisance de formation technique de leurs cadres<sup>1512</sup> ».

**Encadré n°23 : « On pourrait peut-être envisager de débaptiser l'École... »**

**Quand l'ancien directeur des Routes, devenu vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées, s'insurge contre le caractère optionnel du cours de Routes (1976)<sup>1513</sup>**

*La réforme discutée au sein du conseil de perfectionnement consiste à introduire un choix parmi les enseignements dits « modaux » qui s'intéressent à un mode de transport déterminé (routes, travaux maritimes, transports aériens, chemins de fer, circulation et transports urbains, navigation intérieure). Le projet prévoit que les élèves choisissent deux enseignements « modaux » parmi les six précités. Ils les étudieraient alors plus en profondeur, le volume horaire étant augmenté pour chaque mode de transport.*

Roger Coquand<sup>1514</sup>, le vice-président du CGPC : Les professeurs concernés sont-ils d'accord ?

André Pasquet, le directeur de l'École : Cela a été discuté.

R. Coquand : Je n'ai pas d'observation.

A. Pasquet : Je connais bien votre observation...

R. Coquand : Non, non ! On pourrait peut-être envisager de débaptiser l'École parce que si on n'est pas forcé d'apprendre les ponts ni les routes, il faudrait lui trouver un autre nom !! Si on sort de l'École en ne sachant pas le béton armé ni les techniques routières, c'est possible, mais on peut se demander s'il ne faudrait pas chercher une autre dénomination !

Claude Martinand, le président du PCM<sup>1515</sup> : Je voudrais rappeler au Président que dans mon année, qui devait être la plus faible, il n'y avait que deux ingénieurs-élèves dans l'option Routes, c'est-à-dire qu'il n'y avait que deux ingénieurs-élèves qui aient entendu parler de la technique routière. [...]

R. Coquand : Je demande qu'on consulte le directeur des Routes ! »

[Après consultation du directeur des Routes, il sera accordé un statut particulier à l'enseignement modal des routes qui deviendra, de fait, obligatoire<sup>1516</sup>.]

<sup>1512</sup> *Ibid.*, 5 décembre 1978, p.12.

<sup>1513</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°3/dossier 1976, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 12 décembre 1976, pp.37-39.

<sup>1514</sup> Roger Coquand a été chargé du cours de Routes en février 1952. Il en sera le professeur durant dix-huit ans (jusqu'en octobre 1970), période maximale d'enseignement d'un cours au sein de l'ENPC, au-delà de laquelle le professeur doit être remplacé. Parallèlement, il a été adjoint au directeur des Routes, puis directeur des Routes lui-même. Il est l'auteur avec André Brunot de : *Le corps des Ponts et Chaussées, op. cit.*, 1982.

<sup>1515</sup> Il s'agit de l'association des Ponts et Chaussées-Mines, qui deviendra ensuite l'AIPC.

<sup>1516</sup> « Conformément aux souhaits exprimés lors de la précédente séance, le cours de Routes est obligatoire pour tous les élèves ». Archives de l'ENPC : série 9529/carton n°4/dossier 1977, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 28 avril 1977, p.23.

Quand il quitte le conseil de perfectionnement au moment où il cesse d'exercer en tant que vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées, en raison de la limite d'âge, Roger Coquand déclare :

« J'émet un vœu en partant, qu'elle [l'ENPC] garde son caractère de haute technicité dans le domaine du génie civil : c'est le gage du succès à plus ou moins longue échéance de tous ceux qui y font carrière<sup>1517</sup>. »

À l'intérieur même du conseil de l'École, des personnalités, choisies en fonction de leur trajectoire et de leurs intérêts, se donnent un rôle de veille et de vigilance vis-à-vis des évolutions de l'École qu'elles souhaitent voir infléchies. Le conseil d'administration, tel qu'il est composé après l'accession de Pierre Veltz à la direction de l'École, comprend par exemple un représentant du secteur privé qui dit regretter la moindre importance des sciences fondamentales de l'ingénieur au sein de la formation. Directeur général adjoint de l'entreprise de Travaux publics Fougerolle-Ballot, et représentant de l'association des anciens élèves, il s'est présenté lors de sa nomination au conseil d'administration comme « sans doute un des rares anciens élèves à avoir fait toute sa carrière dans les Travaux publics ». Affirmant son attachement « sentimental » à l'École, il avait alors déploré « qu'elle ait semblé prendre un virage trop généraliste » et avait promis de « redonner goût aux métiers du BTP<sup>1518</sup> ». À propos de la réforme engagée par Pierre Veltz, il fera part à plusieurs reprises de ses réticences, comme l'indique par exemple cet extrait d'un compte rendu de séance :

« La présentation de Pierre Veltz laisse entrevoir la possibilité pour un étudiant d'acquiescer un diplôme de l'École des Ponts sans n'avoir jamais suivi un cours de résistance des matériaux, de mécanique des sols, de géologie ou de géotechnique. Il craint que l'École perde sa spécificité par rapport à l'École Centrale ou d'autres<sup>1519</sup>. »

Mais ses craintes apparaissent alors bien isolées et il ne se trouve aucun représentant du ministère de l'Équipement présent au sein du conseil pour les appuyer. Pourtant, le succès grandissant des *curricula* composés d'enseignements « généraux » auprès des élèves du corps des Ponts et Chaussées a commencé à faire l'objet d'interrogations.

---

<sup>1517</sup> *Ibid.*, 6 décembre 1977, p.2.

<sup>1518</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 10 octobre 2000, p.2. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1519</sup> *Ibid.*, 7 mars 2001, pp.2-3.

### *La formation responsable de la désaffectation du Ministère ?*

En dépit de nos tentatives répétées pour essayer d'établir l'évolution de la part des élèves du corps au sein des filières, collèges puis départements considérés comme relevant des « sciences sociales », nous avons éprouvé des difficultés à la déterminer avec toute la précision souhaitée<sup>1520</sup>. Les quelques données disponibles donnent seulement une idée générale des préférences des élèves fonctionnaires. Les ingénieurs du corps semblent ainsi se diriger très majoritairement vers les deux *curricula* où les « sciences sociales » sont les plus présentes, soit SEGF (« sciences humaines, économie, gestion, finances » auparavant intitulé « économie, ingénierie, gestion », « économie, gestion, réseaux », ou encore « économie, réseaux, aménagement »<sup>1521</sup>) et « ville, environnement, transports » (auparavant intitulé « villes et territoires »)<sup>1522</sup>. Ainsi, les collèges ou départements liés au génie civil, au bâtiment, à la construction, au génie industriel ou aux sciences mécaniques sont désertés par les ingénieurs du corps. Gilbert Santel, qui était alors directeur du Personnel, s'en est d'ailleurs inquiété en 1994, dénonçant l'absence d'« ingénieurs-élèves » au sein du collège « génie civil et bâtiment », absence qu'il met alors en parallèle avec la désaffectation des jeunes ingénieurs pour le réseau scientifique et technique (RST) de l'Équipement en sortie d'École<sup>1523</sup>. Le lien établi entre la formation et le choix du premier poste met l'École dans la position de l'accusée, en partie responsable de la désaffectation du Ministère par les jeunes recrues du corps. Le DPS renchérit quelques mois plus tard, mettant en garde la direction de l'École contre la « remise en cause<sup>1524</sup> » de « certaines formations<sup>1525</sup> » au regard des évolutions des quinze dernières années, qui risqueraient de « faire perdre à l'École son identité<sup>1526</sup> ». De même, après l'augmentation soudaine du nombre de démissions

---

<sup>1520</sup> Les données sont trop lacunaires et les nomenclatures trop diverses d'une année à l'autre (cf. note *supra*).

<sup>1521</sup> Cf. l'encadré en annexe : « les filières, puis les collèges (1984-2001) » et le tableau n°6 *supra*.

<sup>1522</sup> Cela nous a d'ailleurs été confirmé par le président du collège SEGF et le directeur des enseignements de l'École (respectivement : Paris, le 8 juin 2004 ; Marne-la-Vallée, le 20 novembre 2002. La promotion X 99-ENPC 2004, auprès de laquelle nous avons suivi certains cours du mastère d'action publique, était répartie entre ces deux cursus.

<sup>1523</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 26 octobre 1994, p.3. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1524</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 26 avril 1995, p.4. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1525</sup> *Idem*.

<sup>1526</sup> *Idem*.

en sortie d'École en 2000<sup>1527</sup>, Jean-Pierre Weiss, nouvellement nommé directeur du Personnel, exhorte l'École à réfléchir (et à remédier) à cette situation :

« Jean-Pierre Weiss soulève le problème de la proportion anormale de départs vers le secteur privé des fonctionnaires anciens élèves de l'École polytechnique et de l'École normale. Cet état de fait concerne un tiers de la promotion 2000 et doit conduire à une réflexion de la part de l'École des Ponts sur la manière d'accompagner le redressement indispensable de cette situation<sup>1528</sup> ! »

Le lien est à nouveau établi, quoique de manière moins accusatoire (pour l'instant), entre le succès remporté par les enseignements de gestion et de finance auprès des élèves du corps et le nombre croissant d'entre eux qui effectuent un poste au ministère des Finances à la sortie de l'École :

« Cette formation est très appréciée du côté des fonctionnaires, intervient Jean-Pierre Weiss après la présentation du département SEGF par son président ; elle nous vaut d'ailleurs une compétition sympathique à la sortie de l'École puisque le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie est très preneur, et il vaut mieux cela que des fonctionnaires qui ne serviront pas un seul jour l'État comme c'est malheureusement arrivé ces dernières années<sup>1529</sup>. »

Le chargé de mission du corps des Ponts voit également un lien entre le parcours en sciences économiques et en finances de certains élèves et leur choix de partir à Bercy en premier poste... avant d'aller pantoufler dans un établissement bancaire<sup>1530</sup>.

À l'occasion d'un conseil d'administration, le directeur de l'École a tenu néanmoins à faire part de sa conception du partage des rôles, considérant que l'École ne peut être tenue pour responsable des choix de carrière effectués par les ingénieurs du corps des Ponts :

« Le schéma de formation a un rôle crucial mais l'enjeu, c'est aussi la politique de premier poste ; il est évident que nos jeunes camarades ne choisissent pas d'abord l'École mais le corps ; ce qui est en jeu, bien au-

---

<sup>1527</sup> Sur les neuf dernières années pour lesquelles les données sont disponibles, les démissions du corps en sortie d'École oscillent entre une à trois par an, avec une exception pour l'année 2000 où elles se sont élevées à six. Source : DPSM, tableaux Excel des chargés de missions du corps des Ponts sur l'état des démissions dans les promotions récentes.

<sup>1528</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 16 mai 2001, p.1. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1529</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 26 mars 2002, p.7. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1530</sup> Cf. à ce sujet le passage sur le « phénomène Bercy » dans le premier chapitre.

delà de la formation, c'est la capacité de l'administration d'offrir un projet et des perspectives motivantes<sup>1531</sup>. »

Il insinue ainsi que les responsables du ministère de l'Équipement seraient bien avisés de s'interroger sur la désaffectation dont le Ministère fait l'objet, et notamment de se pencher sur la nature et l'intérêt des premiers postes qu'ils ouvrent aux élèves en sortie d'École.

Ces liens établis entre les enseignements choisis et la carrière suivie par les jeunes ingénieurs des Ponts vont être l'un des principaux arguments mis en avant par les opposants à la « managérialisation » de la formation (et, partant, du corps) dans le conflit que nous avons traité aux chapitres trois et quatre. Au-delà des enseignements proprement dit, c'est également l'organisation de la formation qui est alors stigmatisée, et notamment l'aménagement d'une année de stage en entreprise privée, rendue obligatoire pour les élèves fonctionnaires.

## **2) Misère des DDE et paradis du privé ?**

Nous avons eu l'occasion de voir combien la formation avait été, au cours des années, de plus en plus tournée vers les entreprises, sans pour autant que soient mis en place des modules destinés aux ingénieurs du corps et à leur formation au service public. Cette évolution est également manifeste dans l'organisation du cursus des élèves fonctionnaires, et notamment dans la mise en place des stages, dès le milieu des années soixante-dix.

Pour la première fois en 1975, un séminaire réservé exclusivement à la formation des élèves hauts fonctionnaires pour leur premier poste est créé ; il s'intitule : « Maquette de système de gestion des DDE ». S'il s'agit de familiariser les « corpsards » à l'organisation et à la gestion des directions départementales de l'Équipement vers lesquelles ils se destinent pour la plupart à leur sortie de l'École<sup>1532</sup>, il ne s'agit pas pour autant d'une formation au service public. Celle-ci est d'ailleurs absente de la formation. Malgré son intitulé, l'option « administration et gestion » (cf. *supra*) ne consiste pas, en effet, en une formation à l'administration. À cette époque, le vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées et la direction de l'École

---

<sup>1531</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 26 mars 2002, p.25. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1532</sup> Cf. à ce sujet le premier chapitre.

considèrent qu'elle n'est pas le lieu approprié pour délivrer une telle formation qui relève, selon eux, du Ministère lui-même. À propos d'une enquête réalisée par le CGPC auprès d'une centaine d'ingénieurs des Ponts sortis de l'École depuis trois ans, s'engage ainsi une discussion au sein du conseil de perfectionnement. Interrogés sur la question de savoir si, compte tenu de leur formation, leur directeur départemental considérerait qu'ils étaient bien adaptés à leur fonction, le « point noir le plus généralement signalé était que les élèves ne savaient rien sur l'administration<sup>1533</sup> » :

« - Ce n'est pas étonnant puisque nous ne l'enseignons pas, explique le directeur. C'est un choix délibéré de l'École. Comme nous ne pouvons pas tout faire, il nous a semblé préférable de donner des connaissances scientifiques et techniques de base, pensant qu'un individu normalement constitué, en quelques mois, un an maximum, peut connaître le fonctionnement d'un marché et un certain nombre d'autres choses, les relations avec le préfet, le maire, le conseil général, etc.

- Je crois, l'approuve le vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées, que l'École a raison de ne pas s'en occuper. C'est un problème qui dépend de la direction du Personnel. Je ne crois pas que ce soit ici qu'on doive apprendre les arcanes de plus en plus complexes de l'administration<sup>1534</sup>. »

*A contrario*, et peut-être paradoxalement, la direction de l'École considère qu'il lui revient de former tous les élèves, et notamment ceux du corps, à la connaissance des entreprises privées. Après des demandes répétées de la part des entreprises (cf. l'encadré *infra*), l'École organise des cursus spécifiques autorisant la réalisation d'un stage.

**Encadré n°24 : Une demande de mise en place d'un stage en entreprise privée pour les élèves du corps**

*Lettre du président de la Fédération nationale des Travaux publics au directeur de l'École nationale des Ponts et Chaussées<sup>1535</sup>*

Paris, le 11 février 1970

Monsieur le Directeur Thiébault,

<sup>1533</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°4/dossier 1977, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 28 avril 1977, p.22.

<sup>1534</sup> *Idem.*

<sup>1535</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°1/dossier 1970, Dossier préparatoire au conseil de perfectionnement du 14 avril 1970, point n°6 de l'ordre du jour : « stage des ingénieurs-élèves dans les entreprises », pièce jointe.

Au cours du banquet annuel de notre fédération au palais de Chaillot, j'ai eu l'occasion d'attirer l'attention de notre ministère de tutelle sur l'opportunité qu'il y aurait à instaurer des stages pour les ingénieurs-élèves [élèves du corps] de votre École afin que ceux-ci, au cours de leurs études, puissent passer une année dans une entreprise.

Monsieur Chalandon est tout à fait d'accord avec cette idée que nous pourrions mettre en pratique l'année prochaine.

Dans ces conditions, et si vous en êtes toujours d'accord, je vous demanderais de bien vouloir étudier la manière dont pourraient s'effectuer ces stages.

Dans l'attente du plaisir de vous revoir, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'assurance de mes distingués sentiments. »

Le directeur de l'École fait part de cette lettre aux membres du conseil de perfectionnement :

« Au cours du banquet annuel de la Fédération, le président a évoqué avec le ministre la possibilité pour les ingénieurs-élèves de faire, au cours de leur scolarité, un an de séjour dans une entreprise privée, ce dans le but évident d'ouvrir l'administration aux méthodes et problèmes des entreprises. Ainsi ils seraient mieux informés des conditions réelles de vie et de fonctionnement de l'entreprise privée<sup>1536</sup>. »

Il interroge les membres du conseil :

« Est-il normal que le contribuable paye des gens pour qu'ils fassent des stages dans des entreprises où ils peuvent prendre des responsabilités ? J'aurais tendance à penser que, de toute façon, passant le reste de leur vie dans l'administration, ils auront alors le temps de se rendre compte de ce qu'est l'administration, tandis que le passage dans l'entreprise peut leur ouvrir un certain nombre d'horizons. »

C'est en 1975 que sont créés les premiers parcours autorisant les volontaires à réaliser un stage d'un an dans une entreprise (une entreprise privée, une entreprise publique ou un autre service public). À l'origine de cette initiative se trouve le directeur de l'enseignement, François Bosqui, qui s'occupera par la suite de conseiller les ingénieurs du corps souhaitant quitter l'administration pour le secteur privé, au sein de l'AIPC. Les stages remportent un succès croissant. Les effectifs des volontaires ont ainsi régulièrement augmenté au cours des années, passant de dix pour la première année, à soixante-cinq en 1981<sup>1537</sup>. Toujours facultatif pour les civils, le stage devient obligatoire pour les fonctionnaires en 1983. Ils doivent dès

---

<sup>1536</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°1/dossier 1970, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 14 avril 1970, pp.35-36.

<sup>1537</sup> Nous avons établi cette évolution à partir des données disponibles au sein des procès verbaux des conseils de perfectionnement de l'École et de ses rapports d'activité annuels.

lors partir un an et nécessairement au sein d'une entreprise privée. La direction de l'École considère en effet que la connaissance du secteur privé doit faire partie de la formation des hauts fonctionnaires :

« Une expérience professionnelle d'un an en entreprise est indispensable pour les futurs cadres supérieurs de la fonction publique »  
est-il précisé chaque année dans les rapports d'activité de l'École.

À la même période, en 1982 précisément, un stage de six mois est organisé à l'intention des ingénieurs du corps qui, préalablement à leur entrée à l'École, doivent obligatoirement effectuer un passage dans une administration ou une collectivité territoriale (DDE, service technique d'une ville, « villes nouvelles », établissements publics d'aménagement, etc.). Ce stage sera néanmoins réduit de deux mois à partir de 1984, puis se limitera à trois mois pour finalement être rendu facultatif.

La place inégale accordée à ces deux stages au sein de la formation des fonctionnaires, a scandalisé le directeur du Personnel, Jean-Pierre Weiss, à son arrivée à la DPS au début des années deux mille :

« Dans l'organisation des études à l'École des Ponts, c'était vraiment provocateur, c'est-à-dire que vous arrivez dans le corps des Ponts, événement majeur, vous ne savez pas ce que vous voulez faire, vous avez fait ce choix parce que vos études ne se sont pas trop mal passées et que vous préférez avoir le maximum de portes ouvertes. Et puis vous commencez à vous faire une opinion en fonction de ce que vous voyez à l'École. Or, à l'École des Ponts quand j'ai pris mes fonctions... c'était caricatural ! Y'avait un stage en service déconcentré de l'Équipement, on y envoyait les ingénieurs-élèves. Il fallait vraiment qu'ils aiment le béton, les routes et tout ça, parce que c'était vraiment les chantiers profonds là... [...] Ce stage n'était pas obligatoire pour tout le monde, contrairement au stage en entreprise. Alors là, c'est un an, si possible au siège de Danone à New York, avec d'emblée des sujets qu'on vous confie où vous avez l'impression que votre matière grise est bien utilisée, et puis après on vous dit : "ben vous choisissez, entre les deux, vous voyez objectivement ce que vous préférez". C'était vraiment comme ça<sup>1538</sup> ! »

Aussi enjoint-il alors la direction de l'École de réformer les stages, en imposant notamment l'obligation du stage dans le service public pour les élèves fonctionnaires, au même titre que le stage en entreprise, et en proposant d'ouvrir au sein du Ministère des stages dans des services plus attrayants que les directions départementales de l'Équipement. « Mais ce n'était pas encore ça<sup>1539</sup> », admet-il,

---

<sup>1538</sup> Entretien auprès d'un ancien directeur du Personnel et des Services, Noisiel, le 28 janvier 2004.

<sup>1539</sup> *Idem.*

insatisfait. La mise en place de la nouvelle formation commune au corps fusionné a provoqué de vives discussions à ce sujet, l'éventualité de la suppression du stage en entreprise privée ayant rencontré l'opposition frontale des représentants de l'AIPC<sup>1540</sup>. Face aux critiques de l'AIPC qui n'a pas manqué de dénoncer une mesure de sclérose de l'administration qui, selon un de ses responsables, « préfère mettre en cage ses ouailles pour mieux pouvoir les retenir<sup>1541</sup> », Jean-Pierre Weiss se défend de vouloir refermer l'administration de l'Équipement sur elle-même :

« Nous ne nous inscrivons pas dans la même ligne que l'ÉNA qui a purement et simplement porté un coup important à toute ouverture vers l'entreprise dans des choix récents, en refermant son administration. [...] En revanche, il est nécessaire que nous apprenions davantage aux élèves du corps à voir ce que sont les enjeux de demain dans l'administration, d'où ce rééquilibrage qui est proposé<sup>1542</sup>. »

Avec la mise en place du MAP qui prévoit le passage des élèves dans une administration ou une entreprise publique durant seize semaines, le « rééquilibrage » souhaité par le ministère de l'Équipement à l'occasion de la création du nouveau corps des Ponts est effectué avec le stage en entreprise finalement maintenu durant la deuxième année de formation des « corpsards ». Une meilleure connaissance du secteur public par une expérience professionnelle au sein d'une DDE, d'une collectivité territoriale ou d'une société d'autoroute<sup>1543</sup> est désormais reconnue comme nécessaire à l'exercice de leur métier.

Les évolutions des trajectoires et des aspirations professionnelles des ingénieurs des Ponts apparaissent ainsi, au début du vingt-et-unième siècle, comme un facteur déterminant des orientations de la formation du corps. Sources d'inquiétude pour les représentants du ministère de l'Équipement, ces évolutions vont faire l'objet d'une tentative de recadrage par la formation, qui apparaît dès lors comme un levier stratégique dans la gestion du corps des Ponts.

---

<sup>1540</sup> Entretien auprès d'un ancien responsable de l'AIPC, Paris, le 23 janvier 2004 ; entretien auprès d'un ancien directeur du Personnel, Noisiel, le 28 janvier 2004.

<sup>1541</sup> Entretien auprès du président de l'AIPC, Paris, le 22 avril 2003.

<sup>1542</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 26 mars 2002, p.17. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1543</sup> Ces exemples sont tirés des « missions » effectivement réalisées par quelques-uns des élèves du MAP de la promotion 2004-2005 que nous avons suivie.

## **B.Des compétences sociales au service de projets techniques**

Dès la première année de formation du corps, consacrée aux cours « techniques », l'orientation des enseignements vers les métiers du ministère de l'Équipement est perceptible. Si la formation vise dès alors à redorer le blason de l'administration et des différentes « maisons d'emploi » du nouveau corps, cette tendance est encore plus visible l'année du mastère d'action publique. Pensé comme une formation d'ouverture susceptible de familiariser les « corpsards » avec des modes de raisonnement moins linéaires, plus accidentés et pluriels, le mastère d'action publique propose des enseignements de type « sciences sociales » qui sont néanmoins exclusivement orientés vers les domaines d'activité du ministère de l'Équipement et les métiers de l'ingénieur en général. Destinés à améliorer l'image des ingénieurs des Ponts auprès du grand public, les enseignements du mastère les encouragent à travailler l'acceptabilité sociale de leurs projets, notamment par une meilleure connaissance de leurs interlocuteurs et l'apprentissage de compétences communicationnelles.

### **1)Une formation ministérielle ?**

La mise en place du nouveau cursus de formation du corps inaugure une volonté de rapprochement pédagogique des « corpsards » avec le ministère de l'Équipement. C'est tout d'abord le cas lors de leur première année de formation durant laquelle leur sont délivrés des enseignements « techniques » relevant des domaines du ministère de l'Équipement, et orientés, en outre, vers les centres d'intérêt des trois autres « maisons d'emploi » du corps qui entendent ainsi attirer à elles des élèves. C'est par ailleurs le cas durant le MAP dont l'enseignement des « sciences sociales » est orienté en fonction des domaines de compétences du Ministère.

#### *La formation technique comme entreprise de séduction*

Au cours de la deuxième partie, nous avons vu que les élèves du corps avaient unanimement choisi de rentrer à l'École des Ponts après leur formation à Polytechnique, plutôt que d'intégrer l'École nationale de l'Aviation civile (ENAC), l'École nationale de la Météorologie (ENM) ou l'École nationale des sciences géographiques (ENSG). Pierre Veltz avait alors été chargé par le directeur de cabinet

du ministre d'aménager des voies de formation *ad hoc*<sup>1544</sup> permettant de couvrir les métiers des trois « maisons d'emploi » correspondantes. Ces dernières avaient fait part de deux exigences : d'une part, que le cursus de l'ENPC comporte des enseignements donnant aux élèves fonctionnaires qui les suivraient la culture technique minimale dans les domaines leur permettant de « prendre des postes de technicité faible ou moyenne dans ces maisons<sup>1545</sup> » et, d'autre part, que ces éléments de formation soient accessibles au plus grand nombre d'entre eux<sup>1546</sup>. La direction de l'École des Ponts a ainsi aménagé des cursus spécifiques, en collaboration avec les trois autres écoles (cf. encadré *infra*). Attachée à la mixité de ses élèves, elle a néanmoins tenu à ouvrir ces enseignements aux élèves civils. Voici comment l'un d'entre eux analyse ces cursus après les avoir suivis :

« En fait c'était très clair, les civils, ils [la DGAC, Météo France et l'IGN] n'en avaient strictement rien à faire, ils n'avaient d'intérêt que pour les "corpsards". D'ailleurs ils avaient demandé d'entrée qui était du corps des Ponts. [...] Et le seul but c'était de montrer que travailler chez eux c'était génial, que leurs métiers étaient passionnants, qu'ils avaient des supers postes à proposer, *et cætera*. [...] En fait, ils incitaient les "corpsards" pour les inciter à venir bosser à l'IGN, à la DGAC ou à Météo'. [...] Mais c'était limite gênant quoi, ils les draguaient [rires]<sup>1547</sup> ! »

**Encadré n°25 : Aménagements de la formation en 2002-2003<sup>1548</sup>**

- 1) Création de trois semaines intensives (semaines d'ouverture) :
  - application des services d'intérêt généraux (organisée avec l'ENSG)
  - métiers du transport (organisée avec l'ENAC)
  - risque hydrologique (organisée avec l'ENM)
- 2) Création au premier semestre d'un cours de « circulation générale et changement climatique » (ENM)
- 3) Création au second semestre de trois approfondissements :

<sup>1544</sup> Cf. chapitre 3.

<sup>1545</sup> ENPC, directeur de l'École, notes manuscrites, « Corps fusionné - Formation des ingénieurs-élèves », présentation au conseil d'administration du 18 juin 2002. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1546</sup> Optionnels la première année de leur mise en place, ces enseignements seront, par la suite, rendus obligatoires pour les élèves fonctionnaires, ce qui les empêchera de suivre certains enseignements, notamment liés à la mathématique financière.

<sup>1547</sup> Entretien auprès d'un élève « civil » du département « Villes, Environnement, Transport », Paris, le 24 février 2003.

<sup>1548</sup> ENPC, directeur de l'École, notes manuscrites, « Corps fusionné - Formation des ingénieurs-élèves », présentation au conseil d'administration du 18 juin 2002. Source : direction de l'ENPC.

- un organisme par l'ENAC traitant notamment des questions d'exploitation des aéronefs et de navigation aérienne
- un organisme par l'ENM (« environnement atmosphérique »)
- un organisme par l'ENSG : les services d'intérêt général

La première année de formation est ainsi orientée vers les métiers du nouveau corps des Ponts auxquels il s'agit de familiariser les élèves afin de les attirer à l'Aviation civile, à l'IGN ou à Météo France, qui bénéficient d'un moindre prestige au regard du ministère de l'Équipement (cf. chapitre 2).

Avec l'ouverture du mastère d'action publique à la rentrée de septembre 2004, les « corpsards » bénéficient d'un enseignement réellement spécifique durant leur troisième année de formation à l'École des Ponts<sup>1549</sup>, au cours de laquelle ils sont séparés des élèves civils. Si nous avons vu qu'ils suivaient depuis plusieurs années des cours s'apparentant peu ou prou à la catégorie du « management », c'est assurément la première fois que ces enseignements sont orientés vers le service public et les domaines d'activité du Ministère. L'observation des méthodes d'enseignement et la lecture du programme des cours nous renseignent sur le caractère singulier de cette formation de hauts fonctionnaires, pensée pour des ingénieurs, avec l'intention de les inciter à travailler au sein du ministère de l'Équipement.

#### *Des « sciences sociales » spécifiques*

L'objectif affiché de former ses élèves au management de l'action publique ne distingue pas, en apparence, le MAP d'autres dispositifs de formation adressés, par exemple, aux élèves de Science po' ou aux énarques. Apprendre à « manager une équipe », à « développer une aptitude à la négociation<sup>1550</sup> » *via* « la théorie des jeux non coopératifs », ou à maîtriser les rouages du débat public, *via* le module « décision publique en avenir incertain et controversé », n'est pas l'apanage du corps des Ponts et Chaussées. Mais la formation dispensée se veut spécifique et adaptée au profil scientifique de ses élèves. Ses différences revendiquées avec la formation des hauts fonctionnaires administratifs sont avancées comme des arguments de

<sup>1549</sup> Rappelons que les « ingénieurs-élèves » effectuent un stage d'un an entre leur première année de formation technique et leur entrée dans le MAP.

<sup>1550</sup> Groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 19 juin 2002.

légitimation du corps. Le caractère singulier de sa formation attesterait son utilité propre et non substituable au service de l'État. Les méthodes d'enseignement présupposent ainsi de solides connaissances en mathématiques, la modélisation étant un passage quasi obligé des enseignements. Les enseignants de sociologie ou de philosophie politique recourent également<sup>1551</sup> aux formules et à la symbolisation mathématique, instaurant ainsi une clôture symbolique autour de la formation.

Si une lecture rapide des intitulés généraux des enseignements dispensés dans le mastère (sociologie, droit, économie, etc.) n'est pas sans évoquer la « mini ÉNA » que redoutaient de mettre sur pied ses concepteurs (cf. chapitre 3), l'analyse du programme détaillé donne à voir la singularité de leurs domaines d'application, qui épousent les sphères d'activité du Ministère :

« Droit du sol, de l'urbanisme, de l'aménagement, du domaine public – sociologie des mouvements sociaux dans les transports, l'habitat et l'environnement – performance des services d'intérêt économique général dans les secteurs du logement, des transports, de l'eau, de l'énergie – Union européenne, enjeux dans quelques domaines spécifiques : cohésion territoriale, transports, etc.<sup>1552</sup> »

Si les « sciences sociales » et les enseignements dits « généraux » constituent la base même du mastère d'action publique, ils sont très nettement orientés vers des objets et des domaines qui relèvent de l'activité de l'ingénieur. La mise en place d'une année de formation dédiée à ces enseignements semble relever de deux types de légitimation. Elle est, d'une part, justifiée par la *pertinence professionnelle* des enseignements, légitimés non pas en tant que disciplines (sociologie des mouvements sociaux, droit administratif, etc.) mais par les objets sur lesquels ils portent (sociologie des mouvements sociaux dans les *transports*, l'*habitat* et l'*environnement* ; droit du *sol*, de l'*urbanisme*, de l'*aménagement*, du *domaine public*). Orientés dans le sens d'une application aux métiers de l'ingénieur, les enseignements présentent une utilité professionnelle<sup>1553</sup> et un complément à la mise en œuvre des connaissances techniques qui vient non pas *remplacer* leurs

---

<sup>1551</sup> On pourrait y lire un enjeu de légitimation, les enseignants de ces disciplines se conformant de la sorte, sinon aux normes, aux formes de l'entendement technique.

<sup>1552</sup> MAP, Programme des enseignements 2004-2005, p.10.

<sup>1553</sup> Sur l'« utilité sociale » des enseignements de sciences humaines et sociales dans les Écoles d'ingénieur, cf. : COANUS Thierry, « Deux ou trois choses que je sais d'elles... De l'intérêt des sciences humaines et sociales pour la formation des élites », *Communication au colloque « Humanités et grandes écoles »*, Lyon, 13-15 novembre 1996.

compétences techniques mais plutôt les *renforcer*. Les enseignements sont, d'autre part, justifiés par l'intérêt qu'ils portent à la dimension publique de l'action à laquelle ils forment. Les élèves fonctionnaires suivent désormais des cours sur les récentes réformes de l'administration, telle que la mise en place de la loi organique relative aux lois de finance (LOLF), ils sont formés à la performance des services d'intérêts généraux et à l'éthique du métier de fonctionnaire. En outre, les méthodes pédagogiques mises en place, en particulier l'institution de jeux de rôles, incitent les jeunes ingénieurs à se projeter dans des positions de décision<sup>1554</sup> et dans des situations de réforme de l'administration selon des problématiques propres au ministère de l'Équipement. Les missions fictives qui leur sont confiées dans ces occasions font fréquemment écho aux préoccupations de la tutelle. Par exemple, dans le module « Performance des administrations » – dont l'enseignant est un ancien directeur du Personnel du Ministère – les élèves doivent analyser la mise en place de la LOLF dans un contexte d'opposition des syndicats au sein d'une DDE, procéder à une réorganisation gouvernementale en fusionnant les ministères de l'Agriculture et de l'Équipement, ou encore supprimer des services déconcentrés de l'Équipement<sup>1555</sup>. Le ministère de tutelle apparaît bien, une fois encore, comme le cadre de référence et d'action des enseignements du mastère.

Se plaçant dans une perspective de « modernisation » de l'action publique, le MAP invite par ailleurs les élèves fonctionnaires à modifier leurs comportements et leurs modes de raisonnement, avec l'idée de constituer une nouvelle génération de hauts fonctionnaires, exempte des critiques essuyées par ses pairs. Les « sciences sociales » sont perçues comme un outil essentiel de cette « ouverture » des élèves du corps des Ponts.

## **2) À rebours de la rigueur cartésienne et de la monopolisation de l'intérêt général**

La formation des ingénieurs aux « sciences sociales » est conçue comme une « ouverture » vers l'extérieur et un moment de familiarisation avec la « complexité » du monde (cf. *supra*), propre à doter les élèves d'une compétence relationnelle. Elle

---

<sup>1554</sup> C'est le cas également dans d'autres institutions, cf. SCHNABEL Virginie, « Élités européennes en formation... », *Politix, op. cit.*, 1998, pp.33-52.

<sup>1555</sup> Observation directe au sein du MAP, septembre 2004-janvier 2005.

est dès lors souvent présentée en opposition, d'une part, à l'« esprit cartésien<sup>1556</sup> » des élèves, tel qu'il aurait été « formaté<sup>1557</sup> » par les années de classes préparatoires et l'apprentissage des sciences dites exactes au sein de Polytechnique ; et, d'autre part, à l'« esprit technocratique<sup>1558</sup> » de l'ingénieur d'État qui prétendrait incarner à la fois la vérité et l'intérêt général.

*Le « détaupinage<sup>1559</sup> » : suite et fin*

La formation aux « sciences sociales » est conçue comme un enseignement à rebrousse-poil de la mentalité dont sont censés faire preuve les jeunes ingénieurs, qui serait en mesure d'exercer ce que les acteurs de la formation nomment un « détaupinage ». Plusieurs défauts, dans le comportement et le mode de raisonnement des élèves, sont en effet mis en cause par les membres du conseil d'administration de l'École, par ceux des groupes de réflexion qui ont précédé la mise en place du MAP, ou encore par les intervenants au sein même des cours du mastère. Les classes préparatoires sont d'abord perçues comme un lieu de désocialisation, où les élèves travaillent beaucoup et seuls. Elles sont, en outre, décrites comme des structures déresponsabilisantes pour les élèves dans la mesure où les règles du jeu et les conditions de leur application sont définies par l'institution scolaire : l'élève n'y exercerait ni son autonomie ni son esprit critique. Cela serait renforcé par le type de savoirs acquis en ces lieux. Il s'agirait essentiellement d'une connaissance anhistorique et atemporelle. Les élèves traiteraient des problèmes fermés à partir d'objets épurés, sans lien avec la société, le monde environnant et son histoire. Le fort esprit déductif dont seraient à la sortie dotées les jeunes recrues de l'École, les inciterait par ailleurs à considérer qu'il existe une réponse à toute question posée (nul besoin serait donc d'interroger la question posée ou d'exercer un quelconque esprit critique), et une réponse *unique* qu'il s'agirait de découvrir :

« Pour des ingénieurs comme vous, il n'y a qu'une seule vérité, déclare le vice-président du CGPC, s'adressant directement aux élèves du MAP. L'ingénieur le pense parce qu'il a été formé ainsi ; on l'a

---

<sup>1556</sup> Entretien auprès d'un ancien enseignant d'économie à l'École des Ponts, Paris, le 4 novembre 2004.

<sup>1557</sup> *Idem.*

<sup>1558</sup> Entretien auprès d'un ancien directeur de l'enseignement à l'ENPC, Fontenay-aux-Roses, le 14 novembre 2002.

<sup>1559</sup> La « taupe » désigne les années de classes préparatoires.

littéralement “formaté” pour cela. En taupe, dans les Écoles, il n’y a que des problèmes bien posés et qui ont une et une seule solution<sup>1560</sup>. »

La rigidité psychologique qui en découlerait serait « nuisible à l’écoute attentive des expressions qui peuvent s’éloigner de ce qu’on considère comme la vérité objective<sup>1561</sup> ». De surcroît, le parcours très majoritairement suivi par ces élèves a été « filiarisé » depuis la classe de seconde. Ils présenteraient par conséquent un déficit dans certains domaines ou disciplines (tels que les capacités rédactionnelles, les « savoir-dire<sup>1562</sup> », les lettres, la philosophie, les langues<sup>1563</sup>). Enfin, il s’agit d’élèves qui, notamment pour les anciens Polytechniciens, ont intégré pour la plupart des classes préparatoires prestigieuses, souvent après avoir obtenu un baccalauréat avec une mention élevée dans des lycées non moins prestigieux. Ils font partie d’une élite scolaire dont un membre du groupe de réflexion sur le MAP (lui-même issu de cette élite) dénonce le « fallacieux sentiment de supériorité<sup>1564</sup> ».

Cette critique de la « déformation » exercée par le passage en classes préparatoires n’est pas nouvelle. Dès 1970, à propos du positionnement du service national (avant ou après l’entrée dans l’École<sup>1565</sup>), les membres du conseil de perfectionnement de l’École s’accordaient pour décider qu’une expérience dans l’armée serait bénéfique aux jeunes « taupins<sup>1566</sup> » dont les années de classes préparatoires les auraient « déformés » en les détachant de « la réalité » :

« Cela leur permettrait d’acquérir de la maturité avant de commencer leurs études à l’ENPC, indique le directeur de l’École, et d’être un peu moins attachés aux pratiques habituelles de la classe de maths spéciales. [...] Cela a conduit M. Pompidou à dire qu’il aimerait bien que l’enseignement soit un peu plus concret, car nos jeunes acquièrent une fâcheuse tendance à ne considérer dans la vie que le côté abstrait en pensant que le reste va de soi, en d’autres termes, que l’intendance suit toujours. Si les jeunes gens à l’occasion de leur service national font un petit passage dans la boue, cela ne fera que les aider à

---

<sup>1560</sup> MARTINAND Claude, *Leçon inaugurale du mastère d’action publique*, le 6 septembre 2004, p.13.

<sup>1561</sup> Contribution à la réflexion, « Que voulons-nous faire ? », 12 septembre 2002. SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe de réflexion sur le MAP, op. cit.*, Annexes.

<sup>1562</sup> LAGROYE Jacques, « Formation, action politique et action administrative », *Les cahiers du CFPC*, n°22, mai 1987, p.45.

<sup>1563</sup> Cela se vérifie sans doute moins chez les élèves du corps qui, passés par l’École polytechnique, ont suivi une « formation humaine » (cf. chapitre 3).

<sup>1564</sup> Contribution à la réflexion, « Que voulons-nous faire ? », 12 septembre 2002, *op. cit.*

<sup>1565</sup> Avec la loi du 9 juillet 1970 relative au service national, les conditions dans lesquelles les étudiants peuvent obtenir des sursis d’études et leur renouvellement sont modifiées. Le conseil se prononce finalement pour le positionnement du service national avant l’entrée dans l’École.

<sup>1566</sup> Comme on l’aura compris, il s’agit là des élèves de « taupe ».

parler franchement ; cela leur donnera un petit peu d'assise [...] cela les préparera à la réalité [...] Nos jeunes gens seront d'autant moins déformés qu'ils auront passé moins d'années en taupe<sup>1567</sup>. »

Si l'École polytechnique poursuit déjà des objectifs similaires, notamment par la place qu'elle accorde à la pratique intensive d'un sport collectif<sup>1568</sup>, l'École des Ponts entend continuer cette entreprise, alors même que les élèves sont sortis des classes préparatoires depuis environ cinq ans. La « révolution culturelle<sup>1569</sup> » que prétend opérer l'École des Ponts afin de transformer les bons élèves de « taupe » en ingénieur, est en effet l'un des objectifs fixés au mastère d'action publique, pensé comme une année durant laquelle les élèves pourraient « “soigner” [leurs] défauts<sup>1570</sup> ». Il s'agirait dès lors d'« ouvrir » les élèves à des méthodes de pensée plus inductives, faisant appel au doute et au questionnement afin de fissurer les certitudes acquises au cours de leur scolarité.

### *La réflexivité anti-technocratique*

À cet objectif de « détaupinisation » dont on retrouve des traces dans les archives, le MAP ajoute une dimension qui s'applique, cette fois, aux fonctionnaires du corps. S'ils sont aussi prétendument pétris de ce « scientisme<sup>1571</sup> » tant dénoncé, s'ils sont censés faire preuve de « suffisance<sup>1572</sup> », d'« arrogance<sup>1573</sup> » et d'un état d'esprit qui leur confèrerait « un sentiment de supériorité<sup>1574</sup> » considéré comme « anachronique<sup>1575</sup> », les ingénieurs-élèves seraient en outre susceptibles d'acquérir les défauts prêtés à leurs aînés. Les intervenants du MAP souhaitent éviter que les élèves du corps acquièrent les défauts communément dénoncés chez les hauts fonctionnaires. En dehors de leurs compétences techniques pointues, attestées par leur passage dans des grandes Écoles prestigieuses (l'École polytechnique et

---

<sup>1567</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°1/dossier 1970, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 3 novembre 1970, p.33 et p.49.

<sup>1568</sup> Cf. chapitre 3.

<sup>1569</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 21 février 1996, p.8. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1570</sup> Groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 18 septembre 2002, p.5 (notre pagination).

<sup>1571</sup> MARTINAND Claude, *Le Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment*, spécial bicentenaire du conseil général des Ponts et Chaussées, n°5267, 5 novembre 2004, p.41.

<sup>1572</sup> *Idem*.

<sup>1573</sup> Contribution à la réflexion, « Que voulons-nous faire ? », 12 septembre 2002, *op. cit.*

<sup>1574</sup> Entretien auprès du représentant du ministère de l'Éducation nationale au conseil d'administration de l'ENPC, Paris, le 22 janvier 2004.

<sup>1575</sup> *Idem*.

l'ENPC), les ingénieurs du corps des Ponts pourraient en effet se prévaloir d'une éthique particulière, liée à l'intérêt général dont ils seraient « l[es] interprète[s] privilégié[s] au nom de l'ensemble de la société<sup>1576</sup> ». Ils seraient empreints d'une « idéologie de l'ingénieur [de l'État] qui [...], ayant consacré sa vie à l'intérêt général, considère naturellement pouvoir en déterminer le contenu de par ses fonctions et ses calculs et en être le dépositaire presque de droit divin<sup>1577</sup> ». À la « détaupinisation » s'ajoute ainsi l'impératif de *dé-technocratisation*<sup>1578</sup> du corps, encouragé par la nécessité dorénavant impartie aux IPC de faire accepter leurs projets techniques au public.

Traditionnellement, comme l'indique l'historien Antoine Picon, l'ingénieur de l'État était « chargé de donner les détails d'après lesquels on doit statuer sur le bonheur de ses semblables<sup>1579</sup> », sans en référer à d'autres qu'à ses supérieurs hiérarchiques :

« L'ingénieur n'est tenu de s'expliquer que devant le cercle restreint de ses supérieurs et de ses pairs, les ministres et les membres du corps. Sa bonne réputation, son "esprit éclairé" et son "cœur bon" garantissent par ailleurs la conformité de son action avec l'intérêt de la collectivité<sup>1580</sup>. »

Longtemps en effet, l'appartenance au corps des Ponts et Chaussées a suffi à susciter derechef la confiance et le respect de ses interlocuteurs. La littérature existante offre à cet égard d'édifiants témoignages de la considération dont jouissaient les ingénieurs des Ponts<sup>1581</sup>. Perçu comme une preuve tangible de la compétence de ses détenteurs, le titre a longtemps valu gage d'objectivité à l'instar de ces aristocrates, jadis convoqués comme témoins à des procès, dont la seule condition attestait leur probité<sup>1582</sup>. Or plusieurs évolutions sont venues mettre à mal ce postulat de bien-

---

<sup>1576</sup> PICON Antoine, *L'invention de l'ingénieur moderne*, op. cit., 1992, p.233.

<sup>1577</sup> MARTINAND Claude, *Leçon inaugurale du MAP*, op. cit., p.14

<sup>1578</sup> Le terme est ici entendu dans son sens usuel et péjoratif, relevant d'un jugement dénonciateur, tel qu'il est décrit dans : THENIG Jean-Claude, « Les grands corps », *Pouvoirs*, op. cit., 1996. Sur cette catégorie et ses déclinaisons qui « disqualifient plus qu'[elles] ne qualifient », cf. l'introduction générale de : DUBOIS Vincent et DULONG Delphine (dir.), *La question technocratique*, op. cit., 1999.

<sup>1579</sup> PICON Antoine, *L'invention de l'ingénieur moderne*, op. cit., 1992, p.233.

<sup>1580</sup> *Ibid.*, p.234.

<sup>1581</sup> Notamment : PETOT Jean, *Histoire de l'administration des Ponts et Chaussées 1599-1815*, Paris, Rivière, 1958 ; BRUNOT André et COQUAND Roger, *Le corps des Ponts et Chaussées*, op. cit., 1982.

<sup>1582</sup> BERLIVET Luc, « Argumentation scientifique et espace public. La quête de l'objectivité dans les controverses autour des "risques de santé" », dans FRANCOIS Bastien et NEVEU Erik (dir.), *Espaces publics mosaïques. Acteurs, arènes et rhétoriques des débats publics contemporains*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll."Res Publica", 1999, p.198.

fondé des décisions publiques et leur apparence d'incontestabilité. L'invocation du principe transcendant de l'intérêt général a perdu son efficacité et la montée de la contestation citoyenne à l'égard des décisions prises par les agents de l'État a vu naître des expertises concurrentes qui aspirent à une légitimité équivalente<sup>1583</sup>. Venant mettre à mal les modalités traditionnelles de prise de décision, « l'impératif délibératif<sup>1584</sup> » imposerait désormais aux ingénieurs des Ponts d'acquiescer une légitimité de type procédural et rhétorique présidant à l'organisation des débats entre un maître d'ouvrage et un public, sous le contrôle d'une commission chargée d'en garantir la qualité. Les différentes procédures de concertation mises en place ces dernières années<sup>1585</sup> sont ainsi venues troubler les pratiques professionnelles des ingénieurs des Ponts<sup>1586</sup>, contraints d'accepter les règles du jeu qui font de leurs concitoyens critiques de nouveaux partenaires dans la construction de l'action publique. Par ses objectifs et ses partis-pris pédagogiques, le mastère d'action publique se présente comme un lieu d'apprentissage de cette nouvelle donne pour le corps des Ponts.

Avertissant les jeunes ingénieurs de la « fâcheuse réputation » qui les précède, les enseignants du mastère les encouragent à se réhabiliter aux yeux de la « société civile ». En amont de la formation initiale, lors du processus de création du mastère

---

<sup>1583</sup> Ces évolutions ont été largement analysées dans la littérature. Cf. entre autres : BARTHE Yannick, CALLON Michel et LASCOUMES Pierre, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, coll."La couleur des idées", 2001 ; BLATRIX Cécile, *La « démocratie participative », de mai 1968 aux mobilisations anti-TGV. Processus de consolidation d'institutions sociales émergentes*, Thèse de science politique, Paris, Université Paris 1- Panthéon Sorbonne, 2000 ; BLATRIX Cécile, « Devoir débattre. Les effets de l'institutionnalisation de la participation sur les formes de l'action collective », *Politix*, vol.15, n°57, 2002, pp.79-102 ; BLONDIAUX Loïc et al., *La démocratie locale. Représentation, participation et espace public*, Paris, Presses universitaires de France, 1999 ; DUMOULIN Laurence, LA BRANCHE Stéphane, ROBERT Cécile et WARIN Philippe (dir.), *Le recours aux experts. Raisons et usages politiques*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, coll."Symposium", 2005 ; FRANCOIS Bastien et NEVEU Erik (dir.), *Espaces publics mosaïques. Acteurs, arènes et rhétoriques des débats publics contemporains*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, coll."Res Publica", 1999 ; NONJON Magali, « Professionnels de la participation : savoir gérer son image militante », *Politix*, vol.70, n°2, 2005, pp.89-112 ; ou, pour une analyse comparative : BACQUÉ Marie-Hélène, Henri REY et SINTOMER Yves (dir.), *Gestion de proximité et démocratie participative*, Paris, La Découverte, 2005.

<sup>1584</sup> BLONDIAUX Loïc et SINTOMER Yves, « L'impératif délibératif », *Politix*, op. cit., 2002, pp.17-35.

<sup>1585</sup> La « circulaire Bianco » du 15 décembre 1992, relative à la conduite des grands projets d'infrastructures des transports, puis la « loi Barnier » du 2 février 1995, relative au renforcement de la protection de l'environnement, prévoient par exemple la tenue d'un débat public en amont des études d'implantation des projets nationaux d'aménagement.

<sup>1586</sup> AUDHUI Jérôme et PIECHACZYK Xavier, « Projets publics d'aménagement, les nouvelles règles du jeu », *Pour*, n°176, décembre 2002, pp.124-129.

d'action publique (cf. chapitre 3), comme en aval, dans plusieurs des enseignements dispensés en son sein, l'auto-critique anti-technocratique est à l'œuvre<sup>1587</sup>. À l'instar des autres membres des grands corps de l'État, les hauts fonctionnaires dits « techniques » pensent symboliser le phénomène élitare et faire à ce titre l'objet d'une forte hostilité. C'est ce que s'entendent dire les élèves dès le cours magistral d'introduction au mastère puis dans le séminaire consacré au débat public<sup>1588</sup>. Durant les enseignements, des pairs dont les parcours prestigieux au sein de l'administration les placent au-dessus de tout soupçon aux yeux de leurs benjamins, relaient sans ambages des accusations couramment formulées à l'encontre des hauts fonctionnaires. Renvoyant aux jugements dénonciateurs adressés pêle-mêle aux « technocrates », les adjectifs dépréciatifs sont mis en évidence dans l'espoir d'être infirmés par l'attitude des nouvelles recrues. Rigides et arrogants, faisant preuve d'un sentiment de supériorité et d'un caractère autoritaire anti-démocratique..., ainsi apparaîtraient les corps d'État et, partant, les ingénieurs des Ponts, aux yeux du public. Cela dans un contexte où, rappellent les formateurs, la légitimité traditionnelle des ingénieurs, héritée de savoirs scientifiques et techniques, est largement remise en cause :

« Faites attention, vous allez être des fonctionnaires d'une administration qui est très souvent suspectée. [...] Dans un débat public, le public ne fait AUCUNE confiance au système scientifico-administratif. On vous renvoie le sang contaminé, on est hué de tous côtés...<sup>1589</sup> »

Ingénieur général des Ponts et Chaussées et vice-président de la commission nationale du débat public, Georges Mercadal<sup>1590</sup>, l'animateur chargé de

---

<sup>1587</sup> Patrice Duran et Éric Monnier voient également dans l'ouverture de l'administration au public la manifestation d'une « pensée anti-technocratique ». DURAN Patrice et MONNIER Éric, « Le développement de l'évaluation en France. Nécessités techniques et exigences politiques », *Revue française de science politique*, vol.42, n°2, avril 1992, p.244.

<sup>1588</sup> Intitulé « Décision publique en avenir incertain et controversé », il se déroule sur une semaine complète. Nous avons assisté à cet enseignement en octobre 2004, aux côtés des élèves du corps. Chaque journée est organisée autour d'intervenants tels que, pour cette année-là : des représentants d'associations environnementales, des responsables de la Commission nationale des débats publics, des maîtres d'ouvrage et des ethnologues.

<sup>1589</sup> Intervention de l'animateur, séminaire sur le débat public, observation directe au sein du MAP, le 20 octobre 2004.

<sup>1590</sup> Georges Mercadal est une figure importante du corps des Ponts. Il a occupé successivement les postes de directeur de la Construction au ministère de l'Urbanisme et du Logement (1978-1984), de président de la Compagnie générale de productique (groupe Générale des Eaux) puis de PDG de Sogelerg, dans le même groupe (1984-1987), de directeur général de la société anonyme de gestion des eaux de Paris (SAGEP) de 1987 à 1993, et de président de section puis de vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées de 2000 à 2002.

l'enseignement intitulé « Décision publique en avenir incertain et controversé » a tout lieu d'être concerné par les difficultés des ingénieurs du corps à s'imposer dans ce dispositif et à vouloir, par la même occasion, légitimer la procédure de débat public pour laquelle il travaille. Le discours qu'il tient a une visée performative : les élèves doivent prendre conscience de l'image qu'ils véhiculent dans la société et prendre de la distance avec ce que le corps incarne aux yeux de leurs concitoyens. Selon lui, c'est dans l'interaction avec la « société civile » qu'ils vont désormais construire et acquérir leur légitimité<sup>1591</sup> ; bientôt soumis aux regards du public, ces jeunes hauts fonctionnaires sont sommés d'« opérer [un] changement d'attitude » salutaire afin d'« améliorer[r] [leur] image » :

« Si nous voulons être crédibles, il existe des changements à opérer chez vous. [...] les gens que vous êtes sont vus comme étant d'un côté : celui de la rationalité, de la norme, de la centralité. Si vous voulez acquérir confiance et écoute dans le débat public, il faut faire un effort pour ne pas renier ce que vous êtes et vos origines mais montrer que vous êtes capables de vous en distancier pour prendre en compte d'autres choses, être plus loin de la norme. Cet effort de combinaison ne peut être entrepris que s'il existe au départ un changement d'attitude<sup>1592</sup>. »

Pour cela, ils doivent « apparaître] comme étant au service du public et pas comme un service public avec l'autorité supérieure de l'État, de la Nation<sup>1593</sup> ». Dans cette perspective, l'animateur et les intervenants reviennent eux-mêmes de manière réflexive sur leur vécu de la concertation. Le cours est basé sur des études de cas réels, à partir de témoignages vivants et de présentations d'expériences concrètes. Cette démarche évoque ce qu'Anthony Giddens nomme la « réflexivité sociale moderne » qui consiste à réexaminer constamment les pratiques sociales à l'aune des expériences nouvelles, ce qui aboutirait à modifier leur essence même<sup>1594</sup>. Le travail

---

<sup>1591</sup> On retrouve cette idée dans l'ouvrage collectif dirigé par Serge Vallemont, lui-même ingénieur général des Ponts et Chaussées (cf. premier chapitre). Cette publication est un indicateur supplémentaire de la tentative de positionnement du corps des Ponts et Chaussées sur le domaine du débat public : VALLEMONT Serge (dir.), *Le débat public : une réforme de l'État*, Paris, LGDJ, 2001.

<sup>1592</sup> Intervention de l'animateur, séminaire sur le débat public, observation directe au sein du MAP, le 21 octobre 2004.

<sup>1593</sup> *Idem.*, les 20 et 21 octobre 2004.

<sup>1594</sup> GIDDENS Anthony, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris, 1994, p.45. Nous avons trouvé dans les observations de Yannick Rumpala sur la formation au développement durable une analyse similaire à celle que nous formulons en termes de réflexivité. Il emprunte lui cette notion à Anthony Giddens qui l'utilise quant à lui dans une posture plus macrosociologique : RUMPALA Yannick, « L'insertion du 'développement durable' dans la formation des agents publics et la GRH », dans GUÉRARD Stéphane et PAILOT Philippe (dir.), *La GRH publique en questions : perspectives internationales*, Paris, L'Harmattan, 2008 (à paraître).

engagé au sein des enseignements dans la perspective d'améliorer l'image des membres du corps auprès du public passe ainsi par une invitation des ingénieurs à critiquer leurs propres modes de raisonnement. Ils sont priés d'opérer un retour sur eux-mêmes, sur ce qu'ils ont appris et intégré. La formation travaille le corps à l'esprit, tel un palimpseste, à rebours de ses supposées certitudes. L'apprentissage se décline sur le mode de l'introspection et de la mise à distance réflexive des manières de raisonner, de percevoir les « profanes » et de se comporter face au public.

Destinée à apprivoiser un public réputé récalcitrant, cette réflexion sur leur image permet aux ingénieurs des Ponts de se positionner dans le champ des grands corps comme des hauts fonctionnaires en phase avec le « "nouvel esprit" de l'action publique moderne<sup>1595</sup> ». À rebours de l'esprit du saint-simonisme qui faisait des ingénieurs – fers de lance du progrès technique « et donc » du bien-être social – les porte-drapeaux d'un intérêt général qu'ils considéraient comme incontestable<sup>1596</sup>, les ingénieurs du corps seraient désormais moins des *serviteurs* de l'État qu'*au service* d'usagers, souvent qualifiés de clients par les enseignants<sup>1597</sup>.

Au-delà de ce retour sur soi du corps qui fait de l'introspection un levier de sa re-légitimation, la formation présente une dimension plus « offensive » de réassurance des ingénieurs des Ponts. C'est l'objet du développement suivant qui traite des moyens pédagogiques par lesquels les ingénieurs, confrontés aux oppositions du public dans les dispositifs de débat public, apprennent à faire accepter leurs projets.

### 3) Les instruments pédagogiques de la re-légitimation du corps

« Il y a une double contrainte : le maître d'ouvrage doit montrer au public qu'il va l'écouter sincèrement et il doit en même temps défendre son projet<sup>1598</sup>. » Au-delà de l'injonction contradictoire que recèle cet impératif ainsi formulé, apparaît la

---

<sup>1595</sup> BLONDIAUX Loïc et SINTOMER Yves, « L'impératif délibératif », *Politix*, *op. cit.*, 2002, p.17.

<sup>1596</sup> PICON Antoine, « Générosité sociale et aspirations technocratiques : les Polytechniciens saint-simoniens », dans BELHOSTE Bruno, DAHAN DALMEDICO Amy, PESTRE Dominique et PICON Antoine (dir.), *La France des X. Deux siècles d'histoire*, Paris, Economica, 1995, pp.145-156.

<sup>1597</sup> Sur le glissement sémantique du citoyen-assujéti devenant « usager » et devant être traité comme un consommateur, cf. : POLLITT Christopher, *Managerialism and Public Services*, *op. cit.*, 1993. Pour une analyse de ce phénomène dans le contexte français, cf. également : BEZES Philippe, *Gouverner l'administration*, *op. cit.*, 2002 ; CHEVALLIER Jacques, « Quelle légitimité pour le service public ? Vers une nouvelle démocratie participative », *Informations sociales*, dossier « Les frontières du service public », n°109, 2003, p.137 et *sq.*

<sup>1598</sup> Intervention de l'animateur, séminaire sur le débat public, observation directe au sein du MAP, le 21 octobre 2004.

nécessité pour ces agents de l'État de convaincre dans un contexte où la seule autorité de leur expertise technique ne paraît plus suffire à imposer la légitimité de leurs décisions et à satisfaire l'adhésion du public. Deux ressources pédagogiques visant à favoriser l'acceptabilité des projets des ingénieurs sont ainsi privilégiées : le recours aux outils d'analyse de la sociologie et l'apprentissage de la communication.

### *Une sociologie appliquée à des fins stratégiques*

Dans la continuité de la mise à distance réflexive évoquée *supra*, la formation du corps offre à ses membres des techniques et des outils d'analyse sociologique pour étudier le monde social qui les entoure. De la réflexion qui a précédé la mise en place du mastère (cf. chapitre 3) a émergé l'idée selon laquelle il fallait doter les ingénieurs de « méthodes rationnelles d'action publique<sup>1599</sup> » et développer leur « intelligence stratégique et tactique<sup>1600</sup> » afin qu'ils puissent « mener d'autres gens<sup>1601</sup> » et « maîtriser les rapports de force<sup>1602</sup> » dans un contexte d'opposition. Les « sciences sociales<sup>1603</sup> » sont dans cette perspective sollicitées au titre d'« outils professionnels<sup>1604</sup> » permettant d'analyser les situations de conflit, les stratégies des acteurs et leurs représentations :

« Le responsable public doit être constamment ouvert sur l'environnement économique et social, sachant non seulement l'observer mais surtout intégrer les mouvements en cours dans sa propre action. D'où notamment la nécessité de bien connaître et comprendre : les grands acteurs sociaux, leurs ressorts, leurs jeux et leurs problèmes<sup>1605</sup>. »

À cet égard, les techniques de l'entretien et de l'observation sont utilisées comme des instruments à visée de « contrôle social ». Une partie du cours de sociologie, assurée par un ingénieur de l'Équipement chercheur au laboratoire de sciences sociales de l'ENPC (le LATTs), répond à des buts pratiques et opérationnels dans la perspective

---

<sup>1599</sup> Contribution à la réflexion, « Essai pour le Master Action publique », 15 mai 2002, *Rapport du groupe de réflexion sur le MAP*, Annexes.

<sup>1600</sup> Contribution à la réflexion, « Que voulons-nous faire ? », 12 septembre 2002, op. cit.

<sup>1601</sup> Entretien auprès d'un enseignant de l'ENPC en sociologie, futur enseignant du MAP, Paris, le 25 avril 2003.

<sup>1602</sup> Contribution à la réflexion, « Que voulons-nous faire ? », 12 septembre 2002, op. cit.

<sup>1603</sup> C'est l'appellation générique utilisée pour désigner à la fois les enseignements de sociologie telle que « Sociologie de l'action publique » et des enseignements de type « Théorie des jeux ».

<sup>1604</sup> Contribution à la réflexion, « Réflexions à mi-parcours au vu des débats et des contributions, non datée (février 2003), document dactylographié remis par l'auteur.

<sup>1605</sup> Contribution à la réflexion, « Les compétences nécessaires aux hauts fonctionnaires », 16 septembre 2002, *Rapport du groupe de réflexion sur le MAP*, Annexes.

de former des managers de l'action publique<sup>1606</sup>. Les élèves doivent, par exemple, engager un travail d'enquête sur une association en recourant à la technique de l'entretien pour déterminer les raisons d'agir des militants<sup>1607</sup>. L'objectif pédagogique est de leur faire connaître les mouvements sociaux, les rouages de leurs actions, la manière dont leurs membres se représentent leurs intérêts<sup>1608</sup>. La mobilisation de ces instruments leur permettrait ainsi de se familiariser avec les normes, les modèles de référence et le fonctionnement qui conditionnent la « société civile » afin d'essayer de les « infléchir », à l'instar de ce qu'écrit Bruno Jobert :

« Faute de pouvoir réglementer en détail le comportement de chacun des acteurs, l'autorité gouvernementale doit agir en amont des décisions ponctuelles prises par chacun d'eux. Elle tentera d'avoir prise sur les normes et les modèles de référence qui conditionnent chacune de ces décisions partielles. Il s'agit au minimum d'obtenir une meilleure prévisibilité dans le comportement des organisations qui interviennent dans l'action publique. Mais il s'agit aussi d'infléchir des comportements en s'attaquant aux représentations qui les organisent, en vue de les rendre plus compatibles avec les exigences de l'action publique<sup>1609</sup>. »

Les nouvelles recrues sont également formées à l'analyse des « systèmes d'action concrets » par un membre du centre de sociologie des organisations (CSO) qui fut un temps l'assistant de Jean-Claude Thœnig à l'ENPC. Sur le modèle de la grille d'analyse élaborée par Michel Crozier et Erhard Friedberg, les « corpsards » sont invités à repérer les « capacités » et les « ressources » au sein de « systèmes » sur lesquels ils seront amenés à agir, et à apprécier avec justesse les « jeux et régulations » qui les gouvernent<sup>1610</sup> :

« Donc ils sortent de ce séminaire en sachant faire fonctionner, en gros, un sociogramme avec ressources / contraintes / stratégies des acteurs, et puis relations de pouvoir / système d'action, enfin tous ces trucs. [...]. Donc on leur fait faire fonctionner ces trucs-là<sup>1611</sup>. »

Il s'agit là, comme l'indique Jean-Claude Thœnig, lui-même ancien membre du CSO, de maîtriser cette grille de lecture afin d'être en mesure de transformer les

---

<sup>1606</sup> Conversation avec l'enseignant, Aix-en-Provence, le 21 janvier 2005.

<sup>1607</sup> Observation directe au sein du MAP, le 6 octobre 2004.

<sup>1608</sup> Entretien auprès de l'enseignant, Paris, le 20 février 2003.

<sup>1609</sup> JOBERT Bruno, « Représentations sociales, controverses et débats dans la conduite des politiques publiques », *Revue française de science politique*, vol.42, n°2, avril 1992, p.226.

<sup>1610</sup> CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 2001 (1<sup>ère</sup> éd. : 1977), p.408.

<sup>1611</sup> Entretien auprès d'un enseignant de l'ENPC en sociologie, futur enseignant du MAP, Paris, le 25 avril 2003.

modes de régulation des jeux et les règles de référence des acteurs et de redistribuer ainsi le pouvoir entre eux<sup>1612</sup>. À l'instar d'autres institutions qui font appel à des sociologues dans le but de comprendre le fonctionnement des groupes sociaux et d'apprendre à mieux les diriger<sup>1613</sup>, le mastère d'action publique du corps des Ponts et Chaussées offre des formes d'hybridation savantes<sup>1614</sup> mêlant perspective analytique et utilité opérationnelle.

### *Communiquer pour convaincre*

En sus de ces compétences analytiques, l'ingénieur des Ponts doit savoir négocier, estiment ses aînés chargés de penser la formation initiale. Dans l'esprit de cet impératif communicationnel<sup>1615</sup>, il s'agit d'apprendre aux élèves à imposer leur expertise sans recourir à des arguments purement techniques, et à défendre leurs projets face aux oppositions probables du public. Devant la contestation de leurs arguments technico-scientifiques et la professionnalisation du « militantisme de dossier<sup>1616</sup> », les membres du corps sont contraints d'affûter leurs capacités à convaincre :

« L'école de l'étude économique technocratique [...] c'est fini ça ! Aujourd'hui [l'ingénieur] dit 'ben voilà, y'a l'étude technique qui a dit ça, maintenant on va en débattre' [...]. Donc l'ingénieur des Ponts, [...] il faut qu'il sache négocier<sup>1617</sup>. »

La réponse à la crise de légitimité vécue par ce corps technique résiderait dans le management relationnel, les stratégies de communication et la pédagogie de la

---

<sup>1612</sup> THÉNIG Jean-Claude, "La formation au management public : et alors ?", *Les Cahiers du CFPC*, n°22, mai 1987, p.50.

<sup>1613</sup> BROWN Richard H., *L'invention et les usages des sciences sociales. Technocrate ou citoyen*, Paris, L'Harmattan, coll."Logiques sociales", 2003, pp.2-3. Sur la commande, le financement et les usages des sciences sociales au sein de l'État, cf. plus généralement : BEZES Philippe, CHAUVIÈRE Michel, CHEVALLIER Jacques, MONTRICHER (DE) Nicole et OCQUETEAU Frédéric (dir.), *L'État à l'épreuve des sciences sociales. La fonction recherche dans les administrations sous la Cinquième République*, Paris, La Découverte, coll."Recherches", 2005. Sur l'analyse du rôle des sciences sociales dans la conduite des sociétés, cf. : LINDBLOM Charles, *Inquiry and Change. The Troubled Attempt to Understand and Shape Society*, Yale University Press, 1990.

<sup>1614</sup> À ce sujet, voir notamment : EYMERI Jean-Michel, *La fabrique des énarques*, op. cit., 2001 ou GARRIGOU Alain, *Les élites contre la République*, op. cit., 2001.

<sup>1615</sup> Erik Neveu indique que la « compétence communicationnelle » apparaît comme un nouvel impératif de qualification professionnelle. NEVEU Erik, *Une société de communication ?*, Paris, Montchrestien, coll."Clefs / Politique", 1994, p.98.

<sup>1616</sup> OLLITRAULT Sylvie, « Science et militantisme : les transformations d'un échange circulaire. Le cas de l'écologie française », *Politix*, n°36, 1996, pp.141-162.

<sup>1617</sup> Entretien auprès d'un enseignant du MAP en sciences économiques, Paris, le 8 juin 2004.

conviction<sup>1618</sup>. Selon cette logique, les jeunes hauts fonctionnaires doivent apprendre à s'imposer dans les conflits qui pourraient les opposer aux autres acteurs du débat public. Les enseignants, dont la plupart sont eux-mêmes membres du corps, profitent de l'« entre soi » de la formation pour prodiguer des conseils d'ordres relationnel et communicationnel. Citant des cas réels vécus au sein de l'administration de l'Équipement, ces hauts fonctionnaires en poste orientent les jeunes ingénieurs sur les voies de la « bonne gestion » d'une réforme ou d'un projet mal accepté, d'une réunion couvant des oppositions en germe ou d'une situation de conflit ouvert :

« En même temps que la conduite du changement, il faut réussir l'appropriation de la démarche. Il faut impulser une démarche d'appropriation collective du changement : c'est le rôle du pilote [...] Il faut dissocier la démarche d'appropriation de celle de conduite de projet (mais il faut les mener en même temps). Il y a ceux qui vont fixer les orientations –en réunion, un conseil : annoncez le nombre d'arguments que vous allez développer, et tout le monde vous écouterà !– [...] et il y a ceux qui viennent parce qu'on a besoin qu'ils adhèrent, ceux qu'on veut neutraliser [...]. Méfiez-vous des risques de compromis qui dégraderaient la performance du projet<sup>1619</sup> ! »

De manière exemplaire, la formation est « actionnée » comme un levier du changement (cf. *infra*) sur le modèle de « l'apprentissage collectif » que recommandent Michel Crozier et Erhard Friedberg. Les « capacités collectives », selon eux à la source du processus de changement, recouvrent les « capacités à communiquer, à échanger [et] à raisonner » auxquelles la formation initiale du corps tente précisément de familiariser les jeunes ingénieurs. Les « compétences sociales » ainsi acquises permettraient de familiariser l'ingénieur des Ponts à des « savoirs-dire » et à des « savoir-être » en vue de légitimer son rôle au sein du débat public et de renforcer sa capacité à faire admettre ses projets. La formation œuvre finalement à la recomposition des fondements de la légitimité professionnelle du corps des Ponts par l'introduction d'impératifs communicationnels et de management des hommes. En invitant ses membres à connaître et à agir *avec*, voire *sur* la « société civile », le

---

<sup>1618</sup> Sur les explications des problèmes de l'action publique fondées sur l'idée d'une « communication déficiente », d'un « mauvais management relationnel », et d'un « déficit pédagogique dans l'explication des contraintes », cf. FRANCOIS Bastien et NEVEU Erik, « Pour une sociologie politique des espaces publics contemporains », dans FRANCOIS Bastien et NEVEU Erik (dir.), *Espaces publics mosaïques, op. cit.*, 1999, p.26.

<sup>1619</sup> Intervention de l'animateur, module « Performance des administrations », observation directe au sein du MAP, le 11 octobre 2004. Le module est animé par un ancien directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement.

corps des Ponts et Chaussées, sans renoncer à l'approche techniciste, oriente sa formation vers l'apprentissage de compétences visant à la rendre acceptable en la dé-technocratisant à la marge. Pourtant, les « prescriptions » à l'œuvre au sein de la formation du corps apparaissent, à l'analyse, plus ambiguës quant au rôle qu'est censé incarner l'ingénieur des Ponts. Si le MAP paraît œuvrer à la dé-technocratisation du corps, les messages diffusés en son sein semblent contradictoires en la matière.

### **C. Le retour des « technocrates » ?**

Au-delà d'un renoncement revendiqué à s'approprier l'intérêt général au nom de compétences techniques, il s'agit donc pour les ingénieurs du corps de maîtriser les conséquences de la participation des citoyens sur l'acceptabilité de leurs projets. Ils s'y appliquent en soignant une image d'ouverture et d'écoute du public, tout en cherchant à réassurer leur posture d'experts au sein de ces dispositifs. Nous proposons ainsi d'analyser la manière dont le corps tente de se repositionner dans cet exercice qui modifie la perception des modes de décision, sinon les modes de décision eux-mêmes<sup>1620</sup>. En nous penchant sur ce terrain particulier, et les processus de légitimation professionnelle qui y sont à l'œuvre, nous interrogerons les effets de l'institutionnalisation du débat public sur les représentations et les registres légitimes de la prise de parole publique et les modalités de construction de l'intérêt général. Cette tentative de repositionnement et de renforcement des ingénieurs du corps dans l'action publique prend également, au sein de la formation, d'autres formes que la réassurance experte. Elle passe en effet par la projection de leur rôle à venir au sein de l'administration. La représentation managériale qui leur en est donnée vise à redorer le blason du ministère de l'Équipement tout autant qu'elle renvoie à une vision politique de leurs missions en son sein.

#### **1) La monopolisation de l'expertise**

Au sein du mastère d'action publique, les élèves fonctionnaires sont invités à s'interroger sur leur image et leur posture intellectuelle mais ils sont, en outre,

---

<sup>1620</sup> Cf. à ce sujet : BLONDIAUX Loïc et SINTOMER Yves, « L'impératif délibératif », *Politix*, op. cit., 2002, pp.17-35.

conviés à s'acclimater avec des manières de penser et d'intervenir censées caractériser les « profanes » dans les débats publics. La démarche de l'animateur et des intervenants du module « Décision publique en avenir incertain et controversé », leur pratique du débat public et les différents écrits dont ils sont les auteurs semblent témoigner de leur degré de conviction dans la légitimité de tels dispositifs<sup>1621</sup>. Il n'en demeure pas moins que la représentation qu'ils donnent du statut des différents protagonistes du débat public, ajoutée à la manière dont est perçu le rôle du débat public et celui des ingénieurs des Ponts en son sein, parmi les acteurs de la formation, contribuent à penser ces évolutions en termes de réassurance de la figure de l'ingénieur d'État dans ces dispositifs.

Accusés selon les formateurs de penser en froids calculateurs rationalistes, les ingénieurs sont invités à se montrer attentifs à des registres d'intervention qui seraient davantage attachés au vécu et aux affects qu'aux calculs experts. Au-delà de la qualité technique d'un projet, il faut désormais tenir compte, leur enseigne-t-on, de son acceptabilité sociale :

« L'acceptabilité peut venir contrarier l'utilité. Cela veut donc dire qu'il y a deux réalités : celle du calcul de l'intérêt et celle de la construction de l'acceptabilité. [...] Avant de parler des externalités du projet, il faut en délimiter l'acceptabilité<sup>1622</sup>. »

Sortis des classes préparatoires et imprégnés d'une intense pratique des sciences dites exactes, les élèves vivent difficilement le discours critique de leurs aînés à l'égard de la raison. Comme pour illustrer la rétivité des esprits conviés à la contorsion réflexive (cf. *supra*), les jeunes ingénieurs opposent à leurs formateurs un idéal de « production scientifique de l'intérêt général » qu'ils défendent par un langage de la connaissance<sup>1623</sup>. Ils dénoncent ainsi la « vision individualiste et sclérosée<sup>1624</sup> » d'un

---

<sup>1621</sup> L'ethnologue invité à débattre avec les étudiants est chercheur au CNRS mais plusieurs de ses écrits révèlent une posture plus militante que scientifique, d'ailleurs pleinement assumée par l'auteur. Par ailleurs, les différentes contributions de l'animateur à la réflexion sur la formation du corps, antérieurement au MAP, traitent toutes de la question du débat public et de la nécessité pour les ingénieurs des Ponts de se familiariser avec ces dispositifs et de se former à la concertation avec les citoyens.

<sup>1622</sup> Intervention de l'animateur, séminaire sur le débat public, observation directe au sein du MAP, le 22 octobre 2004.

<sup>1623</sup> Il s'agit là d'un mode d'intervention dans le débat public mis en évidence par Sandrine Rui (*La démocratie en débat*, Paris, Armand Colin, 2004, pp.82-83). Il correspond au registre de légitimation des élèves qui, quasiment à la manière d'un Renan prônant l'avènement d'un gouvernement scientifique au sein duquel les questions trouveraient des solutions rationnelles, défendent les données

public « capric[ieux] », « incompetent » et « nimbyste<sup>1625</sup> », campant sur ses positions pour des « question[s] d'orgueil ». Les intervenants tentent dès lors de faire valoir l'importance de la prise en compte des sentiments et des représentations du public pour asseoir la légitimité d'un projet et de son défenseur. La présentation d'un projet d'aménagement exposé aux élèves comme techniquement satisfaisant mais « démocratiquement inacceptable » et n'ayant pas abouti suite aux résistances d'habitants investis dans un dispositif de concertation, a donné lieu à l'interaction suivante :

« - Élève : j'ai du mal à discréditer aussi facilement la rationalité, à la balayer comme ça...

- Intervenant<sup>1626</sup> : UNE rationalité !

- Élève : LA rationalité technique et administrative !

- Intervenant : avoir peur d'être un site classé, c'est pas irrationnel !!

- Élève : [...] Ça me semble complètement absurde qu'un débat mal posé fasse échouer un projet bon. C'était pas irréversible puisque tout le monde regrette [le retrait du projet], c'était des sentiments !

- L'animateur intervient : Oui mais les sentiments, c'est fondamental, et très dur à renverser. Les sentiments collectifs, le sentiment d'être bafoué, un fort sentiment de trahison, ce sont des sentiments constitués. Et alors vous avez beau injecter des arguments techniques, les oreilles sont fermées<sup>1627</sup> ! »

Les enseignants réhabilitent les prises de parole sur le mode sensible de l'expérience singulière d'un territoire qui défend un lieu de vie, inscrit dans une histoire sociale et personnelle, face à la logique rationalisatrice des aménageurs. Ils insistent avant tout sur les actes de parole « ordinaire » :

---

objectives basées sur des analyses techniques et socio-économiques comme étant seules garantes de la qualité et de l'impérieuse nécessité d'un projet.

<sup>1624</sup> Interventions d'élèves, séminaire sur le débat public, observation directe au sein du MAP, les 20 et 21 octobre 2004. Les citations qui suivent sont extraites de la même source.

<sup>1625</sup> Il s'agit d'un acronyme désormais connu qui signifie « *Not in my backyard* » (qui donne en français : « pas dans ma cour » ou « pas dans mon jardin »). Affublé du terme « syndrome », il a été inventé par les aménageurs américains des années quatre-vingt pour qualifier la nature des motivations des individus qui s'opposaient aux projets d'équipement de l'époque. Il désigne, dans cette acception, un comportement qui serait sous-tendu par un égoïsme incivique. L'acronyme renverrait ainsi à l'idée d'une coupure entre les intérêts privés et l'intérêt général, et serait utilisé pour disqualifier les opposants aux projets d'infrastructure. Cf. à ce sujet : JOBERT, Arthur, « L'aménagement en politique, ou ce que nous dit le syndrome NIMBY de l'intérêt général », *Politix*, n°42, 2<sup>ème</sup> trimestre 1998, pp.67-92 ; RÉMY Elisabeth, « Apprivoiser la technique. Un débat public autour d'une ligne à haute tension », *Politix*, n°31, 3<sup>ème</sup> trimestre 1995, pp.136-144 ; RUI Sandrine, *La démocratie en débat, op. cit.*, 2004 ; MULLER Pierre, « Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique », *Revue française de science politique*, vol.55, n°1, 2005, p.181.

<sup>1626</sup> Il s'agit de l'ethnologue évoqué *supra*.

<sup>1627</sup> Séminaire sur le débat public, observation directe au sein du MAP, le 21 octobre 2004.

« Il y a un fossé entre les experts et le grand public. D'un côté, le discours de *l'esprit*, très logique et rigoureux ; de l'autre, c'est le discours du *ventre* et du *cœur*<sup>1628</sup>. »

L'un des objectifs pédagogiques assumés est de convaincre les élèves de la nécessité de prendre au sérieux ce qu'ils qualifient d'« autres formes de rationalité<sup>1629</sup> ». Les citoyens se prévaudraient d'une connaissance intime et sensible, et leur subjectivité serait la marque de la supériorité de leurs arguments face à la distance, la froideur ou l'impersonnalité des experts<sup>1630</sup>. La mise au jour de catégories ordinaires d'appréhension du monde procède d'une invitation à leur *reconnaissance* – dans le double sens de repérage et d'acceptation – par les ingénieurs. Néanmoins, en créant un espace propre aux autres acteurs du débat public et en leur assignant le monopole du cœur, les formateurs segmentent les registres de rationalité et laissent aux seuls ingénieurs la maîtrise de l'expertise « véritable<sup>1631</sup> ». Cette opération de cloisonnement répartit les rôles de chacun et cantonne les « non-initiés » dans un registre inoffensif qui neutralise l'idée d'une éventuelle concurrence des savoirs experts, dès lors immuablement liés à la compétence diplômée, certifiée par une grande École.

Cette représentation de la division des tâches était également perceptible dans les réflexions préalables au MAP au cours desquelles l'ouverture des scènes décisionnelles aux citoyens a été qualifiée par le vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées « [d]'*intrusion* de la société civile dans *nos* sujets<sup>1632</sup> » :

« La *primauté du subjectif* sur l'objectif, de l'immédiat sur le différé, favorisée par les moyens modernes de communication est une [des] caractéristique[s] des évolutions actuelles que nous pouvons retenir pour situer le contexte à grandes lignes : la *vérité apparente* supplante en

---

<sup>1628</sup> C'est nous qui soulignons. Intervention de l'animateur, séminaire sur le débat public, observation directe au sein du MAP, le 20 octobre 2004.

<sup>1629</sup> *Idem*.

<sup>1630</sup> On trouvera une illustration de cette posture dans un autre cadre, celui de la scène télévisuelle dans : LUNT Peter K. et LIVINGSTONE Sonia M., "Expert and Lay Participation in Television Debates : an Analysis of Audience Discussion Programs", *European Journal of Communication*, vol.7, n°1, mars 1992, pp.9-35.

<sup>1631</sup> Selon un processus semblable, les « professionnels de la participation » s'imposent comme les traducteurs de cette « rationalité affective » sur la scène des débats publics et réassurent ce faisant leur expertise technique : NONJON Magali, « Réhabiliter le social dans l'urbain : la raison sociale des experts en participation » dans DUMOULIN Laurence et al. (dir.), *Le recours aux experts, op. cit.*, pp.209-224.

<sup>1632</sup> C'est nous qui soulignons. Le vice-président du CGPC, cité dans : ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 16 décembre 2003, p.12. Source : direction de l'ENPC.

importance la *vérité* “*objective*”, ce qui est spécialement déroutant pour un ingénieur...<sup>1633</sup> »

Prêts à s’investir sincèrement dans cette nouvelle donne de l’action publique, les ingénieurs des Ponts cherchent à faire reconnaître aux élèves la légitimité de l’intervention des citoyens et l’équivalence des points de vue portés par certaines associations avec leur propre expertise. Ils restent pourtant empreints d’une conception inégalitaire de la répartition des savoirs qui ferait d’eux des « savants », quand les citoyens ne seraient que des « sachants » avec lesquels il s’agirait de composer :

« Aujourd’hui, les ingénieurs des Ponts ne sont plus comme ils ont été à une certaine époque, héritière des Lumières, les *savants* ou les dépositaires d’un savoir. Ce savoir aujourd’hui, même s’ils l’ont, il est contesté, controversé plus exactement. Notamment, il n’y a plus d’impérialisme technique aujourd’hui, le savoir s’est diffusé, fort heureusement, mais donc il y a des tas de gens qui sont des “*sachants*” et qui ne sont pas nécessairement dans le corps des Ponts<sup>1634</sup>. »

La distinction entre l’acceptabilité sociale et les aspects techniques permet de ne pas interroger les fondements proprement techniques des critiques adressées par des groupes de citoyens ou des associations et réduit la résolution des conflits à un travail pédagogique et communicationnel<sup>1635</sup>. Dès lors, il s’agirait moins d’entrer dans un processus de co-élaboration de la décision qui verrait les différentes expertises se confronter et un consensus progressivement émerger entre les différentes parties en présence, que d’entreprendre un travail de « maïeutique sociale<sup>1636</sup> », propre à convaincre les citoyens (ou les élus) du bien-fondé de décisions techniquement consolidées :

« Déjà, aujourd’hui en effet, il vaut mieux pour qu’une décision d’ordre public soit prise, il vaut mieux *la faire accepter* par une population avant, plutôt que de l’imposer. [...] Aujourd’hui, la population considère qu’on n’est pas dans une situation de crise qui fait qu’on pourrait se passer d’*écouter* son opinion. [...] Maintenant, dans ce contexte, les ingénieurs des Ponts ont effectivement des décisions à préparer, à prendre, à *faire accepter*, ça c’est clair. Bon ce qui a changé

---

<sup>1633</sup> C’est nous qui soulignons. Contribution à la réflexion, « Que voulons-nous faire ? », 12 septembre 2002, *op. cit.*

<sup>1634</sup> Entretien auprès du directeur du MAP, Paris, le 4 février 2004.

<sup>1635</sup> À ce sujet, voir sur le terrain de la mise en débat de la question des déchets nucléaires : BARTHE Yannick, *Le pouvoir d’indécision*, Paris, Economica, 2006, p.68 et *sq.*

<sup>1636</sup> Entretien auprès du directeur du MAP, Paris, le 4 février 2004.

c'est qu'avant y'avait pas besoin de *les expliquer, de les faire partager*, aujourd'hui si<sup>1637</sup>. »

D'où la nécessité d'apprendre aux ingénieurs à communiquer et à négocier, afin de mener à bien les projets techniques et faire en sorte qu'ils « passent » auprès de l'opinion :

« Il faut des gens qui soient capables de *mener d'autres gens*, d'une façon contemporaine [...]. Donc il faut être effectivement un manager, un directeur, oui, un manager. Il faut être capable de *parler aux gens le langage que les gens comprennent*<sup>1638</sup>. »

Les dispositifs de débat public apparaissent ainsi comme les arènes au sein desquelles les ingénieurs de l'État auront l'occasion d'exercer un travail pédagogique à l'intention de la population et de leurs représentants et de légitimer par conséquent leurs projets par une capacité d'écoute, une bonne maîtrise de la communication, et des compétences de management des hommes dans les situations de conflit. Un double mouvement semble ainsi à l'œuvre au sein de la formation du corps. D'une part, l'« arrogance de la parole sans écoute<sup>1639</sup> » est dénoncée. Conformément aux recommandations croziériennes, qui jouissent d'une audience très favorable au sein du ministère de l'Équipement<sup>1640</sup>, les élèves sont invités à « apprendre à écouter<sup>1641</sup> ». D'autre part, cette posture d'humilité vient servir la défense des projets portés par les ingénieurs des Ponts dont la légitimité demeure basée sur leur compétence technique.

Si la posture strictement technicienne fait l'objet de critiques de la part des enseignants du MAP, il ne faudrait pas en conclure pour autant que les élèves sont invités à y renoncer. Bien au contraire, la maîtrise de la communication, des « techniques du débat public<sup>1642</sup> » et l'apprentissage du « bon positionnement<sup>1643</sup> » en son sein sont pensés comme des *excipients* de la compétence technique. La

---

<sup>1637</sup> Entretien auprès du directeur de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 3 novembre 2004.

<sup>1638</sup> Entretien auprès d'un enseignant de l'ENPC en sociologie, futur enseignant du MAP, Paris, le 25 avril 2003.

<sup>1639</sup> Michel Crozier considère que la formation dans les grandes Écoles est très largement responsable de ce défaut qu'il prête aux élites. CROZIER Michel, *La crise de l'intelligence*, op. cit., 1995, p.57.

<sup>1640</sup> Sur la place de la sociologie des organisations dans « la maison Équipement », cf. par exemple : CHANUT Véronique, *L'État didactique*, op. cit., 2004.

<sup>1641</sup> CROZIER Michel, *La crise de l'intelligence*, op. cit., respectivement p.8 et p.25

<sup>1642</sup> Intervention du vice-président du CGPC, citée dans : Groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 19 juin 2002, p.4 (notre pagination).

<sup>1643</sup> Audition du directeur des Routes du ministère de l'Équipement, le 2 décembre 2002. SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe de réflexion sur le MAP*, op. cit., Annexes.

« spécificité de l'apport de l'ingénieur de l'État » au sein de ces arènes réside toujours dans son approche singulière combinant « de fortes capacités techniques<sup>1644</sup> » (sur lesquelles « continue de reposer [leur] crédibilité auprès du public<sup>1645</sup> ») et « des éclairages empreints de *hauteur de vue*, de *sagesse* et de *raison*, au service de l'*intérêt général*<sup>1646</sup> ». Encouragés à prendre des distances avec leurs modes de pensée et la réputation qu'on leur prête auprès de la « société civile », les élèves sont en même temps invités à ne pas se départir d'une approche qui serait au fondement de leur valeur ajoutée :

« Les jeunes scientifiques que vous êtes ne doivent pas se transformer en empiristes dans l'administration. Gardez le cartésianisme<sup>1647</sup> ! »

Les réticences des élèves à l'égard de la critique à laquelle ils ont été conviés au sein du séminaire sur le débat public et la répulsion dont ils semblent témoigner vis-à-vis de ce qu'ils considèrent comme du relativisme et une tendance à l'« énarçhisation » des modes de pensée<sup>1648</sup>, révèlent la ténacité et la vigueur de leur posture intellectuelle<sup>1649</sup> tout autant que l'impossibilité dans laquelle ils se trouvent d'y renoncer, au risque de perdre leur raison d'être au sein de l'État.

L'analyse de la formation permet d'observer *in vivo* un grand corps de l'État inscrit dans un changement *en gestation*, se retournant sur lui-même pour répondre à une situation législative et sociale qui lui serait défavorable, et adoptant une stratégie de

---

<sup>1644</sup> Entretien auprès du directeur de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 3 novembre 2004.

<sup>1645</sup> *Idem*.

<sup>1646</sup> MARTINAND Claude, *Le Moniteur*, *op. cit.*, p.40.

<sup>1647</sup> Intervention de l'animateur, module « Performance des administrations », observation directe au sein du MAP, le 11 octobre 2004.

<sup>1648</sup> À la sortie d'une séance du séminaire sur le débat public, au cours de laquelle ils ont participé à un jeu de rôle opposant les tenants d'un projet et ses opposants qui fustigeaient les risques environnementaux dont il était porteur selon eux, un élève nous déclare : « Là c'était n'importe quoi ! On a fait nos énarques ! [rires]. Q : *Ça veut dire quoi ?* - Ben je connaissais rien au sujet et je l'ai défendu comme si j'étais un pro, que d'la comm' quoi ! »

<sup>1649</sup> Un élève, qui se voulait sans doute provocateur, nous raconte comment il a vécu le cours de sociologie. Les élèves disposaient de plusieurs entretiens effectués auprès de personnalités locales à propos de l'implantation d'un projet sur leur territoire. Il leur était demandé de désigner la personnalité de laquelle ils se sentaient la plus proche :

« J'étais le seul à dire "le DDE" alors que c'était le gros potentat local, le tyran, il voulait faire passer son projet en force car il considérait qu'il représentait la vision de l'intérêt général et il s'appuyait sur le débat public pour convaincre les gens et pas pour discuter vraiment du projet ou le remettre en cause éventuellement. Mais c'est super hypocrite de ne pas l'avoir choisi [de la part des autres élèves]. J'étais le seul mais, en fait, c'est à ça qu'on nous forme : on a une légitimité, c'est la rationalité technique, l'expertise, et des notions de ce qu'est l'intérêt général, point. Moi, c'est pour ça que j'ai fait le corps, pour faire passer des projets, même en force ! » Entretien avec un élève du MAP, Paris, le 16 décembre 2004.

redéploiement de ses compétences pour conforter ses capacités d'action. Se prenant comme objet de sa propre analyse, le corps apparaît comme le support sur lequel le changement a prétention à s'opérer : les formateurs entendent le donner à voir comme un corps capable de se réformer et d'être en phase avec les attentes du public, tout en re-légitimant son expertise technique en vue de promouvoir les projets qui justifient l'existence de ce grand corps de l'État. Mais c'est également un corps comme moteur du changement que ses aînés ont l'ambition de former par la diffusion de compétences destinées à faire des élèves de futurs managers d'une action publique performante.

## **2) La politisation fonctionnelle des ingénieurs des Ponts et Chaussées**

L'ouverture du mastère d'action publique est l'occasion pour l'École des Ponts de pouvoir enfin former les hauts fonctionnaires à devenir les « pilotes dans la modernisation de l'État<sup>1650</sup> » que sa direction envisageait. L'enjeu est de taille car pour « former des ingénieurs, vecteurs du changement, et de la transformation de l'administration<sup>1651</sup> », les acteurs considèrent que c'est la conception même de l'État et de l'ingénieur d'État qu'il faut modifier. L'enjeu qui est assigné au MAP est en effet de « changer les modèles de management public<sup>1652</sup> » et de calquer l'image des hauts fonctionnaires sur celle des managers de l'entreprise privée :

« Nous avons un handicap, même de vocabulaire ; un cadre supérieur qui rentre dans l'entreprise, c'est un entrepreneur, un cadre supérieur qui rentre dans l'administration – je viens de le réentendre – c'est un technocrate. C'est sûr que cela ne va pas dans le sens de l'ambition qui est affichée mais on va essayer de relever le défi des mots<sup>1653</sup>. »

Ce « défi des mots », les ingénieurs des Ponts entendent notamment le relever sur le terrain de la formation, au sein même des enseignements, qui véhiculent une image exaltante et prometteuse de la réforme de l'État, notamment présentée comme un

---

<sup>1650</sup> C'est le vœu émis par Pierre Richard, alors président du conseil d'administration de l'ENPC. ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 7 octobre 1999, p.6. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1651</sup> Gilbert Santel, lors de l'audition de Patrick Gandil, directeur des Routes du ministère de l'Équipement, le 2 décembre 2002. SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe de réflexion sur le MAP, op. cit.*, Annexes.

<sup>1652</sup> Intervention du directeur de l'École des Ponts, citée dans : ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 26 mars 2002, p.22. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1653</sup> Intervention du directeur du Personnel, *idem*.

« combat vertueux<sup>1654</sup> ». Il en est ainsi de la LOLF<sup>1655</sup> – à laquelle les élèves sont formés (cf. encadré *infra*) –, qui permettrait de positionner les jeunes recrues du corps comme des précurseurs dans l’administration, précocement familiarisées avec des outils propres à leur conférer un pouvoir transversal<sup>1656</sup> et un profil de « généralistes de la Chose publique<sup>1657</sup> » :

« La LOLF est au cœur de la formation qui vous est offerte, non seulement parce qu’elle constitue une révolution programmée mais aussi parce que les enseignants de ce mastère mettent leurs espoirs dans votre future capacité à savoir saisir cette magnifique opportunité pour contribuer à mettre *enfin* l’administration française en phase avec son siècle<sup>1658</sup>. »

**Encadré n°26 : La LOLF dans le module « Performance des administrations »**

Si les références à la LOLF traversent l’ensemble du module, quatre séances lui ont été plus spécifiquement consacrées :

- « Les enjeux et les potentialités de la loi organique sur les lois de finance : le cas du ministère de l’Éducation nationale et de la Recherche » (12 novembre 2004)
- « La loi organique face au statut de la fonction publique : le cas des inspecteurs du permis de conduire » (17 novembre 2004)

<sup>1654</sup> Module « Performance des administrations », observation directe au sein du MAP, le 29 septembre 2004.

<sup>1655</sup> Il existe un débat dans le champ scientifique (qui penche en faveur de la deuxième alternative) pour déterminer si la LOLF s’apparente à une « simple » réforme budgétaire ou s’il s’agit d’une réforme de l’État (dans la mesure où elle inciterait les administrations à repenser leur organisation et leur mode de fonctionnement en modifiant, par exemple, leurs organigrammes, avec l’idée du passage d’une « culture des moyens » à une « culture des résultats »). Sylvie Trosa, haut fonctionnaire, précise qu’il ne s’agit pas d’une réforme de l’État mais d’une réforme des services publics dans la mesure où elle concerne également les collectivités territoriales. TROSA Sylvie, « La LOLF est une révolution mais pas une réforme de l’État... », entretien, *Pouvoirs locaux*, n°55, avril 2002, pp.28-34. Elle montre, par ailleurs, que la mise en place de la LOLF constitue une adaptation à une norme internationale en matière de gestion publique, depuis longtemps en vigueur dans les pays anglo-saxons : TROSA Sylvie, *Le guide de la gestion par programmes. Vers une culture du résultat*, Paris, Éditions d’Organisation, coll. "Services publics", 2002. Cf. à ce sujet la thèse publiée d’Alexandre Siné : SINÉ Alexandre, *L’ordre budgétaire. L’économie politique des dépenses de l’État*, Paris, Economica, 2006.

<sup>1656</sup> BEZES Philippe, « Concurrences ministérielles et différenciation : la fabrique de la “réforme de l’État” en France dans les années 1990 », dans DREYFUS Françoise et EYMERI Jean-Michel (dir.), *Science politique de l’administration, op. cit.*, 2006, pp.236-252.

<sup>1657</sup> Nous empruntons cette expression à l’une des interviewées de Jean-Michel Eymeri, notamment citée dans : EYMERI Jean-Michel, « La machine élitaine... », dans JOLY Hervé (dir.), *Formation des élites en France et en Allemagne, op. cit.*, 2005, p.118.

<sup>1658</sup> Module « Performance des administrations », observation directe au sein du MAP, le 29 septembre 2004.

- « La construction d'un programme de la loi organique – les enjeux des indicateurs : la prévention des risques et la lutte contre les pollutions » (1<sup>er</sup> décembre 2004) »
- « Une approche économique de la gestion publique : la théorie des incitations » (19 janvier 2005)

Conformément aux recommandations émises par le ministre de la Fonction publique<sup>1659</sup>, les concepteurs du MAP ont souhaité faire de la modernisation de l'État et de l'action publique « le point nodal [du mastère]<sup>1660</sup> » (cf. chapitre 3). Il s'agit d'apprendre aux ingénieurs des Ponts et Chaussées à « pilot[er] [le] changement », à « impulser [des réformes]<sup>1661</sup> », voire « à s'engager fortement en “hommes d'action” (en tant que porteurs de projets nouveaux ou de réformes)<sup>1662</sup> » :

« Il faut pouvoir piloter le changement en travaillant par projet, d'ailleurs toutes les entreprises travaillent par projet<sup>1663</sup> ! »

Si la « culture de projet » est liée, dans les représentations, à la manière de traiter les « dossiers » dans les entreprises, elle est pourtant à la base de la formation des ingénieurs des Ponts et Chaussées depuis la création de l'École en 1747, comme l'indique Antoine Picon<sup>1664</sup>. Telle qu'elle est entendue au sein du MAP, dans une acception proche de ce qui est censé être la norme dans les entreprises privées, la pratique du projet implique néanmoins l'idée de la performance et de la « culture du résultat » :

« Le mot “projet” est un mot important. Le projet ne doit pas être un simple rapport mais une réussite. Il faut apprendre à fabriquer et traiter des dossiers comme des projets, sinon on ne débouche pas<sup>1665</sup>. »

<sup>1659</sup> SILGUY (DE) Yves-Thibault, (prés.), « Moderniser l'État : l'encadrement supérieur », *Rapport au ministre de la Fonction publique, op. cit.*, 2003, p.72.

<sup>1660</sup> Entretien auprès du président du groupe de réflexion du MAP, Paris, le 2 février 2004.

<sup>1661</sup> Groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 19 juin 2002.

<sup>1662</sup> SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe de réflexion sur le MAP, op. cit.*, p.7.

<sup>1663</sup> Module « Performance des administrations », observation directe au sein du MAP, le 11 octobre 2004.

<sup>1664</sup> PICON Antoine, *L'invention de l'ingénieur moderne, op. cit.*, 1992, p.111 et pp.124-125. Par ailleurs, la « démarche projet » sera, selon Serge Vallemont, la « véritable figure emblématique du CSME ». VALLEMONT Serge, Préface, in CHANUT Véronique, *L'État didactique, op. cit.*, 2004, p.16.

<sup>1665</sup> Groupe de réflexion sur le MAP, compte rendu, réunion du 18 septembre 2002, p.4 (notre pagination).

Elle contient également l'idée d'un *investissement* dans le changement, « porté » par des hauts fonctionnaires qui, loin de se voir accablés de réformes « modernisatrices » qu'ils devraient mettre en œuvre à contrecœur, seraient les moteurs des évolutions de l'administration :

« Ce sont des réformes que l'on met en place sous de fortes contraintes (c'est la baisse du nombre de ministères, la LOLF et la décentralisation, la maîtrise des dépenses publiques, *et cætera*. Un conseil en passant : ne commencez jamais la présentation d'une réforme par les contraintes. Il ne faut pas vous placer comme étant passifs face à un changement qui serait imposé mais il faut mettre au contraire en évidence la *volonté politique* qui en est le moteur. On modernise mieux sur la base d'un *projet politique*<sup>1666</sup>. »

Les ingénieurs du corps ne se contenteraient pas d'exécuter des réformes pensées et décidées par les politiques car leur nature même de « modernisateurs » les conduirait à s'approprier les finalités et la raison d'être des projets.

L'observation *in situ* du module « Performance des administrations » qui forme les ingénieurs des Ponts au management des services du Ministère, donne à entendre le type de vocabulaire et les « prescriptions de rôle » qui l'accompagnent. Les élèves sont encouragés à adopter un comportement « proactif<sup>1667</sup> » en « initiant » et en « menant » des réformes dites « modernisatrices » :

« Une des valeurs de l'administration, c'est l'indépendance du fonctionnaire – ça permet de limiter la pression politique et celle des entreprises. Mais cette indépendance formelle, elle est contraire à la réalité car l'implication des hauts fonctionnaires est une *nécessité* pour que les politiques puissent mener à bien une action<sup>1668</sup>. »

S'illustre ici le passage, décrit par Jean-Michel Eymeri, d'une « définition wébérienne de la loyauté comme devoir de neutralité » à « une définition post-wébérienne de la loyauté comme devoir d'engagement<sup>1669</sup> ». À contre-courant de l'idéal-type wébérien de l'effacement du fonctionnaire derrière sa fonction, ces

---

<sup>1666</sup> Module « Performance des administrations », observation directe au sein du MAP, le 11 octobre 2004.

<sup>1667</sup> Module « Performance des administrations », observation directe au sein du MAP, les 29 septembre 2004 et 5 janvier 2005.

<sup>1668</sup> Module « Performance des administrations », observation directe au sein du MAP, le 29 septembre 2004.

<sup>1669</sup> EYMERI Jean-Michel, « Frontière ou marches ?... », dans LAGROYE Jacques (dir.), *La politisation, op. cit.*, 2003, pp.70-71.

jeunes hauts fonctionnaires sont sommés d'être « parti-prenantes<sup>1670</sup> » en « portant » des projets, et ce dans une double acception : « au sens physique<sup>1671</sup> », dans la mesure où ils sont invités à s'en saisir personnellement, et au sens politique, dans la mesure où ils sont censés s'engager et en endosser la responsabilité.

À l'instar des injonctions « modernisatrices » qui travaillent les administrations européennes, la formation au management du corps des Ponts et Chaussées leur confère une mission *manoeuvrante* au sein de l'administration, qui participe de la politisation de leur rôle<sup>1672</sup>. L'invitation faite aux élèves d'incarner ce rôle, auparavant dévolu aux ingénieurs plus expérimentés<sup>1673</sup> viserait ainsi à « créer l'appétence pour l'action publique<sup>1674</sup> ».

L'instauration d'une formation dévolue aux élèves du corps des Ponts a ainsi permis de les rapprocher pédagogiquement et physiquement du ministère de l'Équipement et de ses représentants. Tourné vers les métiers du ministère de l'Équipement, « instrumentalisé » au profit des intérêts du corps et des projets techniques du Ministère et orientées vers la réassurance des IPC et la revalorisation de l'action publique, l'enseignement des « sciences sociales » apparaît comme un outil propre à renforcer l'attachement du corps au ministère de l'Équipement.

---

<sup>1670</sup> Au contraire de l'idéal bureaucratique du fonctionnaire administrant qui « doit s'acquitter de sa tâche *sine ira et studio*, "sans ressentiment et *sans parti-pris*". » C'est nous qui soulignons. WEBER Max, *Le savant et le politique*, Paris, Bibliothèques 10/18, 1997 (1ère éd.: 1959), p.157.

<sup>1671</sup> EYMERI Jean-Michel, « Frontière ou marches ?... », dans LAGROYE Jacques (dir.), *La politisation*, *op. cit.*, 2003, p.70.

<sup>1672</sup> Cf. l'introduction générale.

<sup>1673</sup> Et réservé, par conséquent, à la formation continue. Cf. CHANUT Véronique, *L'État didactique*, *op. cit.*, 2004.

<sup>1674</sup> Entretien auprès du sous-directeur des personnels techniques d'entretien et d'exploitation, chargé de la tutelle des Écoles à la DPS, La Défense, le 24 avril 2003.

## Conclusion du chapitre 5

Si la formation du corps fusionné paraît *a priori* s'inscrire dans la continuité des réformes de l'enseignement au sein de l'École nationale des Ponts et Chaussées, dans la mesure où elle consacre une place centrale aux enseignements de type managérial, l'analyse de son contenu révèle, en réalité, une nette volonté de *rupture* avec les évolutions analysées. Elle se positionne ainsi *en réaction* face à plusieurs des évolutions suivies par les équipes de direction successives de l'École.

D'une part, contre la tendance à la spécialisation des élèves dont le tronc commun d'enseignements techniques s'est progressivement réduit au cours des années, elle impose une base commune aux élèves du corps leur permettant d'accéder à des postes techniques dans des domaines diversifiés, de la géographie nationale, à la météorologie, en passant par les transports aériens, terrestres, ferroviaires et maritimes. L'imposition d'un niveau de mécanique minimum à tous les élèves fonctionnaires relève de cette volonté d'apporter à tous les membres du corps des Ponts une base technique et poly-scientifique solide, susceptible d'encourager leur mobilité *au sein* du Ministère.

D'autre part, face à la marginalisation des élèves fonctionnaires au sein de l'École, dont la formation a évolué conformément aux attentes des entreprises à l'égard des ingénieurs destinés au secteur privé, les représentants du ministère de l'Équipement ont imposé (contre la volonté de la direction de l'ENPC) une séparation géographique et pédagogique entre les élèves fonctionnaires et les autres. Contre la progressive dé-différenciation de leur formation, les enseignements sont désormais tournés vers les besoins de la tutelle et de ses établissements publics. Contre la désingularisation de leur formation, de plus en plus orientée vers des expériences en entreprise, des enseignements managériaux et des compétences éloignées des cœurs d'activité du Ministère, telles que la finance, la formation est aujourd'hui orientée vers les métiers de l'*ingénieur* au service du *public*.

Enfin, contre ce qu'ils considèrent comme une managérialisation progressive des enseignements de l'École, les représentants du ministère de l'Équipement ont,

paradoxalement, mis en place une formation au management de l'action publique. Ils ont ainsi fait de l'attractivité des « sciences sociales » auprès des ingénieurs du corps un atout pour le Ministère et un outil d'hétéronomisation du corps. Au cœur de la nouvelle formation, ces enseignements ont été réappropriés par les responsables du Ministère qui, par un renversement pédagogique, les ont orientés vers les besoins de la tutelle et la défense des projets techniques susceptibles d'être portés par les ingénieurs du corps.

Dans la mise en place d'une formation au management de l'action publique destinée à « moderniser » l'administration, plusieurs phénomènes semblent à l'œuvre qui viennent renforcer les propriétés constitutives du corps des Ponts et Chaussées.

Prenant acte de la force contraignante des dispositifs de débat public sur les pratiques et les modes d'action publique, ces agents de l'État font d'une évolution imposée par la loi un domaine d'apprentissage susceptible d'être en partie contrôlé. Au travers d'enseignements ciblés, les hauts fonctionnaires des Ponts et Chaussées cherchent à repositionner leurs benjamins dans les dispositifs du débat public, et à leur faire acquérir des compétences analytiques, stratégiques et rhétoriques propres à relégitimer le corps et ses projets techniques. En invitant les élèves à la prise de distance réflexive, à l'écoute et à la communication stratégique, la formation les encourage à tirer partie d'une situation censée les fragiliser, en leur apprenant à se comporter comme des hauts fonctionnaires « modernes ». Elle vise, ce faisant, à préserver leur crédibilité experte et leur prééminence au sein des dispositifs de concertation, l'incarnation de l'intérêt général passant désormais davantage par la pédagogie communicationnelle et le rôle de maïeuticiens de la société auquel elle les forme.

La formation témoigne, également, d'une volonté de réaffirmer les capacités de direction et de contrôle du corps sur la réforme de l'État en plaçant les élèves dans des situations de « modernisation » de l'action publique, supposées redorer le blason de l'administration et du Ministère en particulier. En prédisant aux élèves un rôle de « modernisateur » censé être à la mesure de leurs aspirations managériales, les enseignements du mastère contiennent en germe une politisation du rôle des hauts fonctionnaires, promue comme un argument d'attractivité du service à l'État. Dotés de davantage de responsabilités et de marges de manœuvre accrues, motivés par des

impératifs et des indicateurs de performance, les ingénieurs des Ponts seront, à en croire les formateurs, de véritables entrepreneurs de la réforme au service de l'État pourvus d'un pouvoir transversal de « modernisateurs » *sur* et *dans* l'administration.

## **CHAPITRE 6 : LA SUBORDINATION DES RESSOURCES HUMAINES AU SERVICE DU MINISTÈRE**

La controverse analysée dans la deuxième partie s'est soldée par la « victoire » des représentants du ministère de l'Équipement qui sont parvenus à imposer leur vision du corps des Ponts et Chaussées à la faveur d'un arbitrage politique. Au-delà des conséquences d'une telle décision sur le contenu même de la formation délivrée au corps, désormais orientée sur les métiers et les domaines d'activité du Ministère, cet arbitrage signe un changement dans la politique du Ministère à l'égard de l'École nationale des Ponts et Chaussées. La fusion des corps s'accompagne ainsi de plusieurs évolutions – concernant les relations institutionnelles au sein du corps, les profils des dirigeants nommés dans les Écoles et les pratiques de gestion des jeunes ingénieurs – qui attestent d'une prise en compte (et d'une reprise en main) inédite des « ressources humaines » du corps au stade de la formation initiale<sup>1675</sup>. Au cours de la réforme statutaire du corps des Ponts et Chaussées, plusieurs décisions, actes et dispositifs, apparemment sans lien, nous semblent en fait relever d'une même inflexion des relations entre le corps des Ponts et ses institutions et le ministère de l'Équipement. Ces événements, en apparence isolés mais indirectement liés, prennent sens lorsqu'ils sont analysés ensemble. Ils sont alors révélateurs des évolutions d'une politique de gestion des « ressources humaines » du corps récemment redéfinie dans une dynamique d'hétéronomisation des ingénieurs des Ponts vis-à-vis de la tutelle.

Ce changement intervient dans une période particulière, caractérisée par plusieurs évolutions interprétées par ses représentants comme un affaiblissement du ministère

---

<sup>1675</sup> Les intérêts stratégiques d'une gestion ciblée des « ressources humaines » ont fait l'objet d'une grande préoccupation au sein du Ministère sous la période de Serge Vallemont mais elle ne concernait alors que les cadres du Ministère avancés dans leur carrière. À ce sujet, cf. : VALLEMONT Serge, *Moderniser l'administration. Gestion stratégique et valorisation des ressources humaines*, Paris, Nathan, coll. "Nathan Entreprise", 1991. Sur la formation continue comme levier de gestion des « ressources humaines », cf. également : CHANUT Véronique, *L'État didactique*, *op. cit.*, 2004.

de l'Équipement. D'une part, l'École des Ponts et Chaussées (bientôt imitée par l'École nationale des Travaux publics de l'État), s'autonomise toujours plus au cours de ces dernières années (cf. chapitre 5), entreprenant des réformes qui l'éloignent des domaines d'attribution du Ministère et l'orientent selon les besoins exprimés par les ingénieurs « civils » et leurs employeurs. De manière concomitante, les ingénieurs du corps des Ponts et Chaussées, et notamment les plus jeunes, tendent d'autre part à prendre leur distance avec le Ministère, comme en attestent les évolutions de leur première affectation et de leur trajectoire professionnelle (cf. premier chapitre). Enfin, le ministère de l'Équipement traverse une période de déstabilisation, notamment avec l'entrée en vigueur de la « deuxième phase » de la décentralisation, qui remet en question ses prérogatives traditionnelles et interroge son avenir (cf. premier chapitre).

Sans s'attarder sur ces évolutions décrites par ailleurs, nous souhaitons ici restituer les logiques qui ont présidé au « changement de gouvernance<sup>1676</sup> » de l'École et du corps des Ponts, changement revendiqué par les représentants du Ministère. C'est ainsi le passage d'un état donné des rapports entre la tutelle et le corps des Ponts à un état différent qu'il faut s'efforcer ici de décrire. Dans cette perspective, nous proposons de nous intéresser aux moments de basculement qui ont conduit la tutelle à passer d'un rapport distancié avec le domaine de la formation à un investissement pensé de manière stratégique, dans l'espoir de renforcer le Ministère par un contrôle resserré de ses corps.

Le premier « moment » s'inscrit dans le processus d'autonomisation de l'École des Ponts et Chaussées précédemment décrit. Poursuivant des objectifs propres à l'École, la direction de l'ENPC souhaite étendre sa renommée et améliorer sa position sur la scène internationale. Elle lance ainsi un projet qui s'appuie initialement sur une fusion avec d'autres établissements de formation d'ingénieurs, dont l'École des Mines de Paris. Néanmoins, les ressorts de cette stratégie d'internationalisation, tout comme les compromis qu'elle masquerait ou encore les conséquences engendrées, sont dénoncés par certains représentants du ministère de l'Équipement. Ces principes rentretraient selon eux en contradiction avec les impératifs de la tutelle. Deux logiques vont alors s'opposer au cours de cette tentative de réforme. D'une part, celle

---

<sup>1676</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

de l'École qui vise à étendre ses champs de compétence en dehors du génie civil et qui considère sa mise en visibilité internationale comme une priorité et un atout pour l'établissement et les élèves qu'elle forme. D'autre part, celle du ministère de l'Équipement dont les représentants interprètent le projet comme une mise en cause de sa tutelle, une marginalisation des élèves fonctionnaires et une négligence regrettable vis-à-vis de ses besoins de compétence. Après l'intervention des responsables du corps des Mines, l'immixtion du cabinet du ministre dans le projet vient mettre fin à la tentative de réforme. Au cœur des enjeux : la présence des corps de l'État et le maintien de la tutelle du ministère sur l'École imposent à l'ENPC des impératifs plus localisés, centrés sur le génie civil et la formation d'agents pour conduire les politiques publiques du Ministère (**section 1**).

Le deuxième « moment » de basculement identifié concerne les deux étapes situées en amont et en aval de la formation du corps : le recrutement à Polytechnique et l'affectation professionnelle à la sortie de l'ENPC. Nous reviendrons sur la tradition dite « libérale » du corps des Ponts en décrivant au plus près les discours tenus par les différentes institutions représentatives du corps en direction des candidats potentiels de l'École polytechnique. Pour faire en sorte qu'un maximum de polytechniciens demande à intégrer le corps, et donc pour être en mesure de recruter les meilleurs d'entre eux, ses différents porte-paroles l'ont décrit jusqu'à présent comme un corps à la formation très personnalisée, aux métiers variés, doté de riches possibilités d'essaimage et orienté de manière très libre dans l'évolution des carrières de ses membres. En effet, la manière dont les ingénieurs étaient jusqu'à présent gérés par la direction du Personnel pour l'accès à leur premier poste confirme les discours tenus dans l'arène de Polytechnique.

À partir de l'ouverture du MAP, se formalise un discours et des pratiques de gestion bien différents. Les élèves de l'X seront désormais informés des obligations qui ponctuent la vie du corps depuis la fusion, notamment en termes de formation. Les représentants du Ministère souhaitent désormais encourager des candidatures plus fidèles, au risque de recruter à un moindre niveau dans la « botte ». L'accent n'est plus mis sur la variété des postes disponibles à la sortie de l'École et notamment sur la possibilité d'exercer au sein du prestigieux ministère de l'Économie et des Finances. Les procédures d'affectation évoluent effectivement et épousent plus

strictement les besoins du Ministère qui entend fidéliser le corps des Ponts, notamment par la contrainte (**section 2**).

## **Section 1: Stratégie d'internationalisation versus tutelle ministérielle**

*« L'École des Ponts c'est un superbe outil à garder au ministère de l'Équipement, ce projet, ça pose un problème de tutelle... [long silence] Pierre Veltz a porté courageusement ce projet mais cette fusion, ça le dépasse<sup>1677</sup>. »*

Dans la continuité du processus d'autonomisation analysé au chapitre précédent, les projets poursuivis par la nouvelle direction de l'École, nommée au début de l'année 1999, contribuent à instaurer une distance entre l'École et le corps des Ponts, ainsi qu'entre l'École et le ministère de l'Équipement. Au fur et à mesure, l'École voit ainsi ses choix, ses priorités et ses objectifs évoluer indépendamment de la tutelle. C'est le cas notamment de la stratégie d'internationalisation qu'elle poursuit et par laquelle la direction espère à la fois améliorer l'image de l'établissement, élargir ses champs de compétence et le renforcer dans la concurrence qui l'oppose aux prestigieuses universités, notamment anglo-saxonnes. Mais à ces fins correspondent des moyens qui vont apparaître en forte contradiction avec la formulation des besoins du ministère de l'Équipement au début du vingtième siècle. Pressée de redorer son blason, l'École entend faire valoir d'autres atouts que la réputation, jugée surannée, dont elle jouit dans le domaine du génie civil ; désireuse de couvrir des compétences plus étendues, aptes à canaliser des étudiants plus nombreux, elle vise des stratégies d'alliance avec des Écoles aux formations différentes, gouvernées par d'autres ministères ; motivée par les impératifs d'attractivité des étudiants sur la scène internationale, elle cherche à se démarquer des spécificités qui la constituent en « exception française » et à prendre ses

---

<sup>1677</sup> Entretien auprès d'un ancien directeur du Personnel du Ministère, Noisiel, le 28 janvier 2004.

distances avec une tutelle qui apparaît en décalage avec ses ambitions internationales.

Or, au même moment, les représentants du ministère de l'Équipement ont imposé un certain nombre d'évolutions dans la formation (cf. partie 2) qui semblent poursuivre une logique inverse. D'une part, la spécificité des ingénieurs de l'État est réaffirmée et leur formation est re-calibrée en vue d'épouser les besoins du Ministère ; d'autre part, l'importance du génie civil est renforcée et la place des enseignements techniques réévaluée ; enfin, ces évolutions et le caractère politique des décisions dont elles procèdent, témoignent d'un recentrage de la formation et de l'École sur les prescriptions d'une tutelle qui formule des récriminations et impose son point de vue sur les « produits délivrés<sup>1678</sup> ».

Nous proposons de retracer le processus qui a conduit de la mise à l'agenda des problématiques d'internationalisation au sein de l'École à l'élaboration des différents projets successifs visant à modifier son échelle d'influence (A.). Ces projets vont être confrontés à des enjeux plus locaux, liés à l'inscription de l'École au sein des configurations de l'action publique nationale, et à sa dépendance à l'égard des autorités politiques du ministère de l'Équipement (B.).

## **A. Les habits étriqués du génie civil ou les ambitions internationales de l'ENPC**

L'École des Ponts et Chaussées est engagée dans plusieurs partenariats avec des grandes Écoles parisiennes et des universités, notamment à Marne-la-Vallée<sup>1679</sup>. La période qui s'ouvre avec la nomination de Pierre Veltz à la tête de l'établissement public voit néanmoins la mise en place de projets plus exigeants, suscités par les contraintes d'internationalisation invoquées par la direction. D'une politique de

---

<sup>1678</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1679</sup> Tel que le Polytechnicum qui rassemble plusieurs Écoles et universités, parmi lesquelles on trouve : l'École des Ponts, l'université Paris-Est de Marne-la-Vallée, le centre d'études de l'emploi (un établissement public de recherche sur l'emploi), le centre scientifique et technique du Bâtiment (CSTB), le Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM), l'École d'architecture de la ville et des territoires, l'École nationale des sciences géographiques, l'École supérieure de commerce internationale, liée à la chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP), l'École supérieure d'ingénieurs en informatique et génie des télécommunications, l'institut français d'urbanisme de l'université Paris 8, l'institut national de recherche sur les Transports et leur Sécurité (INRETS) qui est un établissement public scientifique et technologique, le laboratoire central des Ponts et Chaussées (LCPC), ou encore l'institut supérieur de technologie et management, relié à la CCIP. Source : [www.polytechnicum.org](http://www.polytechnicum.org).

partenariats, l'École va s'engager dans une stratégie de rapprochement, voire de fusion avec d'autres établissements, afin de faire face à la concurrence accrue qui caractériserait désormais le champ de l'enseignement supérieur. La direction de l'École des Ponts et Chaussées cherche ainsi à se départir d'une réputation qu'elle juge sclérosante et peu adaptée à la réalité des métiers auxquels elle prépare. Refusant de voir l'École cantonnée dans le champ du génie civil, mue par la volonté de réhabiliter le titre d'ingénieur français dans le monde, et avide de participer plus activement à la mobilité internationale des étudiants, la direction de l'ENPC lance un projet d'ambition internationale, qui témoigne à nouveau de sa progressive autonomisation.

### 1) De la nécessité d'une réforme

La nécessité pour l'École de Ponts de mener une « politique d'alliance<sup>1680</sup> » est affirmée dans le cahier des charges du nouveau directeur, nommé en 1999. Il est question de placer à la tête de « l'entreprise ENPC » un « véritable manager » qui doit « positionner » l'École « dans un univers de plus en plus concurrentiel ». L'École, comme le rappelle alors le président du conseil d'administration, se doit d'être « profondément attractive, c'est-à-dire compétitive<sup>1681</sup> ». Or le système français des grandes Écoles repose sur le principe d'une École par corps de la fonction publique, avec un recrutement et une formation fonctionnant en « circuit fermé<sup>1682</sup> ». D'où la multiplicité d'Écoles formant des fonctionnaires et des hauts fonctionnaires qui se livrent à une concurrence plus ou moins directe sur le territoire et accueillent chacune quelques centaines d'élèves. Le phénomène est encore renforcé dans le domaine de la formation des ingénieurs. La France compte en effet de très nombreuses Écoles d'ingénieurs<sup>1683</sup>, ce que déplore la commission des titres

---

<sup>1680</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 15 octobre 1998, p.2. Source : direction de l'ENPC. Les citations suivantes sont extraites de la même source.

<sup>1681</sup> *Ibid.*, 31 mars 1999, p.4.

<sup>1682</sup> THENIG Jean-Claude, *Politiques et management public*, juin 1988, *op. cit.*, p.82.

<sup>1683</sup> Le président de la CTI (commission des titres d'ingénieur) dénombre deux-cent-quarante Écoles d'ingénieurs auxquelles il faut ajouter soixante nouvelles formations d'ingénieurs (filiales créées à la suite des recommandations du groupe de travail réuni en 1989 sous la présidence de Bernard Decomps, qui consacrent une place plus importante aux stages et aux enseignements pratiques que les Écoles d'ingénieurs traditionnelles ; source : centre de ressources et de prospective sur les grandes Écoles d'ingénieurs et de gestion, et sur les emplois d'encadrement, [www.cefi.org](http://www.cefi.org)). Entretien avec le président de la commission des titres d'ingénieur, *La Jaune et la Rouge*, octobre 1997.

d'ingénieur (cf. chapitre 3) qui aimerait voir engager des politiques de rapprochement permettant de faire baisser le nombre de structures existantes et de diplômes délivrés.

Au cours des années quatre-vingt-dix, il apparaît clairement dans les documents internes à l'ENPC que l'enjeu se situe désormais ailleurs, en dehors des frontières nationales. La petite taille des établissements est mise en cause, fustigée comme un lourd handicap dans la visibilité internationale de l'enseignement supérieur français. La mobilité croissante des étudiants entre les établissements<sup>1684</sup> implique en effet la construction de partenariats avec des universités étrangères, ce qui exigerait, selon la direction, d'atteindre une taille suffisamment importante pour se positionner dans cette concurrence désormais internationale. Aussi prestigieuses soient-elles sur le territoire, les grandes Écoles françaises apparaissent négligeables au regard des grandes universités étrangères qui comptent plusieurs milliers d'étudiants (cf. encadrés *infra*) :

« Moi je pense que les écoles d'ingénieurs françaises, même si elles ont une haute idée d'elles-mêmes et de leur importance universelle, en réalité, elles sont microscopiques. Donc je pense qu'il est souhaitable d'aller vers un regroupement des écoles qui leur assure une visibilité qui soit comparable aux grands campus, aux lieux d'enseignement qui existent dans les pays anglo-saxons<sup>1685</sup>. »

Dès 1991, le groupe des Écoles d'ingénieurs de Paris (GEI Paris) est créé, réunissant huit puis neuf d'entre elles<sup>1686</sup>. Rebaptisée ParisTech, l'association (loi 1901) compte aujourd'hui dix Écoles<sup>1687</sup>. Constituée en « pôle d'excellence » à l'instar des instituts américains, elle promeut la qualité des diplômes à l'étranger, encourage la constitution de partenariats et s'applique à faire connaître les Écoles auprès des entreprises étrangères. Pierre Veltz en est élu président le 11 mars 2002, pour un mandat de deux ans renouvelable<sup>1688</sup>. Ce réseau, qui s'apparente selon Pierre Veltz, à

---

<sup>1684</sup> Les étudiants ont en effet la possibilité d'effectuer une partie de leurs diplômes dans des établissements à l'étranger qui permettent d'obtenir une équivalence en France.

<sup>1685</sup> Entretien auprès du directeur du MAP, Paris, le 24 février 2004.

<sup>1686</sup> ENPC, *Rapport d'activité de l'École nationale des Ponts et Chaussées* de 1990, p.1.

<sup>1687</sup> L'École nationale des Ponts et Chaussées, l'École des Mines de Paris, l'École supérieure de Physique et de Chimie industrielles de la ville de Paris, l'École nationale supérieure d'Arts et Métiers, l'École nationale supérieure des Télécommunications, l'École nationale supérieure de Techniques avancées, l'École nationale supérieure de Chimie de Paris, l'École nationale du Génie rural, des Eaux et des Forêts, l'institut national agronomique Paris-Grignon, et l'École polytechnique.

<sup>1688</sup> ENPC, *ENPC Infos*, n°22, le 8 avril 2002, <http://www.enpc.fr>.

une « véritable université des Grandes Écoles<sup>1689</sup> », offre une structure d'une ampleur comparable à la dimension d'une grande université étrangère. Les modèles de référence en termes de « grandes universités étrangères » sont très nettement américains. ParisTech a d'ailleurs ainsi été baptisée pour désigner le Paris Institute of Technology, en « référence à Caltech ou à Virginiatech<sup>1690</sup> ». De même, le modèle du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) est fréquemment évoqué au sein de l'École des Ponts pour signifier le retard ou la faiblesse (numérique, matérielle, financière, etc.) de l'École.

**Encadré n°27 : Les modèles de référence universitaires : fiches signalétiques<sup>1691</sup>**

Cambridge

- Créé en 1209
- Étudiants : 15 700
- Dont étrangers : 2 670
- Undergraduate : 11 100
- Graduate : 4 600
- Budget : 447 millions de livres sterling (environ 642 millions d'euros)

MIT

- Créé en 1861
- Étudiants : 10 660
- Dont étrangers : 2 772
- Undergraduate : 4 180
- Graduate : 6 139
- Budget : 1 665 millions de dollars (environ 1 200 millions d'euros)

---

<sup>1689</sup> NI, « L'École des Ponts et Chaussées se refait une beauté. Pour répondre aux exigences de la globalisation des économies et des cultures, tous les cursus ont été repensés. L'accent est mis sur l'international et la pluridisciplinarité », interview de Pierre Veltz, directeur de l'École nationale des Ponts et Chaussées, <http://www.planetcareer.com> (non daté).

<sup>1690</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 11 juin 1999. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1691</sup> Pour une comparaison avec les grandes Écoles françaises, cf. *infra* l'encadré n°28. NI, « Une alliance Mines-Ponts-ENSTA. Une préfiguration pour un rapprochement des grandes Écoles d'ingénieurs parisiennes », note diffusée aux membres du comité de pilotage du 28 octobre 2003, annexe 8.1. Source : direction de l'ENPC.

Ainsi, la nécessité de mener des stratégies d'alliance plus poussées avec d'autres Écoles françaises, de façon à construire un espace visible dans le champ de l'enseignement supérieur international, est formulée de manière toujours plus explicite à la fin des années quatre-vingt-dix, apparaissant comme un projet de plus en plus urgent, au risque de voir l'École complètement dépassée<sup>1692</sup>. Plusieurs handicaps, propres ou non à l'ENPC, exigent selon la direction d'entreprendre une stratégie plus offensive de regroupement. En dehors de la faiblesse, notamment numérique, de l'École, son image sur le plan international ne correspondrait pas à la réalité des formations qu'elle propose et des trajectoires suivies par ses élèves. C'est en effet sous la seule dimension du génie civil et de la construction que l'École des Ponts serait connue par les universités étrangères<sup>1693</sup>. En témoigne d'ailleurs la plaque apposée le 17 juin 1988 dans la cour de l'École de la rue des Saints-Pères par les membres de l'*American Society of Civil Engineers*, pour honorer « la première École d'ingénieurs en génie civil du monde<sup>1694</sup> ». Le nom même de l'École est perçu comme un handicap dans cette dynamique de concurrence internationale, la construction des chaussées et des ponts n'étant plus le domaine d'activité principal des ingénieurs de l'École :

« François Roussely [président du conseil d'administration de l'ENPC] évoque la difficulté d'identification avec le nom de l'École qui n'est plus très porteur ni très en phase avec les évolutions de la société, d'autant qu'il ne reflète pas tout à fait la réalité de l'École<sup>1695</sup>. »

L'École des Ponts et Chaussées n'est pas la seule dans ce cas et ce problème d'appellation et de visibilité internationale est partagé par plusieurs grandes Écoles, dont notamment l'École des Mines qui affiche un nom en décalage complet avec la réalité des métiers exercés par ses élèves<sup>1696</sup>.

---

<sup>1692</sup> « Il y a le feu à la maison » résume Pierre Veltz dans un entretien relatif au livre qu'il a récemment consacré à la question : VELTZ Pierre, *Faut-il sauver les grandes Écoles ? De la culture de la sélection à la culture de l'innovation*, Paris, Presses de Sciences Po, coll."Nouveaux débats", 2007. <http://www.veltz.fr/#3>.

<sup>1693</sup> Cette réputation considérée comme restrictive est fréquemment évoquée au sein de l'École. Cf. notamment : ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 28 octobre 1997, p.4. Source : direction de l'ENPC ; *ibid.*, 11 juin 1999 ; ENPC, « Un projet pour l'ENPC », janvier 1999, pp.1-2.

<sup>1694</sup> ENPC, *Rapport d'activité de l'École nationale des ponts et Chaussées* de 1988, p.1.

<sup>1695</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 13 décembre 2000, p.3.

<sup>1696</sup> Cette difficulté est soulevée dès les années soixante-dix par le directeur de l'École des Mines qui considère que l'appellation de l'École est rendue d'autant plus problématique que les métiers auxquels elle forme sont extrêmement diversifiés : « plusieurs de nos ministres et directeurs des ministères ont demandé qu'on change de titre, le problème est assez délicat. En fait, vous, Ponts et Chaussées, vous

À ces problèmes de taille, de visibilité, de réputation et d'appellation s'ajoute celui du statut de l'ingénieur dans le monde :

« Nos marques sont très cotées en France mais dès qu'on passe les frontières, c'est terminé. Et ça dès l'Europe, je ne parle même pas des États-Unis ! [...]. Nos diplômés, ils sont très forts en France mais ils sont nuls à l'étranger ! Nuls ! Je vous donne un exemple parmi d'autres ... il y a un de nos profs, Antoine Picon, qui a été recruté comme prof par Harvard. Bon, il avait la particularité d'être ingénieur des Ponts, architecte et historien. Eh bien il se présente comme architecte ou comme historien mais jamais comme ingénieur des Ponts ! Ingénieur des Ponts à Harvard, ou dans les entreprises aux États-Unis, c'est un mec qui fait des routes, c'est vraiment très méprisé... Ingénieur, c'est technicien supérieur à l'étranger ; il faut quand même que les gens comprennent ça<sup>1697</sup> ! »

Regroupées et plus visibles, les Écoles d'ingénieurs françaises seraient ainsi mieux positionnées pour faire connaître le statut particulier du diplôme qu'elles délivrent et « défendre le produit du “*french engineer*” dans le monde<sup>1698</sup> ».

Les différents éléments de cet argumentaire vont être répétés à plusieurs reprises au cours des conseils d'administration de l'École, rendant de plus en plus tangible la menace qui pèserait sur l'avenir de l'École dans un monde de l'enseignement supérieur sans frontières, sans pour autant qu'une solution ne soit avancée pour y remédier. Pourtant, peu de temps après le début de son mandat de directeur de l'École des Ponts, Pierre Veltz s'est engagé dans un processus de rapprochement de l'ENPC avec l'École des Mines. Mais les négociations n'étant pas suffisamment avancées, il préfère demeurer prudent et se contente de mettre la question à l'agenda, sans avancer de remède pour l'instant, comme il l'indique au président du conseil d'administration avant la réunion :

« Je présenterai de manière factuelle ParisTech [...]. Je propose d'aborder aussi la question de la taille de l'École et des handicaps qu'elle entraîne (sans parler des solutions envisagées)<sup>1699</sup>. »

---

avez un axe : l'infrastructure, l'équipement ; Télécom, l'Aéronautique ont chacune un axe ; l'École supérieure d'Electricité également ; mais à l'École des Mines et à Centrale, nous n'en avons pas ; nous sommes des Écoles polytechniques, au sens vulgaire ; nous présentons un éventail de carrières très vaste, qui va depuis la mine jusqu'à l'informatique. Pouvoir définir un enseignement ossaturé répondant aux normes que vous dites, nous ne le pouvons pas, ce qui donne un certain flottement. » Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°1/dossier 1969, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 13 octobre 1969, p.10.

<sup>1697</sup> Entretien auprès de l'ancien directeur de l'ENPC, Paris, le 15 juin 2004.

<sup>1698</sup> A.M., Tribune libre : « L'École des Ponts renforce son identité. Pierre Veltz, directeur de l'École nationale des Ponts et Chaussées », *Grandes Écoles Magazine*, juin 2001, p.61.

<sup>1699</sup> ENPC, Directeur de l'École, « Note pour le Président », ordre du jour adressé au président du conseil d'administration de l'École du 18 juin 2002. Source : Direction de l'École.

Le sujet est en effet délicat et son annonce mérite d'être préparée en amont pour le faire apparaître comme une solution, sinon inéluctable, du moins fortement souhaitable, au vu des évolutions du champ de l'enseignement supérieur. Comme toute organisation, l'École est ainsi mue par des enjeux propres à son champ d'appartenance, qui la conduisent à mettre en œuvre des politiques de développement épousant ses propres besoins, indépendamment de ceux du Ministère. S'il ne s'agit pas forcément d'une stratégie de mise à distance du Ministère, le projet entrepris avec l'École des Mines de Paris témoigne à nouveau du processus d'autonomisation de la direction de l'École, qui considère les impératifs internationaux comme une priorité pour son avenir.

## 2) La démarche de regroupement(s)

Le projet de rapprochement entre l'École des Mines de Paris et l'École des Ponts<sup>1700</sup> se serait inscrit au départ dans le contexte d'un fort encouragement en provenance du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, en vue d'une fusion des différentes Écoles des Mines<sup>1701</sup>. Les recommandations émises en mars 2001 avait alors conduit à la création du Groupe des Écoles des Mines (GEM) et à un programme d'actions communes, notamment sur le plan international<sup>1702</sup>. Il s'agissait de pousser à une intégration verticale des Écoles des Mines entre elles, notamment dans le cadre du projet d'« orientation stratégique des Écoles des Mines » (OSEM), qui vise aujourd'hui encore à renforcer la visibilité internationale des sept Écoles des

---

<sup>1700</sup> Cette tentative de synthèse des différentes étapes du projet repose sur les témoignages de plusieurs protagonistes, parmi lesquels : le directeur de l'École des Ponts de cette époque et son directeur adjoint, des responsables de l'AIPC, le vice-président du CGPC et le directeur de cabinet du ministre de l'Équipement. Le caractère sensible de cette affaire au moment de notre enquête de terrain a néanmoins rendu les acteurs peu loquaces et a compliqué l'obtention d'informations précises sur le sujet. Si les faits avancés ici résultent du recoupement systématique d'au moins deux sources, nous préférons néanmoins employer le conditionnel, certaines d'entre elles ne reposant que sur des témoignages oraux.

<sup>1701</sup> Le réseau des Écoles des Mines regroupe celles de Paris, de Nantes, de Saint-Etienne, d'Alby, de Douai, d'Alès et de Nancy. Les Écoles des Mines sont des établissements publics dépendants du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Pour plus de détails, cf. le site du groupe des Écoles des Mines : <http://www.mines.net>.

<sup>1702</sup> MER Francis (prés.), « Orientation stratégique des Écoles des Mines », *Diagnostic et recommandations du groupe de travail*, mars 2001. Francis Mer, ingénieur des Mines qui devint par la suite ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, était alors président d'Arcelor (sidérurgie). Le rapport est consultable en ligne, sur le site du conseil général des Mines, à l'adresse suivante : <http://www.cgm.org/rapports/osem.pdf>.

Mines par des actions collectives<sup>1703</sup>. D'après les interlocuteurs que nous avons interrogés, la direction de l'École des Mines se serait montrée peu encline à un tel rapprochement avec des Écoles bien moins prestigieuses et ne recrutant pas à l'École polytechnique<sup>1704</sup>. Néanmoins, poussée par sa tutelle ministérielle, l'École n'aurait eu d'autre choix que de s'y engager.

Parallèlement, le directeur de l'École des Ponts, Pierre Veltz, élaborait un projet de rapprochement sur le mode horizontal, avec des Écoles du réseau de ParisTech. Alors que l'École des Télécommunications et l'École nationale supérieure des Techniques avancées (ENSTA) avaient refusé d'y participer, Benoît Legeait, le directeur de l'École des Mines se serait montré favorable à une telle initiative. Au tout départ des discussions qui se seraient engagées au début de l'année 2002<sup>1705</sup>, il était question d'une fusion de l'ENPC et de l'École des Mines de Paris :

« Initialement, on parlait de fusion, ça, on ne l'a pas inventé ! Et puis on a freiné...<sup>1706</sup> »

C'est également ainsi que Pierre Veltz désigne le projet dans la note qu'il rédige à l'intention du président du conseil d'administration<sup>1707</sup>. À cette époque-là, soit à la mi-juin 2002, les comptes rendus du conseil d'administration de l'ENPC ne font aucune mention de ce projet. Le directeur de l'ENPC et le président du conseil d'administration en parleront ainsi « en marge du conseil<sup>1708</sup> ». Pourtant, Benoît Legeait a déjà donné son accord de principe pour une fusion avec « le feu vert du conseil général des Mines et de son président de CA [Denis Ranque]<sup>1709</sup> ». Pierre

---

<sup>1703</sup> OLIVIER Grégoire, « Orientation stratégique des Écoles des Mines (OSEM 2) », *Rapport au ministre délégué à l'Industrie*, novembre 2006. Grégoire Olivier, ingénieur des Mines, était alors président de Faurecia (équipementier automobile). Le rapport est consultable en ligne, sur le site du ministère de l'Industrie : [http://www.industrie.gouv.fr/pdf/rapport\\_osem.pdf](http://www.industrie.gouv.fr/pdf/rapport_osem.pdf).

<sup>1704</sup> Entretien non enregistré avec le secrétaire général du groupe des associations de la haute fonction publique (G16), responsable de l'AIPC, Paris, le 4 février 2004.

<sup>1705</sup> Le directeur de l'ENPC affirme que la première réunion s'est tenue en juin 2002 [Pierre Veltz cité dans ENPC, compte rendu du 17 décembre 2002, p.4. Source : direction de l'ENPC] mais les documents dont nous disposons nous semblent témoigner de l'avancée du projet à cette date.

<sup>1706</sup> Entretien non enregistré auprès du directeur de l'enseignement de l'ENPC, Marne-la-Vallée, 4 février 2004. C'est ainsi que la direction de l'ENPC présentera le projet aux représentants de l'École nationale des Travaux publics de l'État venus s'informer sur la réforme des enseignements afin de s'inspirer de leurs conseils et de leur exemple pour leur propre projet. Conversation avec le chargé de mission de la réforme des enseignements de l'ENTPE, Vaulx-en-Velin, le 4 mars 2003.

<sup>1707</sup> ENPC, Directeur de l'École, « Note pour le Président », ordre du jour adressé au président du conseil d'administration de l'École du 18 juin 2002. Source : Direction de l'École.

<sup>1708</sup> C'est en tout cas ce que demande le directeur de l'École dans sa note adressée à François Roussely. *Idem*.

<sup>1709</sup> *Idem*.

Veltz espère alors obtenir « une lettre cosignée par le directeur de l'École des Mines et [lui]-même proposant une fusion des deux établissements, sans exclusive vis-à-vis d'autres Écoles se joignant au mouvement<sup>1710</sup> ». Il est question dès lors d'associer la tutelle ministérielle en organisant une réunion avec les directeurs et les présidents des conseils d'administration des deux Écoles, le président du conseil général des Mines et Jean-Pierre Weiss, le directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation du ministère de l'Équipement<sup>1711</sup>.

C'est par la voix du senior vice-président du *Boston consulting group* (BCG), également membre du conseil d'administration de l'ENPC, que le projet sera pour la première fois officiellement présenté en séance. Le choix d'un consultant pour exposer le projet et tester les réactions du conseil d'administration, ainsi que la diplomatie du ton utilisé pour ce faire témoignent de la prudence dont font preuve les acteurs du projet. Après avoir énuméré les handicaps posés par la petite taille de l'École des Ponts<sup>1712</sup>, le consultant ose :

« En rêvant un petit peu, ne faudrait-il pas engager une stratégie de rupture, quelque chose qui permette de passer de 200 ou 250 élèves par an à 1000 élèves par an ? Dans des secteurs en faible croissance, on ne peut pas quadrupler la taille en quelques années, il faut passer par les fusions<sup>1713</sup>. »

Le président du conseil d'administration évoque alors un éventuel « rapprochement avec l'École des Mines<sup>1714</sup> ». Depuis l'automne 2002, le vocabulaire a changé. Moins ambitieux, plus modéré, le langage est tempéré : il n'est plus question de fusion mais de « regroupement », voire de « rapprochement ». Les réformateurs avancent prudemment. Pourtant, le jour même de la réunion du conseil d'administration de l'ENPC censée valider le principe d'un regroupement, l'information filtre dans la presse, un article dans *Les Échos* ébruitant la nouvelle :

---

<sup>1710</sup> *Idem.*

<sup>1711</sup> *Idem.*

<sup>1712</sup> L'un des indicateurs retenus par le BCG est l'impact médiatique, traduit par le nombre de citations de l'École dans la presse. Le consultant indique ainsi que l'ENPC a fait l'objet de cent-cinquante citations dans Reuters, entre 1995 et 2001, contre 8 700 pour Zurich et 28 000 pour le MIT. BCG, « La petite taille est le handicap majeur de l'École des Ponts », documents *power point*, dossier du conseil d'administration du 15 octobre 2002.

<sup>1713</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 15 octobre 2002, p.29. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1714</sup> Cité dans : *idem.*

« Une petite révolution se prépare discrètement pour créer en France un nouveau profil d'ingénieurs capable de concurrencer les modèles anglo-saxons, indique le sous-titre de l'article. [...] l'annonce du mariage est imminente. [...] L'ENPC réunit aujourd'hui son conseil d'administration pour entériner le principe de la fusion mais, par souci de discrétion, le sujet ne figure pas à l'ordre du jour officiel. Car les autorités de tutelle des deux écoles – le ministère de l'Industrie et celui de l'Équipement – ont simplement donné un feu vert informel, à condition que le réseau des Écoles des Mines de province ne soit pas laissé de côté<sup>1715</sup>. »

L'article provoque un début de scandale auprès de quelques personnalités des deux corps de l'État et du réseau des Écoles des Mines<sup>1716</sup>, indignées d'apprendre une telle nouvelle par la presse<sup>1717</sup>. Du côté de l'association des ingénieurs des Ponts et Chaussées, le soutien au projet est total, ses responsables considérant qu'une telle démarche renforcerait le prestige du corps des Ponts en élargissant ses perspectives professionnelles<sup>1718</sup>. Si le directeur de l'École des Mines se montre enthousiaste à l'égard du projet, il doit avancer précautionneusement, pour éviter de froisser les responsables du corps des Mines<sup>1719</sup>. Pourtant, dès la fin de l'année 2002, les deux ministres de tutelle, soit Francis Mer pour l'Industrie et Gilles de Robien pour l'Équipement, auraient donné leur accord de principe après avoir été consultés :

« Les deux ministres ont réagi positivement et trouvé l'idée remarquable. Sur un plan administratif, ils ont suggéré la création d'un comité de pilotage comprenant notamment les deux directeurs, les deux présidents, les deux chefs de corps et les représentants des anciens élèves. Une lettre formelle reprendra cette suggestion mais d'ores et déjà le travail peut commencer<sup>1720</sup>. »

---

<sup>1715</sup> ALBERT Laurence et DELACROIX Guillaume, « Mariage imminent entre l'École des Mines et l'École nationale des Ponts et Chaussées », *Les Échos*, le 17 décembre 2002.

<sup>1716</sup> Engagées avec l'École des Mines de Paris dans un projet commun (OSEM), elles se seraient senties lésées par ce rapprochement horizontal entre des Écoles parisiennes. Conversation avec le directeur de l'École nationale des Travaux publics de l'État, Vaulx-en-Velin, le 9 décembre 2003; conversation avec le chargé de mission de la réforme des enseignements de l'ENTPE, Vaulx-en-Velin, 6 janvier 2003.

<sup>1717</sup> C'est notamment le cas (selon lui) de Patrick Gandil, alors directeur des Routes. Ce serait également ainsi que Jean-Louis Beffa, alors président de Saint-Gobain et de l'amicale des ingénieurs du corps des Mines aurait pris connaissance du projet. Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005 ; entretien avec l'ancien directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation, Noisiel, le 28 janvier 2004.

<sup>1718</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 14 février 2003 ; entretien auprès du président de l'AIPC, Paris, 22 avril 2003.

<sup>1719</sup> Entretien non enregistré avec le secrétaire général du G16, responsable de l'AIPC, Paris, le 4 février 2004.

<sup>1720</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 17 décembre 2002, p.4. Source : direction de l'ENPC.

Lors d'une séance du conseil d'administration de l'École, Pierre Veltz indique qu'une liste de groupes de travail mixtes a été définie et que leurs travaux démarreront en janvier (2003). Le directeur du Personnel du ministère de l'Équipement annonce son entier soutien au projet mais il convient, précise-t-il, d'éviter tout malentendu susceptible de le déstabiliser :

« Jean-Pierre Weiss ajoute qu'il se réjouit à titre personnel qu'après la démarche initiée par le président, l'impulsion pour cette évolution vienne de la "base". [...] Il précise qu'il n'y a pas de projet de fusion du corps des Mines et du corps des Ponts et Chaussées. Il est important de ne pas laisser s'installer d'ambiguïté sur ce sujet, ce serait destructeur pour le projet<sup>1721</sup>. »

L'article des *Échos* est évoqué durant la séance. Favorable à cette « stratégie de regroupement », le président de l'association des anciens élèves du corps des Ponts, alors directeur des concessions chez Eiffage construction, met ainsi en garde la direction de l'École sur une gestion imprudente de l'information vis-à-vis des médias :

« Il estime cependant qu'il serait important de mieux maîtriser la relation aux médias afin d'éviter par exemple des situations désagréables comme la récente parution<sup>1722</sup> d'un article dans *Les Échos* évoquant ce projet de rapprochement des Écoles avant que rien n'ait vraiment été décidé ni validé<sup>1723</sup>. »

Pris de court par la parution de l'article, les directeurs des deux Écoles se sont empressés de rédiger un communiqué de presse, paru deux jours plus tard, le 19 décembre 2002, après avoir reçu l'aval de Nicole Fontaine, ministre déléguée à l'Industrie, et de Gilles de Robien, le ministre de l'Équipement<sup>1724</sup>. Si les articles parus dans *Les Échos* et dans *Le Monde*<sup>1725</sup> évoquent une fusion imminente des deux établissements, les informations communiquées par les deux directeurs d'Écoles prennent garde de n'annoncer qu'une « mise à l'étude d'un projet de regroupement Mines-Ponts<sup>1726</sup> ». Cela permettrait selon eux de constituer progressivement un

---

<sup>1721</sup> *Ibid.*, p.5.

<sup>1722</sup> Daté du jour même en réalité.

<sup>1723</sup> *Ibid.*, p.6.

<sup>1724</sup> L'information est confirmée par le journal *Le Monde* : BRONNER Luc, « Les Écoles des Mines et des Ponts et Chaussées veulent fusionner pour percer sur le plan international », *Le Monde*, le 21 décembre 2002.

<sup>1725</sup> *Idem.*

<sup>1726</sup> École des Mines de Paris, École nationale des Ponts et Chaussées, « Un projet de regroupement de l'École des Mines de Paris et de l'École des Ponts mis à l'étude », communiqué de presse, le 19 décembre 2002. Les citations suivantes sont extraites de la même source.

« pôle technologique de formation et de recherche » dont « la taille et la renommée soient comparables à celle du MIT », avec un diplôme « de taille internationale et des « filières de formation d'une grande diversité, de caractère généraliste ». Le communiqué de presse précise néanmoins que le projet ne concernerait que les cycles de formation des ingénieurs « civils »<sup>1727</sup> :

« [...] à noter que même au sein d'un établissement unique, les formations des corps devraient rester gérées par leur corps respectif<sup>1728</sup>. »

Conformément à la condition qui avait été posée du côté de la tutelle ministérielle du corps des Mines, selon laquelle le rapprochement avec l'École des Ponts devait « respecter les Orientations stratégiques des Écoles des Mines<sup>1729</sup> » (OSEM), il est indiqué que le projet des deux Écoles « devra renforcer la démarche OSEM en allant au-delà de ce que permet d'escompter la seule action commune des Écoles des Mines<sup>1730</sup> ». De son côté, encouragée par le ministère de l'Équipement<sup>1731</sup>, la direction de l'ENPC a engagé une démarche similaire en prenant contact avec les Écoles du ministère de l'Équipement en vue d'initier un rapprochement vertical :

« Pour la première fois, les Ponts se sont intéressés à TPE. Dans le cadre du regroupement ou de la fusion Mines-Ponts – je ne sais plus ce qu'il faut dire maintenant –, Veltz a contacté et rencontré Dhénein [alors directeur de l'ENTPE]. [...] Dans le regroupement, les Mines sont relativement forts puisqu'ils peuvent s'appuyer sur le réseau des Écoles des Mines, ils ont joué sur les deux plans : à la fois parisien et interne. Donc l'ENPC elle aussi souhaiterait se renforcer autour des quatre autres écoles : l'ENAC, l'ENSG, Météo et TPE<sup>1732</sup>. »

Aussi le communiqué de presse indique-t-il que le projet mis à l'étude par les deux grandes Écoles parisiennes est également « compatible avec le renforcement en cours

---

<sup>1727</sup> Rappelons que le corps des Mines suit une formation à part entière, séparée de celle des ingénieurs « civils ».

<sup>1728</sup> École des Mines de Paris, École nationale des Ponts et Chaussées, communiqué de presse, le 19 décembre 2002, *op. cit.*

<sup>1729</sup> NI, « Une alliance Mines-Ponts-ENSTA. Une préfiguration pour un rapprochement des grandes Écoles d'ingénieurs parisiennes », note diffusée aux membres du comité de pilotage du 28 octobre 2003, p.2. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1730</sup> École des Mines de Paris, École nationale des Ponts et Chaussées, communiqué de presse, le 19 décembre 2002, *op. cit.*

<sup>1731</sup> Entretien auprès d'un ancien directeur du Personnel du ministère de l'Équipement, Noisiel, le 28 janvier 2004.

<sup>1732</sup> Conversation avec le chargé de mission de la réforme des enseignements de l'ENTPE, Vaulx-en-Velin, le 4 mars 2003.

des liens entre les Écoles relevant du ministère de l'Équipement<sup>1733</sup> ». Dans une interview accordée au journal *Le Monde*, le président du syndicat des ingénieurs du corps des Mines précise que le projet ne concerne pas les corps et qu'« il ne faut pas confondre le destin des Écoles et celui des corps<sup>1734</sup> ».

Une première version du projet est annoncée pour « avant l'été de l'année 2003 », après la mise en place de groupes de travail. Quelques mois plus tard, l'École nationale supérieure des Techniques avancées (ENSTA) manifeste son souhait d'intégrer le projet<sup>1735</sup>. Elle officialise sa position par un communiqué de presse commun aux trois Écoles, le 12 mars 2003<sup>1736</sup>. Ce jour-là, le comité de pilotage – dont la constitution a été préconisée par les ministres de l'Équipement et de l'Industrie – se rassemble pour la première fois. Il réunit les présidents des conseils d'administration des trois Écoles, les représentants des associations des trois corps, les représentants des conseils généraux des Mines et des Ponts et Chaussées et le directeur du Personnel du ministère de l'Équipement. Le *Boston consulting group* anime la réunion. Il est alors question d'un projet en deux étapes, la première s'étendant de 2003 à 2005 et la deuxième de 2005 à 2010. Durant la première période, les trois Écoles prévoient de créer des instituts de recherche communs avec une communauté de moyens et une direction unique, la mise en place de masters partagés et l'ouverture des « troisième année » de chaque établissement à l'ensemble des élèves de chaque École. La deuxième période verrait la création d'un « établissement unique avec une direction unique<sup>1737</sup> ».

---

<sup>1733</sup> École des Mines de Paris, École nationale des Ponts et Chaussées, communiqué de presse, le 19 décembre 2002, *op. cit.*

<sup>1734</sup> BRONNER Luc, « Trois questions à... Fabrice Dambrine », *Le Monde*, le 21 décembre 2002.

<sup>1735</sup> L'engagement de l'École des Mines aurait vraisemblablement permis de soulever des réticences internes à l'ENSTA et au ministère de la Défense qui en a la tutelle. Entretien auprès du directeur adjoint de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 17 juin 2004.

<sup>1736</sup> École des Mines de Paris, ENPC, ENSTA, « Le projet de regroupement entre l'École des Mines de Paris et l'École des Ponts s'étend à l'ENSTA, École nationale supérieure des Techniques avancées », communiqué de presse, le 12 mars 2003.

<sup>1737</sup> *Boston consulting group*, « Rapprochement ENSTA-Mines-Ponts », comité de pilotage du 12 mars 2003, documents *power point*. Source : direction de l'ENPC.

**Encadré n°28 : Fiche signalétique des trois Écoles lors du projet de regroupement<sup>1738</sup>**

L'École nationale supérieure des Mines de Paris

- Créée en 1783
- Statut : établissement public administratif<sup>1739</sup>
- Budget<sup>1740</sup> : 63 millions d'euros
- Élèves civils : 310
- Élèves fonctionnaires : 45
- Élèves de troisième cycle : 413 doctorants
- Étudiants étrangers : 234

École nationale des Ponts et Chaussées

- Créée en 1747
- Statut : établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
- Budget : 36 millions d'euros
- Élèves civils : 560
- Élèves fonctionnaires : 110
- Élèves de troisième cycle : 135 doctorants
- Étudiants étrangers : 383

École nationale supérieure des Techniques avancées

- Créée en 1970 par le regroupement de quatre écoles du ministère de la Défense dont la plus ancienne, l'École des ingénieurs-constructeurs de vaisseaux royaux (devenue par la suite l'École du Génie maritime), remonte à 1741
- Statut : établissement public administratif<sup>1741</sup>
- Budget : 16 millions d'euros
- Élèves civils : 389
- Élèves militaires : 19
- Élèves de troisième cycle : 36 doctorants
- Étudiants étrangers : 52

Les 24 et 25 mars 2003, un séminaire est organisé avec l'ensemble des cadres des trois Écoles dans le centre de formation d'EDF, aux Mureaux, dans les Yvelines. Les

---

<sup>1738</sup> Il s'agit de données issues du communiqué de presse précité et des sites internet des trois Écoles, consultés en avril 2003.

<sup>1739</sup> Décret n°91-1033 du 8 octobre 1991.

<sup>1740</sup> Pour les trois Écoles, il s'agit du budget pour l'année 2002. Celui-ci ne comprend pas les élèves fonctionnaires qui sont affectés dans les établissements publics.

<sup>1741</sup> Décret n°94-844 du 30 septembre 1994.

propositions sont alors plus offensives<sup>1742</sup>. Elles comprennent la mise en place d'une première année de formation commune répartie sur plusieurs sites et l'ouverture des deuxième et troisième années à tous les élèves de première année<sup>1743</sup>. Outre la décision d'associer l'École des Télécommunications qui a manifesté son souhait de participer au projet, la tenue du séminaire a permis d'entériner plusieurs décisions :

« Le séminaire a permis de prendre acte publiquement de certains principes :

- Le projet concerne la création d'un établissement unique de formation et de recherche. Il ne s'agira en aucun cas d'une fédération d'établissements.

- La nouvelle École regroupe Mines, Ponts, ENSTA et éventuellement Télécom.

- La nouvelle École délivre deux diplômes-clés : doctorats (200 au total) et diplôme d'ingénieur [...].

- La création d'une première année multi-sites [...]. Le point délicat est bien sûr<sup>1744</sup> le cycle ingénieur<sup>1745</sup>. »

Après avoir rendu hommage à l'implication de Pierre Veltz dans le projet, Pierre Roussely souligne néanmoins l'existence de « certains blocages psychologiques<sup>1746</sup> » :

« Certaines personnes estiment qu'elles appartiennent à la meilleure École, et donc qu'elles ont plus à perdre qu'à gagner<sup>1747</sup>. »

Mais Jean-Pierre Weiss, le directeur du Personnel, précise que « le nombre d'opposants au projet est limité. Tout du moins ne se font-ils pas entendre », estime-t-il. Il remarque néanmoins que « la question de l'organisation de la tutelle doit être étudiée ».

Après la tenue du séminaire, le calendrier est ainsi fixé pour la création d'un nouvel établissement dont le décret devrait être préparé dès la fin 2003 pour une « parution

---

<sup>1742</sup> *Boston consulting group*, « Projet de rapprochement », séminaire des 24 et 25 mars 2003, documents power point. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1743</sup> Ce qui exclut, de fait, les élèves fonctionnaires qui n'intègrent les Écoles qu'au stade de la deuxième année.

<sup>1744</sup> Notamment parce qu'il est susceptible de concerner les élèves des corps.

<sup>1745</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 1<sup>er</sup> avril 2003, p.5-6. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1746</sup> *Ibid.*, p.6.

<sup>1747</sup> *Idem*. Les citations suivantes sont extraites de la même source.

courant 2005<sup>1748</sup> ». Comme le rappelle à plusieurs reprises Pierre Veltz, le projet vise « le développement d'une institution qui ressemble à une université de type américain<sup>1749</sup> ». Une délégation des trois Écoles a d'ailleurs été dépêchée à Boston pour visiter le *Massachusetts Institute of Technology* et prendre connaissance de « “l'esprit maison” du MIT » selon lequel notamment « “chaque professeur est une PME”<sup>1750</sup> ». Entretemps néanmoins, une opposition radicale au projet s'est manifestée au sein du corps des Mines, en la personne de Jean-Louis Beffa, président de l'association du corps des Mines<sup>1751</sup>.

La direction de l'École nationale des Ponts et Chaussées a ainsi entrepris une vaste politique de rapprochement avec des grandes Écoles parisiennes, au nom des contraintes d'internationalisation du champ de l'enseignement supérieur. Elle privilégie de la sorte une intégration horizontale et géographique avec des Écoles réputées pour avoir un niveau scolaire prestigieux, équivalent au sien. Pressée par le ministère de l'Équipement de ne pas ignorer le réseau des Écoles dont il a la tutelle, elle s'engage parallèlement à se rapprocher de l'ENAC, de l'ENSG, de l'ENM et de l'ENTPE. Mais la tendance poursuivie par l'École, dont le directeur préside désormais l'association ParisTech, semble moins déterminée par une logique de tutelle que par une logique de prestige, quitte à faire alliance avec des Écoles du ministère de la Défense (l'ENSTA) et du ministère de l'Industrie (l'École des Mines de Paris). La question des corps de l'État qu'hébergent ces Écoles va bientôt faire obstacle à la stratégie d'internationalisation des trois établissements.

## **B. Une stratégie de contournement du Ministère ?**

La logique d'internationalisation des Écoles se trouve rapidement confrontée à d'autres impératifs, plus nationaux, qui vont obliger les établissements à renoncer à leurs projets. Insérées dans les contraintes (revendiquées) de concurrence internationale propres au champ de l'enseignement supérieur, les Écoles sont

---

<sup>1748</sup> *Boston consulting group*, « Vision Ponts-Techniques avancées précisée suite au séminaire des 24 et 25 mars [2003] » (non daté). Source : direction de l'ENPC.

<sup>1749</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 1<sup>er</sup> avril 2003, p.6. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1750</sup> NI, « Une alliance Mines-Ponts-ENSTA. Une préfiguration pour un rapprochement des grandes Écoles d'ingénieurs parisiennes », note diffusée aux membres du comité de pilotage du 28 octobre 2003, annexe 8.2 : « 19-21 mai 2003, visite du MIT ». Source : direction de l'ENPC.

<sup>1751</sup> Il s'agit de l'amicale des ingénieurs du corps national des Mines, créée en 1978.

également prises dans des enjeux déterminés par l'existence des hauts fonctionnaires qu'elles forment. Si leur nombre n'a cessé de décroître au cours du temps (cf. chapitre 5)<sup>1752</sup>, ils représentent néanmoins un enjeu symbolique fort qui tend à assujettir les Écoles à des prescriptions plus localisées. Alors même que la présence des corps de l'État en leur sein contribue, au moins historiquement, à leur réputation et à leur prestige, voire à leur visibilité, elle vient en même temps les lester d'impératifs strictement nationaux qui contreviennent à leurs ambitions de compétitivité internationale.

### 1) L'immuable hiérarchie des corps de l'État

Le coup d'arrêt du projet de regroupement est intervenu au cours du mois d'avril 2003, en provenance du corps des Mines et notamment du président de l'amicale du corps des Mines, Jean-Louis Beffa (cf. encadré *infra*). Les avis divergent sur la question mais il semble bien que si Jean-Louis Beffa a « freiné des quatre fers<sup>1753</sup> », comme la presse s'en est fait l'écho, il se serait moins opposé au projet sur le fond que sur la forme. Il aurait, pour les uns, considéré que « les choses étaient trop précipitées<sup>1754</sup> » et, pour les autres, « été vexé qu'on ne lui ait pas demandé son avis<sup>1755</sup> », les deux griefs étant liés. L'opposition s'est manifestée de manière brutale, le retrait de l'École des Mines mettant soudainement fin au projet de rapprochement, malgré l'appui de la direction de l'École et du syndicat des ingénieurs des Mines :

« [Le président] du syndicat du corps des Mines, je le connais très, très bien, il m'a dit : "moi, j'ai des instructions : on se retire, on n'a pas le choix !" En fait, le syndicat est aux ordres de l'Amicale, il est totalement sous sa coupe...<sup>1756</sup> »

L'interprétation qui prévaut parmi les ingénieurs des Ponts et Chaussées et les principaux initiateurs du projet, est une interprétation corporatiste. L'opposition

---

<sup>1752</sup> À l'École des Mines de Paris, sur un total de 1296 élèves, l'établissement compte seulement 49 ingénieurs fonctionnaires. École des Mines de Paris - ParisTech, *Les chiffres clés*, 2007 (<http://ensmp.fr/Fr/ENSMP/DocEcole/chiffrescles.html>).

<sup>1753</sup> DELACROIX Guillaume, « Crise à l'École des Ponts et échec du rapprochement avec l'École des Mines », *Les Échos*, le 23 février 2004.

<sup>1754</sup> Entretien auprès du vice-président du CGPC, La Défense, le 18 juin 2004.

<sup>1755</sup> Entretien auprès d'un ancien directeur du Personnel, Noisiel, le 28 janvier 2004.

<sup>1756</sup> Conversation avec un responsable de l'AIPC, Paris, le 24 janvier 2004. Selon plusieurs interlocuteurs, Jean-Louis Beffa se serait montré prêt, par la suite, à assouplir sa position. Entretien auprès d'un chargé de mission de la DPS, La Défense, le 11 juin 2004 ; entretien auprès du vice-président du CGPC, La Défense, le 18 juin 2004.

serait venue de la crainte de voir le regroupement des formations et de la recherche évoluer, à terme, vers une fusion des deux corps :

« - Il y a effectivement des remous sur le regroupement des Écoles... [silence de trois secondes]

- Q : Pourquoi à votre avis ?

- Ben disons que bon, ils l'interprètent comme une menace entre guillemets de fusion des corps. Voilà. [Avec impatience] c'est un peu délicat là comme sujet...<sup>1757</sup> »

« Toucher aux corps déclenche un fantastique corporatisme. Tout ce qui modifie les Écoles pourrait avoir à terme des conséquences en la matière. Ceci apparaît comme effrayant à certains<sup>1758</sup> ! »

L'explication la plus fréquemment avancée (par les ingénieurs du corps des Ponts) réside dans le différentiel de prestige qui existerait entre le corps des Mines et celui des Ponts et Chaussées, dont on a vu qu'ils ne recrutait pas au même rang dans la « botte » de l'École polytechnique et ne bénéficiaient pas de la même échelle indiciaire (cf. chapitre 2). Le rapprochement avec un corps moins bien positionné dans la hiérarchie scolaire et bénéficiant d'avantages statutaires inférieurs serait perçu comme un déclassement :

« Bon déjà les Écoles des Mines étaient furax et puis ensuite Beffa est monté au créneau et il a dit "on ne mélange pas les torchons et les serviettes"<sup>1759</sup> ! »

« Le corps des Mines, à juste titre d'ailleurs, se considère comme étant le meilleur, enfin "à juste titre", je ne sais pas, mais bon, ils ont un système de recrutement à la sortie de l'X qui fait qu'ils prennent les meilleurs. [...] Bon, je crois qu'ils veulent rester en petite famille en se disant : "on est les meilleurs et ça nous assure de plus belles carrières qu'aux autres"<sup>1760</sup>. »

---

<sup>1757</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 25 avril 2003.

<sup>1758</sup> Le président du CA, cité dans : ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 14 octobre 2003, p.5.

<sup>1759</sup> Conversation avec le directeur de l'ENTPE, Vaulx-en-Velin, le 16 janvier 2004.

<sup>1760</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 13 mai 2005.

**Encadré n°29 : Jean-Louis BEFFA : un « grand patron » du corps des Mines**<sup>1761</sup>

Né en 1941, Jean-Louis Beffa est un ancien élève de l'École polytechnique et membre du corps des Mines. Il est diplômé de l'École nationale supérieure du Pétrole et de l'Institut d'études politiques de Paris.

Il commence sa carrière comme ingénieur des Mines à Clermont-Ferrand (1967) avant d'entrer au sein de la direction des Carburants comme ingénieur, puis chef du service Raffinage et adjoint au directeur. En 1974, il intègre la compagnie de Saint-Gobain comme directeur du Plan. Il devient directeur général, puis président-directeur général de Pont-à-Mousson, tout en étant parallèlement directeur de la branche Canalisation et Mécanique de Saint-Gobain, de 1979 à 1982.

Directeur général de Saint-Gobain depuis 1982, il en devient le PDG en 1986, lors de la privatisation de l'entreprise. Il s'est vu confier en 2004 par Jacques Chirac, alors président de la République, la rédaction d'un rapport (controversé dans le milieu industriel) sur la relance de la politique industrielle en France.

En juin 2007, il quitte ses fonctions de PDG de Saint Gobain dont il continue de présider le conseil d'administration. Il est par ailleurs (entre autres) vice-président de BNP Paribas et administrateur de Gaz de France.

Prenant acte du refus exprimé du côté du corps des Mines, l'École des Ponts et Chaussées, en accord avec les directeurs de l'ENSTA et des Mines de Paris, va proposer un projet à « trois niveaux<sup>1762</sup> ». Le premier concernerait « l'intégration Ponts-ENSTA », les deux Écoles décidant de poursuivre seules le projet de rapprochement. Elles proposent ainsi, dès 2005, de fusionner leurs recrutements d'élèves puis de réorganiser leurs cursus de formation de sorte qu'après une première année commune poly-scientifique et « multi-sites », les élèves choisiraient entre huit cycles de master répartis entre Paris et Marne-la-Vallée. Cette formation déboucherait sur un diplôme unique qui se substituerait aux diplômes antérieurement délivrés par les deux Écoles. Le deuxième niveau de rapprochement, bien moins ambitieux, inclut l'École des Mines. Après l'opposition d'une partie du corps des Mines, l'École n'est plus dans une perspective de regroupement avec l'École des

---

<sup>1761</sup> Les éléments biographiques présentés sont issus des différentes sources suivantes : <http://fr.wikipedia.org> ; <http://saint-gobain.com/fr/html/investisseurs/equipe.asp#> ; [www.edubourse.com/guide/biographies.php?bio=jean-louis-beffa](http://www.edubourse.com/guide/biographies.php?bio=jean-louis-beffa).

<sup>1762</sup> NI, « Une alliance Mines-Ponts-ENSTA. Une préfiguration pour un rapprochement des grandes Écoles d'ingénieurs parisiennes », note diffusée aux membres du comité de pilotage du 28 octobre 2003, p.5 (et *sq.* pour les citations qui suivent). Source : direction de l'ENPC. Les projets sont ici décrits dans leurs grandes lignes. Pour plus de détails, se reporter au document original.

Ponts mais un accord a été trouvé pour engager un projet d'alliance. Dans le cadre d'une « alliance Mines-Ponts-ENSTA » des passerelles seraient ainsi organisées entre les cycles de formation de deuxième et troisième années des trois Écoles ; un « directoire » de la recherche serait mis en place, rassemblant les directeurs de la recherche des trois établissements ; un service international unique serait créé afin d'animer des actions communes aux trois Écoles ; et, enfin, un « conseil de surveillance issu des tutelles et des conseils d'administration des Écoles » serait mis en place, ainsi qu'un « directoire » réunissant les trois directeurs des établissements. Cette étape serait ouverte à d'autres Écoles volontaires de l'association ParisTech. La troisième phase viserait la constitution d'un « grand pôle technologique de formation et de recherche » incluant la mise à l'étude d'une « implantation sur un campus commun » avec la création d'un établissement unique « se substituant ou constitué par les Écoles partenaires ».

Néanmoins, après le retrait de l'École des Mines, le projet ne présente plus le même intérêt pour l'École des Ponts. Alors que le rapprochement initial permettait de conjuguer les ressources de l'École des Ponts, en termes de formation initiale et continue, et celle de l'École des Mines, en matière de recherche (cf. encadré *supra*), l'« intégration » avec l'ENSTA, moins prestigieuse, fait figure de pis-aller. L'association des ingénieurs des Ponts et Chaussées qui constituait un important soutien, se montre moins enthousiaste et les représentants du ministère de l'Équipement apparaissent franchement réticents. À la fin de l'année 2003, l'opposition frontale du directeur de cabinet du Ministère vient alors mettre fin aux ambitions d'internationalisation de la direction de l'École des Ponts, considérées comme nuisibles aux rapports de l'établissement avec la tutelle.

## **2)La remise en cause de la tutelle : un tabou infranchissable ?**

Au tout début du mois de décembre 2003, lors d'une réunion au cabinet du ministre réunissant notamment le vice-président du conseil général des Ponts, le directeur du Personnel nouvellement nommé, Christian Parent, et Pierre Veltz, le directeur de cabinet, Patrick Gandil, oppose son veto au projet en trois étapes élaboré par les directeurs des trois Écoles. Si le directeur de cabinet approuve le processus de convergence vers une alliance (et non une fusion) avec l'École des Mines de Paris et

l'ENSTA, il refuse néanmoins de voir l'École des Ponts s'engager dans une intégration plus forte avec l'ENSTA. Claude Martinand, vice-président du CGPC, résume en ces termes les propos de Patrick Gandil aux membres du conseil d'administration de l'École :

« Vous présentez votre deuxième phase comme une étape vers une troisième que vous n'avez pas étudiée. En réalité, votre deuxième étape est irréversible, c'est-à-dire une fois que vous avez fusionné les diplômes, fusionné le recrutement, vous êtes ensuite automatiquement conduits à la fusion des Écoles. Or, moi, le directeur de cabinet, je ne suis pas prêt à prendre cette décision immédiatement<sup>1763</sup>. »

**Encadré n°30 : Quand les membres du conseil d'administration s'opposent à la décision du cabinet et fustigent le refus du changement<sup>1764</sup>**

Un membre du corps des Ponts, président-directeur général d'une entreprise privée d'informatique :

« Il faut arrêter la langue de bois. On vient de comprendre que quelqu'un n'est pas d'accord alors que sinon tout le monde est d'accord [...] Visiblement, c'est Monsieur Gandil qui a pris cette décision [...] il a dynamité un processus et, à mon avis, il a commis une erreur extrêmement tragique dont il doit porter la responsabilité. Quant à l'alliance Mines-Ponts-ENSTA, il ne faut pas nous expliquer que c'est une bonne idée, il faut nous expliquer pourquoi on a voulu la dynamiter ! »

Le président du conseil d'administration :

« Le consentement au changement dans ce pays est quelque chose de tragique qui finira par nous faire crever. Nous ne sommes pas arrivés en deux ans à faire avancer de façon modeste quelque chose qui est une évidence. On croyait que le bon sens était quelque chose de partagé. On a cru que le consentement tacite du Ministre nous valait autorisation d'avancer. Puis on s'est aperçu que progressivement, il fallait de plus en plus d'énergie pour avancer. Aujourd'hui, oui, très bien, il faut faire ça, personne ne le discute, mais que personne ne nous dise qu'on est en train de faire avancer le processus. On est en train de le retarder. »

Le vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées évoque des « décisions arbitraires et contestables » :

« On est dans une période où il y a des gens qui n'ont pas totalement intégré des perspectives d'avenir et d'autres qui les ont déjà intégrées, mais qui se font désavouer malheureusement à tort. »

« Le pouvoir de la tutelle a des raisons que la raison et le cœur ne comprennent pas toujours. »

<sup>1763</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 16 décembre 2003, p.14. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1764</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 16 décembre 2003, pp.15-17. Source : direction de l'ENPC.

Quatre raisons principales semblent avoir présidé au refus du directeur de cabinet d'engager une politique de rapprochement avec l'ENSTA. Premièrement, cette dernière apparaît comme une École moins prestigieuse aux yeux de la tutelle. Une telle « intégration », et la fusion des recrutements et des diplômes qu'elle prévoit, poserait ainsi des « questions d'image<sup>1765</sup> ». C'est ce qui fait dire au président du conseil d'administration que le corps des Ponts reproduit le schéma du corps des Mines à l'égard du rapprochement :

« On use à l'égard de l'ENSTA des arguments qu'on contestait quand "les Mines" les utilisait à notre égard. Encore une fois, il n'y a pas des sous-hommes et des sous-Écoles<sup>1766</sup>. »

Deuxièmement, la manière dont le processus a été engagé par la direction de l'École témoigne, selon le directeur de cabinet, d'une remise en cause de l'autorité du ministère de l'Équipement sur l'École. Il reproche ainsi au directeur de l'ENPC l'absence d'information au sujet du rapprochement et la trop grande rapidité du processus au cours duquel il aurait « brûlé les étapes<sup>1767</sup> », engageant trop précocement l'établissement sur la voie d'une fusion :

« On voit peut-être, que nous n'avons pas été assez pédagogues, convaincants sur toutes ces questions, que les décisions à prendre n'ont pas été assez éclairées, préparées, expliquées. [...] C'est peut-être le mot fusion qui a été prématurément utilisé [...] Il est exact que, finalement, nous n'avons jamais eu un écrit, clair et net de notre Ministre dans cette affaire et qu'on a été peut-être un peu innocents de continuer à avancer sans faire acter suffisamment un certain nombre de choses. C'est une critique d'abord pour moi, à la limite, et dont il faut tirer la leçon. Il faut se donner les moyens d'y aller progressivement en tenant compte des mannes qui nous entourent. Il ne faut pas complètement négliger les relations humaines et publiques<sup>1768</sup>. »

Plus abruptement, c'est ce que reproche à Pierre Veltz un membre du corps des Ponts, proche de Patrick Gandil, qui regrette que le directeur de l'ENPC n'ait procédé à aucune concertation et ait voulu « jouer cavalier seul » sur ce dossier :

« Ça a été hyper mal préparé, il n'y a pas eu de consultation, le Ministère sur le fond était plutôt d'accord avec cette idée de projet mais ils se sont tous opposés parce qu'ils n'ont pas été concertés, quoi. [...] Ils étaient furax d'avoir appris ça par *Le Monde*. [...] Politiquement, Veltz a

---

<sup>1765</sup> *Idem*.

<sup>1766</sup> *Ibid.*, p.15.

<sup>1767</sup> Patrick Gandil cité dans : DELACROIX Guillaume, *Les Échos*, *op. cit.*, le 23 février 2004.

<sup>1768</sup> Claude Martinand cité dans : ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 16 décembre 2003, p.14.

été complètement nul parce que quand on engage un truc comme ça, il faut consulter le corps des Ponts, quoi<sup>1769</sup> ! »

Le directeur de cabinet considère qu'il y a eu sur ce dossier une « gestion de défiance<sup>1770</sup> » et un « amateurisme absolument inimaginable<sup>1771</sup> ». Il est reproché aux directeurs des Écoles d'avoir engagé ce processus de manière indépendante, « sans aller voir leur maison-mère<sup>1772</sup> » :

« Il est exact que, d'une certaine manière, il faut impérativement que les directeurs d'École soient fortement impliqués et, en même temps, on voit qu'un processus qui se limite aux directeurs d'École a ses limites. Peut-être faut-il des médiateurs ou des personnalités qui viennent les aider à présenter les choses<sup>1773</sup> ? »

De fait, Pierre Veltz s'était très fortement investi sur la question, se faisant élire président de ParisTech dès le mois de mars 2002 et soumettant sa proposition de fusion à plusieurs Écoles, à peine quelques mois plus tard. Comme il le dit lui-même, il s'agissait également d'un engagement personnel sur un projet qui lui tenait beaucoup à cœur :

« Il se trouve qu'aujourd'hui, la personne qui, sur la place de Paris, au-delà de l'École des Ponts, porte le plus cette idée qu'il faut regrouper les Écoles, c'est moi. J'ai été élu président de ParisTech à l'unanimité. [...] J'en ai fait mon combat [...]<sup>1774</sup>. »

« Je suis personnellement très, très triste que ça n'ait pas marché, vraiment... je pense que c'est vraiment dommage que ce projet ait été torpillé en fait<sup>1775</sup>. »

La troisième raison pour laquelle le directeur de cabinet s'est opposé au projet touche également à la question de la remise en cause de l'autorité de la tutelle, mais à un autre niveau. En effet, le projet de rapprocher l'École des Ponts d'établissements scolaires liés à des ministères différents est apparu comme une volonté de remettre en cause la tutelle du ministère de l'Équipement. D'une part, le projet initial de fusion avec les Mines risquait de faire passer l'École des Ponts sous la coupe du ministère de l'Industrie, tutelle de l'École des Mines et, d'autre part, la perspective

---

<sup>1769</sup> Entretien auprès d'un proche de Patrick Gandil, La Défense, le 28 janvier 2003.

<sup>1770</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1771</sup> *Idem.*

<sup>1772</sup> *Idem.*

<sup>1773</sup> Claude Martinand cité dans : ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 16 décembre 2003, p.14.

<sup>1774</sup> Pierre Veltz cité dans : *ibid.*, p.15.

<sup>1775</sup> Entretien auprès de l'ancien directeur de l'ENPC, Paris, le 15 juin 2004.

d'une « intégration » avec l'ENSTA posait au cabinet des « problèmes de tutelle conjointe avec les Armées, la Défense<sup>1776</sup> ». Si l'évocation d'un tel problème n'est pas nouvelle (cf. encadré *infra*), elle a pris une ampleur inédite dans le cadre de la mise à l'étude d'un rapprochement des Écoles :

« La fusion Mines-Ponts est une manière de se débarrasser de la DPS, c'est quelque part l'objectif premier hein, si j'ai bien compris. C'est un peu risqué mais enfin bon...<sup>1777</sup> »

« Veltz a dit à un proche de Gandil qu'il avait fait peser dans la balance de la négociation avec le conseil général des Mines, l'idée selon laquelle il serait prêt à faire passer l'ENPC sous la tutelle du ministère de l'Industrie, de la Recherche et de l'Éducation, tous ceux-là étant des ministères plus ou moins satellites du ministère des Finances. [...] Donc, en gros, c'était un moyen détourné de se libérer de la tutelle du ministère de l'Équipement et de passer à une autre tutelle. Ça, c'est l'énorme trahison, c'est le coup de couteau dans le dos ! Donc quand Gandil a appris ça, ça a été un scandale<sup>1778</sup> !! »

La stratégie de réforme poursuivie par les directeurs des Écoles visait une ambition dont les modèles de référence et les échelles de réalisation dépassaient largement la sphère nationale et les questions de tutelle ministérielle. Ces questions semblent néanmoins avoir été au cœur des négociations entre les Écoles et avoir constitué la raison principale du refus du cabinet de procéder à un rapprochement trop important avec d'autres établissements. Le positionnement de Pierre Veltz et de Patrick Gandil à l'égard d'une co-tutelle ou d'une collaboration interministérielle se comprend également à travers l'opposition de leurs profils et la divergence de leurs trajectoires professionnelles<sup>1779</sup> :

« Le summum pour Gandil ça a été l'histoire du regroupement : “vous n'imaginez tout de même pas que le ministère de l'Équipement va travailler avec la Défense ?! Il est impensable de travailler avec des militaires !” C'est ça qu'il a dit, ça résume quand même assez bien l'état d'esprit : il est impensable de pouvoir travailler avec d'autres ministères, c'est quand même dramatique ! C'est impossible de concevoir de l'interministériel pour des formations mutualisées. [...] Le pire pour Gandil, c'est l'Éducation nationale ! [...] »

---

<sup>1776</sup> Le vice-président du CGPC, relatant les propos du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, cité dans : ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 16 décembre 2003, p.14. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1777</sup> Entretien auprès d'un enseignant de sociologie à l'ENPC, futur enseignant du MAP, Paris, le 20 février 2003.

<sup>1778</sup> Entretien auprès d'un proche de Patrick Gandil, La Défense, le 28 janvier 2004.

<sup>1779</sup> Cf. pour rappel les encadrés relatifs à ces deux personnalités du corps des Ponts (chapitres 3 et 5).

- Q : Est-ce que finalement ce qui a posé problème ce n'est pas le fait qu'à un moment donné Pierre Veltz ait mis dans la balance la tutelle de l'Équipement ?

- Un certain nombre de questions se sont posées en effet : "faudrait-il une tutelle commune ou..." Pierre Veltz était très ouvert, il n'était pas contre l'Éducation nationale, une alliance avec l'université pour lui, ce n'était pas une mésalliance<sup>1780</sup>. »

### **Encadré n°31 : La question récurrente de la tutelle dans l'histoire de l'ENPC**

La question du déménagement de l'École des Ponts, dont on a vu qu'elle avait été évoquée des années soixante aux années quatre-vingt-dix (cf. chapitre 5), a également posé plusieurs fois la question de la tutelle du ministère de l'Équipement sur l'École. Déjà, la méfiance des représentants du Ministère concernait d'éventuels « projets de regroupement » avec d'autres Écoles, lorsqu'un déménagement au côté de l'École polytechnique, sur le plateau de Palaiseau, avait été envisagé.

Un rapport de l'École destiné au directeur du Personnel relaie ainsi les propos d'un groupe de travail interministériel au cours duquel a été traitée la question d'éventuelles coopérations entre les établissements :

« Il a estimé que la coopération ne doit pas porter atteinte à la personnalité et à la spécificité des Écoles, ni diminuer la responsabilité des directeurs des Écoles vis-à-vis de leur autorité de tutelle<sup>1781</sup>. »

Concernant de même un projet de « coopération inter-Écoles », un groupe de travail émet quatre ans plus tard un avis identique dans une formulation aux allures de refrain rituel :

« Il a estimé que la coopération ne doit pas porter atteinte à la personnalité et à la spécificité des Écoles, ni diminuer la responsabilité des directeurs des Écoles vis-à-vis de leur autorité de tutelle et du secteur professionnel auquel elles sont liées<sup>1782</sup>. »

Si les questions de tutelle font écho aux problématiques actuelles des rapports entre le ministère de l'Équipement et l'École des Ponts et Chaussées, le vœu émis par le groupe de travail sur la dimension souhaitable des Écoles témoigne de l'évolution des enjeux à cet égard :

« D'autre part, les Écoles doivent conserver une dimension à l'échelle humaine. Cela conduit à rejeter des formules d'intégration et à éviter un foisonnement de structures ou organismes nouveaux<sup>1783</sup>. »

Si la presse a présenté le projet d'internationalisation comme un « crime de lèse-majesté aux yeux de la haute fonction publique<sup>1784</sup> », c'est que la logique poursuivie

<sup>1780</sup> Entretien auprès d'un membre de l'équipe de direction de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 4 février 2004.

<sup>1781</sup> ENPC, « Transfert et décentralisation de l'École nationale des Ponts et Chaussées », *Rapport d'orientation au directeur du Personnel et de l'Organisation des Services*, le 16 janvier 1974, p.16.

<sup>1782</sup> ENPC, *Rapport d'activité de l'École nationale des Ponts et Chaussées* de 1978, p.27.

<sup>1783</sup> *Idem.*

par le directeur de l'ENPC dans le rapprochement de l'École des Ponts sur le modèle des campus universitaires américains s'oppose à celle du directeur de cabinet du Ministère, chargé de la tutelle de l'établissement. Leur regard n'est pas porté sur la même échelle : l'un se projette dans une perspective internationale, quand l'autre est responsable des politiques publiques nationales ; l'un vise un secteur d'activité élargi qui dépasse la seule sphère du génie civil quand l'autre doit veiller aux besoins du ministère de l'Équipement. La tension entre ces deux logiques, déjà perceptible dans la mise en place de la formation commune au nouveau corps des Ponts et Chaussées (chapitres 3 et 4), va conduire au remplacement du directeur de l'École et à une implication renforcée du ministère de l'Équipement dans le gouvernement de l'École.

### 3) L'éviction du directeur de l'École des Ponts

*« La tutelle est souveraine, le pouvoir ne se partage pas. »* Un représentant du ministère de l'Équipement au conseil d'administration de l'ENPC<sup>1785</sup>.

Lors du processus de nomination du directeur de l'École nationale des Ponts et Chaussées à la fin de l'année 1998, les différents prétendants, dont Pierre Veltz et Patrick Gandil, avaient présenté un projet de réforme pour l'établissement. Selon des membres du conseil d'administration qui l'avaient auditionné, celui de Pierre Veltz se positionnait nettement sur la perspective de deux mandats d'une durée de cinq ans. Le principe d'un directeur nommé pour deux mandats consécutifs avait d'ailleurs été rappelé à plusieurs reprises au cours des dernières séances du conseil d'administration de 1998. Il paraissait alors entendu que le directeur « d[evai]t avoir moins de cinquante-cinq ans pour pouvoir accomplir deux mandats<sup>1786</sup> » et les représentants du ministère de l'Équipement soutenaient également cette position<sup>1787</sup>. C'est ce qui fait dire à un membre de l'équipe de direction de l'École :

---

<sup>1784</sup> DELACROIX Guillaume, *Les Échos*, *op. cit.*, le 23 février 2004.

<sup>1785</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 16 décembre 2003, p.6. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1786</sup> *Ibid.*, 15 octobre 1998, p.3.

<sup>1787</sup> *Ibid.*, p.4.

« La jeunesse de Pierre Veltz laissait penser qu'il pouvait faire deux mandats. D'ailleurs, il a été nommé sur un projet lorsqu'il a été auditionné, et il était alors de notoriété publique qu'il s'agissait d'une nomination sur deux mandats. Son projet s'étendait donc sur le long terme et nous étions tous dans la perspective de deux mandats. Au sein de la direction, c'est ainsi que nous avons travaillé<sup>1788</sup> ! »

Alors que le premier mandat de cinq ans touche à sa fin en 2003, la décision du directeur de cabinet met fin à cette perspective. Le directeur de l'École des Ponts ne verra pas son mandat renouvelé. Si l'importance accordée à telle ou telle dimension diverge au sein du corps pour expliquer la mise à l'écart du directeur, les interprétations font unanimement référence à deux éléments de dissension entre le directeur de l'École et celui du cabinet : la conception de la formation commune des élèves du corps et la gestion du projet de rapprochement des Écoles<sup>1789</sup>. L'opposition sur ces deux « affaires » s'est cristallisée dans la vision très différente du corps des Ponts et Chaussées portée par les deux hommes.

Pierre Veltz aurait ainsi pris connaissance de l'absence de renouvellement de son mandat au début du mois de décembre, à la sortie de la réunion au cabinet du ministre, par la voix du directeur du Personnel. Le principe de la décision et le déroulement de l'annonce ont fait beaucoup de bruit au sein du corps des Ponts et Chaussées, l'histoire suivante nous ayant été contée à maintes reprises, toujours pour la dénoncer :

« Ça s'est fait de manière détestable, c'est inimaginable pour un DRH de dire "tu as fait un bon boulot mais on ne veut plus de toi !", sans explication ! Suite à une réunion au cabinet, Pierre a demandé à Christian Parent [le DPS] : "peut-être que si on questionne ceci ou cela, c'est aussi moi qu'on questionne ?" Il a dit cela, comme pour se rassurer, comme quand on prêche le faux pour avoir le vrai. Il était dix-neuf ou vingt heures, ils étaient tous les deux sur le trottoir et Parent lui a rétorqué : "on ne te reconduit pas". Ce n'est même pas par Gandil qu'il l'a appris, il l'a appris parce qu'il l'a demandé et sur le trottoir en plus ! [...] Et ils ne lui

---

<sup>1788</sup> Entretien auprès d'un membre de l'équipe de direction de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 4 février 2004.

<sup>1789</sup> Selon le directeur de l'École, c'est l'ambition de rapprocher les Écoles qui aurait provoqué les foudres du directeur de cabinet, quand ce dernier soutient que la décision de ne pas renouveler Pierre Veltz avait été prise par son prédécesseur, Pierre Graff, et que son principal grief à l'endroit du directeur de l'École tenait à leurs conceptions divergentes de la formation du corps et de sa progressive « managérialisation ». L'affaire du rapprochement n'aurait compté « que pour cinq pour cent dans [sa] décision ». Entretien auprès de l'ancien directeur de l'École, Paris, le 15 juin 2004 ; entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

ont prévu aucune porte de sortie... En janvier, il faut savoir quand même qu'il est allé pointer au CGPC pour avoir sa paie<sup>1790</sup> !! »

Au-delà de l'anecdote et de l'émotion qu'elle a pu ou non susciter, le récit de cette éviction conté sur un ton dramatique, avec ses détails pathétiques (« sur le trottoir », « aucune porte de sortie<sup>1791</sup> », « il est allé pointer », etc.), témoigne du choc qu'a pu représenter une telle décision parmi le personnel de l'École et les membres du corps et surtout, du caractère exceptionnel d'un tel évènement. Comme l'indique Jean-Claude Thœnig, le « pouvoir discrétionnaire des responsables politiques est en réalité limité<sup>1792</sup> » et les cas sont rares où une personnalité du corps est ainsi évincée, contre l'avis de tous (cf. *supra*). La décision du directeur de cabinet témoigne à la fois de l'importance politique que revêtent les évolutions de l'École et de ses rapports avec le ministère de l'Équipement et du caractère spectaculaire et symboliquement signifiant de la reprise en main de l'établissement par les instances politiques du Ministère.

Elle marque ainsi le pouvoir décisionnel de la tutelle sur une institution sanctionnée pour sa trop grande indépendance à l'égard de l'autorité du Ministère. En tant qu'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), l'École est en effet autonome et libre d'engager les réformes approuvées par son conseil d'administration. Si le ministère de l'Équipement est représenté par plusieurs personnalités en son sein, les projets de la direction ont été néanmoins validés au fur et à mesure par l'ensemble des membres du conseil d'administration, y compris les représentants de la tutelle, comme l'admettent notamment le vice-président du CGPC et le directeur du Personnel<sup>1793</sup>. Faute d'avoir interrompu le processus de réforme au

---

<sup>1790</sup> Entretien auprès d'un membre de l'équipe de direction de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 4 février 2004.

<sup>1791</sup> Notons néanmoins qu'ayant sollicité un rendez-vous auprès de l'intéressé, celui-ci nous a reçue dans une salle d'attente de l'École de la rue des Saints-Pères car il ne disposait toujours pas de bureau six mois après son départ de l'École.

<sup>1792</sup> THœNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, *op. cit.*, p.245. Jean-Claude Thœnig évoque plus spécifiquement les questions d'appartenance partisane. Si nous avons vu que les deux principaux protagonistes de cette affaire se définissent (ou sont définis) l'un comme une personnalité de droite et l'autre comme une personnalité de gauche (cf. encadrés sur leur parcours respectif), l'analyse en termes de clivage partisan, avancée par de nombreux interlocuteurs, ne semble pas ici la plus déterminante. Le clivage est, certes, politique, mais il nous semble moins s'identifier en termes d'appartenance partisane que de vision politique du corps, dans ses valeurs, son avenir et la conception de ses rapports avec le ministère de l'Équipement (cf. chapitre 4).

<sup>1793</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 16 décembre 2003, p.2. Source : direction de l'ENPC ; entretien auprès du vice-président du CGPC, La Défense, le 18 juin 2004 ; entretien auprès de l'ancien directeur du Personnel du ministère de l'Équipement, Noisiel, le 28 janvier 2004.

cours de son élaboration et au sein des instances décisionnelles de l'École, c'est au travers du pouvoir de nomination du directeur de l'École, qui reste à la discrétion du ministre, que s'exerce le pouvoir de la tutelle sur l'établissement. Le conseil d'administration n'ayant qu'une voix consultative dans le choix du directeur de l'École<sup>1794</sup>, c'est au moment de sa nomination que s'est joué l'exercice de l'autorité administrative, sans que les membres du conseil d'administration n'y puissent, d'un point de vue légal, y trouver à redire<sup>1795</sup>.

Plusieurs actions seront ainsi entreprises au sein du corps des Ponts ou de l'École, soit pour tenter d'infléchir la décision de remplacement du directeur de l'École, soit pour protester du désaveu infligé tardivement au conseil d'administration alors que les projets avaient été soutenus par les représentants de la tutelle en son sein, soit encore pour saluer l'action du directeur sortant et s'assurer que les projets menés par l'École seraient poursuivis sous la nouvelle direction. Quatre lettres au moins seront ainsi envoyées au ministre de l'Équipement Gilles de Robien<sup>1796</sup>, l'une signée par les membres élus du conseil d'administration de l'École, une autre, accompagnée d'une pétition, qui aurait circulée plus largement au sein du personnel de l'École, une troisième, avec une pétition sur le même modèle, à l'initiative des élèves de l'École et, enfin, une quatrième signée par l'association des anciens élèves de l'ENPC (AAENPC) et par l'association des ingénieurs des Ponts et Chaussées (AIPC) pour rendre hommage à l'action de Pierre Veltz. De surcroît, une délégation aurait alerté le Premier ministre pour attirer son attention sur l'évènement<sup>1797</sup> et plusieurs

---

<sup>1794</sup> Selon l'article 13 du décret régissant l'École, le conseil d'administration peut donner un « avis » mais c'est sur la « proposition » du ministre qu'est nommé le directeur de l'établissement. Article 13, titre 1<sup>er</sup>, décret n°93-1289 relatif à l'École nationale des Ponts et Chaussées, *Journal officiel* du 9 décembre 1993.

<sup>1795</sup> À cet égard, le président de l'association des anciens élèves déplore que « le conseil ne soit plus qu'une chambre d'enregistrement ». ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 16 décembre 2003, p.3. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1796</sup> Sans compter les courriers adressés au président du conseil d'administration. Entre autres : Courrier électronique du directeur du LATTS à tout le personnel de l'ENPC, objet : « LATTS : lettre ouverte », le 6 janvier 2004, pièce jointe : « Lettre ouverte au président du CA de l'ENPC adoptée au conseil de laboratoire du LATTS du 5 janvier 2004 ».

<sup>1797</sup> Cette information nous a été donnée par un responsable de l'AIPC mais nous n'avons pas été en mesure d'en obtenir confirmation ni même d'en savoir davantage sur les personnes impliquées et la réaction du Premier ministre. Conversation avec un responsable de l'AIPC, Paris, le 24 janvier 2004. Si elle a effectivement existé, cette interpellation du Premier ministre a probablement eu des conséquences limitées quand on connaît par ailleurs le rapport privilégié qu'entretient à cette époque Patrick Gandil avec Jean-Pierre Raffarin, dans le cadre du « deuxième acte » de la décentralisation.

personnalités auraient « activé leurs réseaux dans les milieux d'affaire, le monde politique, le corps des Ponts *et cætera*<sup>1798</sup> » en soutien au directeur de l'École, pour « inquiéter [Gilles de Robien], en lui faisant savoir que cela aurait des risques éventuels pour lui<sup>1799</sup> ». Mais le ministre de l'Équipement ne remettra pas en cause la décision de son directeur de cabinet.

En dehors de ces protestations formelles, deux éléments nous semblent avoir modéré l'opposition à une décision pourtant unanimement critiquée au sein du conseil d'administration, y compris par les représentants de la tutelle impliqués dans le processus. D'une part, si des rumeurs ont alors couru sur l'éventualité d'une démission du président du conseil d'administration, en signe de protestation, François Roussely n'a finalement pas agi en ce sens. À cette époque, il rencontre en effet lui-même des incertitudes quant à son maintien à la présidence d'EDF, Francis Mer souhaitant l'y voir remplacé. Si la procédure prendra plus de temps que prévu, il sera finalement démis de ses fonctions en 2004<sup>1800</sup>. Sous la menace d'une telle décision gouvernementale, il n'est donc pas en mesure de s'opposer trop frontalement à la décision du directeur de cabinet. D'autre part, l'attitude de Pierre Veltz nous semble révélatrice de l'auto-contrôle imposé par le système et les pratiques du corps. Comme toute institution, le corps des Ponts et Chaussées exerce un contrôle sur la conduite de ses membres « en établissant des modèles prédéfinis de conduite<sup>1801</sup> » qui agissent, à la manière d'un Panopticon<sup>1802</sup>, sans même s'exercer. L'honneur social attaché à l'appartenance au corps<sup>1803</sup> semble ainsi déterminer le comportement et la réaction de Pierre Veltz qui indique lui-même

---

Cf. à ce sujet : WOLFF Oren, *Le ministère de l'Équipement face à la décentralisation. Chronique d'une réforme annoncée du secteur des Routes*, mémoire de recherche, master mention "Sociétés et politiques comparées", Paris, Institut d'études politiques, 2007.

<sup>1798</sup> Entretien auprès d'un membre de la direction de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 4 février 2004.

<sup>1799</sup> *Idem*.

<sup>1800</sup> Comme nous l'avons vu dans le chapitre 5. DUPUY Georges et MANDONNET Éric, « Comment Roussely s'est fait débarquer », *L'Express*, le 4 octobre 2004.

<sup>1801</sup> BERGER Peter et LUCKMANN Thomas, *La construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Colin, 2003 (1<sup>ère</sup> éd. : 1966, Doubleday & Company), p.79.

<sup>1802</sup> Le Panoptique (bâtiment circulaire divisé en cellules isolées mais vitrées de sorte que chaque occupant puisse être observé depuis une tour centrale) conçu en 1791 par le philosophe utilitariste anglais Jeremy Bentham va devenir le modèle exemplaire de ce que Foucault appelle la « technologie disciplinaire ». Cf. à ce sujet : FOUCAULT Michel, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, coll."NRF", 1975.

<sup>1803</sup> Sur le comportement et le style de vie des énarques, cf. par exemple : EYMERI Jean-Michel, "La machine élitaire. Un regard européen sur le "modèle" français de fabrication des hauts fonctionnaires", dans JOLY Hervé (dir.), *Formation des élites en France et en Allemagne*, Cergy-Pontoise, CIRAC, coll."Travaux et documents du CIRAC", 2005, p.121.

vouloir agir en « bon petit soldat qui fera ce qu'on lui dira de faire et surtout pas polémiquer<sup>1804</sup> ». Il semble ainsi anticiper les sanctions d'ordre symbolique qui pourraient découler de tout scandale lié à son limogeage. Malgré le soutien dont il semble bénéficier et la dénonciation du caractère injuste d'une mesure perçue par beaucoup comme une sanction disciplinaire déguisée<sup>1805</sup>, son comportement témoigne de l'ajustement harmonieux de sa réaction aux exigences immanentes à son appartenance au corps. Elle donne à voir un exemple, individuel mais parlant, du conformisme des hauts fonctionnaires<sup>1806</sup> qui « cultivent les vertus de l'obéissance bureaucratique au pouvoir légitime établi<sup>1807</sup> ». C'est ce qu'exprime cet interviewé qui n'appartient pas au corps des Ponts :

« Á un moment, je me suis dit : "là, c'est grave, il faut se mobiliser, il faut bouger". Pierre n'a pas voulu. Il a préféré ne pas faire de vagues [...] Et là, sont apparues nos différences : Pierre Veltz considérait qu'il n'était pas digne d'un membre du corps de s'opposer à la décision d'un pair. Il ne voulait pas qu'on dise de lui : "il a fomenté une révolution au sein de l'ENPC". Á un moment, on doit se montrer digne, c'est l'appartenance qui parle. Au sens que même s'il y a des individualités et qu'ils ne sont pas forcément d'accord entre eux, c'est le corps qui prévaut, c'est vraiment l'appartenance première, il y a des gènes communs de la formation [...]. Ils se reconnaissent entre eux, il y a des effets de reconnaissance mutuelle : c'est une famille. Il nous a donc freinés. Clairement, nous ne sommes pas fait pareils, c'est apparu clairement à ce moment-là<sup>1808</sup>. »

Le directeur de l'École des Ponts et Chaussées ne sera donc pas renouvelé mais il faudra attendre plusieurs mois avant la nomination d'un nouveau directeur, aucun candidat n'ayant été proposé en remplacement lors du conseil d'administration censé donner un « avis sur la nomination du directeur<sup>1809</sup> ». Á la demande des membres du conseil d'administration<sup>1810</sup>, son cahier des charges est néanmoins fixé en amont,

---

<sup>1804</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 16 décembre 2003, p.15. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1805</sup> Plusieurs membres élus et nommés du conseil d'administration parleront de « limogeage » pour qualifier le non-renouvellement du mandat du directeur de l'École. *Ibid.*, pp.3-4 et sq.

<sup>1806</sup> Cf. notamment à ce sujet : DUPUY François et THÉNIG Jean-Claude, *Sociologie de l'administration française*, Paris, Armand Colin, coll."U", 1983, pp.129-130.

<sup>1807</sup> THÉNIG Jean-Claude, *Pouvoirs*, op. cit., novembre 1996, p.115.

<sup>1808</sup> Á la demande de l'interviewé nous préférons ne préciser ni sa fonction, ni la date et le lieu de l'entretien, ces informations pouvant nuire à sa confidentialité.

<sup>1809</sup> Il s'agissait du point n°1 à l'ordre du jour du conseil du 16 décembre 2003 mais il a finalement été remplacé par une communication du nouveau directeur du Personnel au sujet du (non) « renouvellement du mandat de Pierre Veltz ».

<sup>1810</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 16 décembre 2003. Source : direction de l'ENPC ; LECHERBONNIER Sylvie, « École nationale des Ponts et Chaussées : le mandat de Pierre

deux priorités lui étant notamment imposées : « veiller en formation initiale au maintien d'une véritable culture scientifique et technique [...] quelle que soit l'origine des élèves<sup>1811</sup> » et sans procéder à une fusion, examiner les différentes voies possibles d'un rapprochement<sup>1812</sup>.

L'analyse du processus qui a mené des différentes tentatives de regroupement de l'École des Ponts jusqu'à la destitution de son directeur nous a permis de mettre en évidence plusieurs éléments. Elle donne à voir l'opposition entre deux logiques qui, d'une part, poussent l'École à s'autonomiser en poursuivant des politiques de fusion avec d'autres établissements en vue d'apparaître visible sur la scène internationale et de se positionner dans la concurrence que se livrent les institutions d'enseignement supérieur auprès des élèves ; et qui, d'autre part, conduit les représentants du Ministère à s'inquiéter du recrutement des cadres supérieurs dont l'action publique nationale aurait besoin et à veiller à l'adéquation de la formation du corps des Ponts aux sphères d'activité du Ministère, afin de ne pas distancier le corps des besoins de sa tutelle.

Elle fait apparaître deux figures idéal-typiques en la personne du directeur de cabinet et du directeur de l'École, qu'opposent leurs domaines de prédilection, leur vision du corps, l'échelle de leurs perspectives, leurs profils partisans et leur rapport au ministère de l'Équipement. Elle met surtout en évidence le mécanisme de reprise en main du Ministère sur le gouvernement de l'École et marque le début d'un processus d'hétéronomisation du corps des Ponts et Chaussées que nous allons à présent voir à l'œuvre sur le terrain plus « générique » de la gestion de ses « ressources humaines ».

## **Section 2: D'une « gestion libérale » au « pilotage des ressources humaines » du corps**

Après avoir successivement porté notre regard sur les évolutions de la formation dispensée au sein de l'École nationale des Ponts et Chaussées, puis sur le

---

Veltz ne sera pas renouvelé par le ministre de l'Équipement », *Dépêche de l'AEF*, Paris, le 16 décembre 2003.

<sup>1811</sup> Lettre du directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation au président du conseil d'administration de l'ENPC, réf. (EDF) : 42384-02, La Défense, le 15 janvier 2004. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1812</sup> Cf. à ce sujet : NI, « Fusion en panne de l'École des Mines de Paris et de l'École nationale des Ponts et Chaussées », *L'Usine nouvelle*, le 5 février 2004.

contenu de la formation actuelle du corps des Ponts fusionné, et enfin sur un projet d'internationalisation qui nous semble témoigner des clivages stratégiques entre l'École des Ponts et le ministère de l'Équipement ayant pour enjeu le corps, nous souhaitons à présent nous pencher sur les évolutions récentes de la trajectoire scolaire des élèves fonctionnaires. Nous entendons par là quelques-unes des différentes étapes que recouvre le terme de gestion des « ressources humaines » tel que l'entendent les sciences de gestion<sup>1813</sup>. Celui-ci qualifie dans cette acception une série de « moments », du recrutement à l'affectation, au déroulement de la carrière en passant par la formation. Si la gestion des « ressources humaines » au sein de l'État est régulièrement fustigée dans des rapports au ton alarmiste qui exhortent l'État employeur à se réformer en profondeur<sup>1814</sup>, peu d'études sociologiques se penchent en effet, au-delà de ces incantations, sur les modalités concrètes de cette gestion, ses principaux acteurs, les enjeux qu'elle soulève et les rapports de force dont elle peut faire l'objet.

Nous proposons ici de nous intéresser à deux phases de la politique menée par la direction des « ressources humaines » du ministère de l'Équipement, en amont et en aval de la formation. Nous analyserons tout d'abord le moment du recrutement dans le corps des Ponts et Chaussées, à la sortie de l'École polytechnique. C'est la nature du discours tenu en direction des candidats polytechniciens et ses récentes évolutions que nous proposons ici d'étudier. Il s'agira ainsi de mettre au jour l'évolution des impératifs qui président à la présentation de la formation scolaire et à la description des métiers ouverts à sa sortie. Puis nous nous pencherons sur le processus qui conduit les jeunes hauts fonctionnaires du corps à « prendre » leur premier poste, à la fin de leur scolarité. Selon quelles modalités les accompagne-t-on dans leur décision ? Quels impératifs gouvernent cette orientation ? De quelles marges de manœuvre bénéficient-ils et dans quelle mesure celles-ci ont-elles été réduites ?

Dans un souci d'exposition, notre plan suit les évolutions qui ont récemment conduit le corps des Ponts d'une gestion traditionnellement libérale et soucieuse des situations individuelles et personnelles de ses membres (A.), à une gestion jugée

---

<sup>1813</sup> Cf. à ce sujet : CHANUT Véronique, *L'État didactique, op. cit.*, 2004.

<sup>1814</sup> Par exemple : Groupe des associations de la haute fonction publique, *Rapport : L'encadrement supérieur de l'État : pour une dynamique de modernisation*, Paris, mars 2002, p.4.

« stratégique » qui présente un caractère plus impérieux et témoigne d'une reprise en main du corps par les services gestionnaires du ministère de l'Équipement (B.)

## **A.Liberté, permissivité, ouverture : les arguments vendeurs du corps des Ponts**

Les différents représentants des ingénieurs des Ponts et Chaussées, issus des institutions chargées de leur « gestion », depuis leur intégration jusqu'aux différentes étapes de leur carrière, sont amenés chaque année à présenter le corps aux candidats potentiels à la sortie de l'École polytechnique. À cette occasion, le corps des Ponts fait l'objet d'une présentation homogène par les différentes parties en présence dont les exposés en offrent une vision harmonieuse. Au cœur des discours, le « libéralisme » et la tradition d'ouverture du corps des Ponts est un credo fièrement revendiqué, que chacun des porte-parole décline en fonction de l'activité de son institution d'appartenance. Pierre angulaire des discours, le « libéralisme » qui caractériserait le corps des Ponts s'incarne également dans des pratiques de gestion et des règles d'affectation des élèves à la sortie de l'École qui témoignent en effet de cet état d'esprit, jusqu'à la mise en œuvre de la fusion.

### **1) La *force cohésive* du corps**

À la sortie de l'École polytechnique, les élèves ont le choix entre plusieurs alternatives, selon leurs ambitions et leur classement : poursuivre leurs études dans une université étrangère ou bien dans une « École d'application » de l'X, telle que l'ENPC ; s'inscrire en DEA et continuer dans la recherche ; trouver un emploi dans le secteur privé ; ou bien intégrer l'un des grands corps de l'État qui recrutent à la sortie. Dans cette concurrence qui oppose les corps aux différentes alternatives proposées, les questions d'image et de présentation de soi revêtent, aux yeux de leurs représentants, une importance fondamentale.

Une fois par an, les différents représentants du corps (cf. *infra*) se déplacent ainsi sur le plateau de Palaiseau<sup>1815</sup> pour faire en sorte d'attirer les meilleurs élèves de

---

<sup>1815</sup> L'École polytechnique a occupé différents emplacements. Installée à sa création dans les dépendances du Palais Bourbon, elle est déplacée sur la montagne Sainte Geneviève suite à la décision de Napoléon de donner à l'École un régime militaire et de caserner les élèves en 1804. Elle restera ainsi au cœur de Paris jusqu'en 1976, date à laquelle l'École installe ses locaux à Palaiseau, au sud de

Polytechnique. Le corps tire en effet son prestige des Polytechniciens qui l'élisent, et ses représentants enregistrent les fluctuations de sa valeur, liées au classement dans la « botte » de Polytechnique du premier et du dernier élèves ayant choisi celui des Ponts et Chaussées<sup>1816</sup> :

« Le chargé de mission est jugé de l'extérieur et investi de cette responsabilité première de faire en sorte de recruter à un bon niveau dans le corps [...] cette dernière année, on a fait un superbe score, qu'on n'avait pas fait depuis quinze ans ! »<sup>1817</sup>

Si le classement distingue les élèves, il instaure donc également une compétition entre les grands corps de l'État qui déploient de véritables stratégies de communication pour attirer à eux les Polytechniciens les mieux placés :

« C'est du marketing, ça veut dire qu'il faut mouiller la chemise, moi je l'ai fait, il faut aller devant les élèves de la nouvelle promo [...] pour leur dire pourquoi c'est évidemment le corps des Ponts qu'ils doivent choisir s'ils ont la chance de pouvoir le faire. Bon, c'est du marketing<sup>1818</sup> ! »

Le corps des Ponts et Chaussées compte plusieurs ambassadeurs : les responsables de l'École nationale des Ponts et Chaussées, parmi lesquels le directeur, le directeur de l'enseignement et le directeur adjoint organisent un premier « amphi-retape » ; et les représentants de la direction du Personnel du Ministère qui préparent une deuxième présentation en association avec les responsables de l'AIPC, parfois accompagnés d'une sélection de jeunes ingénieurs aux parcours édifiants, symboles de la réussite et de la diversité des carrières offertes par le corps. Leurs discours de présentation

---

la capitale. CALLOT Jean-Pierre, *Histoire de l'École Polytechnique. Ses légendes, ses traditions, sa gloire*, Paris, Stock, 1975 ; CALLOT Jean-Pierre, CAMUS Michel, ESAMBERT Bernard et BOUTTES Jacques, *Histoire et prospective de l'École Polytechnique*, Panazol, Éditions Lavauzelle, 1993.

<sup>1816</sup> Cf. à ce sujet : SADRAN Pierre, *Le système administratif français*, Paris, Monchrestien, coll. « Clefs/Politique », 1992, pp.127-129. Pour une description fine des « logiques d'évaluation croisée » entre les corps administratifs et les meilleurs élèves de l'ÉNA, cf. EYMERI Jean-Michel, *La fabrique des énarques*, Paris, Economica, 2001, pp.236-238. Sur les niveaux de recrutement des grands corps à Polytechnique, se reporter au chapitre 2 de la présente thèse. D'après les notes internes à la direction du Personnel du ministère de l'Équipement, depuis quelques années, le corps des Ponts ne serait pas seulement en concurrence avec d'autres corps de l'État dans le recrutement des meilleurs Polytechniciens mais affronterait également les formations complémentaires alternatives proposées à la sortie de l'X, et notamment les universités étrangères (cf. chapitre 3).

<sup>1817</sup> Entretien avec le directeur départemental de l'Équipement des Hauts-de-Seine (92), ancien chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées à la direction du personnel, des services et de la modernisation du ministère de l'Équipement, le 28 avril 2003 dans son bureau à Nanterre.

<sup>1818</sup> Entretien avec un ancien directeur du Personnel du ministère de l'Équipement, le 28 janvier 2004.

sont au diapason, l'argument central déployé par les uns et les autres tenant à l'ouverture, à la souplesse et à la liberté permises par le choix du corps des Ponts. Cet argument fédérateur permet d'agencer sous un ensemble *a priori* concordant les intérêts de chacun des responsables. Les représentants de l'École des Ponts et Chaussées vantent les multiples parcours de formation qui leur permettraient d'attirer les « corpsards » comme les ingénieurs civils et les étudiants étrangers. Ils visent à positionner leur École sur le marché de l'enseignement supérieur et valorisent ainsi leur pouvoir d'attractivité. Les représentants du ministère de l'Équipement insistent sur la diversité des trajectoires professionnelles et entendent de la sorte attirer les meilleurs éléments de Polytechnique dont ils espèrent employer les compétences au service de l'État, au moins durant les premières années de leur carrière. Et les responsables de l'AIPC promeuvent la liberté de gestion du corps à laquelle répondent leurs ambitions d'essaimage et leur activité en faveur de la mobilité des ingénieurs des Ponts dans et hors de l'État. L'« image de soi<sup>1819</sup> » du corps apparaît lisse et cohérente : ses instances représentatives *font corps* (et lui *donnent corps*), tendues vers un objectif identique à partir duquel elles déclinent leur « stratégie de séduction<sup>1820</sup> ».

## 2) La stratégie marketing de l'ENPC

*« Le maître mot étant plus que jamais désormais la concurrence, et l'ambition de l'École étant d'avoir comme "clients" les meilleurs élèves, la définition claire de l'image est primordiale et doit être "vendeuse". [...] Il faut mettre en place une plus grande liberté de choix de l'élève dans son cursus universitaire à l'École. »* Le

---

<sup>1819</sup> Ezra Suleiman traite de l'importance de cette « image de soi » des grands corps de l'État dans leur quête de pérennité et leurs stratégies d'expansion. Cf. : SULEIMAN Ezra N., *Les élites en France*, op. cit., 1979 (1ère éd.: 1978), pp.128-162.

<sup>1820</sup> Entretien auprès du directeur de l'enseignement de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 5 juillet 2002.

Dans les archives de l'ENPC, de nombreuses évocations de la politique de communication à entreprendre à la sortie de Polytechnique ponctuent les comptes rendus du conseil de perfectionnement. Il est question de « se défendre sur un plan commercial<sup>1822</sup> » et d'« organiser la propagande<sup>1823</sup> ».

Les arguments qui apparaissent les plus porteurs aux yeux des directions successives résident dans la variété des parcours scolaires et le caractère généraliste de la formation. À cela rien d'étonnant, indique Jean-Michel Eymeri à propos de l'ENA, car « comme l'ont montré Luc Boltanski et Laurent Thévenot<sup>1824</sup>, c'est bien dans le rapport à la généralité que s'articule toujours "l'économie des grandeurs" sociale, le degré de généralité d'un être ou d'un objet attestant et produisant à la fois l'intensité de sa grandeur<sup>1825</sup> ».

Ainsi, expliquant aux administrateurs les mécanismes qui régissent le choix des Écoles par les élèves à la sortie de Polytechnique ou des classes préparatoires, Jacques Lagardère, alors directeur de l'École, indiquait en 1995 : « Les élèves s'inscrivent dans l'École qu'ils considèrent la plus généraliste<sup>1826</sup> ». Pierre Richard, qui était alors président du conseil d'administration, mettait en garde les administrateurs : il ne faudrait pas selon lui « laisser accréditer l'idée selon laquelle l'École des Ponts assure uniquement des débouchés dans les Travaux publics », le rang d'entrée à l'École des Polytechniciens étant corrélé à l'affirmation du caractère généraliste de l'École. L'équipe dirigeante de l'École valorise ainsi les

---

<sup>1821</sup> Pierre Richard, cité dans : ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 3 mars 2000, p.4. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1822</sup> Le directeur des études, cité dans : Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°1/dossier 1969, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 13 octobre 1969, p.7.

<sup>1823</sup> Le directeur de l'École, Jacques Tanzi, cité dans : *idem*. Le terme de propagande semble alors d'usage courant pour désigner la stratégie de l'École à l'endroit des Polytechniciens. Cf. Série 9529/carton n°1/dossier 1970, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 3 novembre 1970, p.30 et *sq.*

<sup>1824</sup> BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, coll. « NRF Essais », 1991.

<sup>1825</sup> EYMERI Jean-Michel, *La fabrique des énarques, op. cit.*, 2001, p.106.

<sup>1826</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 18 octobre 1995, p.3. Source : direction de l'ENPC. Les citations suivantes sont extraites de la même source.

enseignements dits généraux et notamment, à partir de la fin des années quatre-vingt, la finance et la gestion, considérées comme des disciplines particulièrement attractives<sup>1827</sup> (cf. chapitre 5) :

« Les élèves ont changé, puisque tout est ouvert... ce qui les intéresse au niveau des “corpsards”, c’est la finance<sup>1828</sup>. »

Cet argument est d’ailleurs repris par les concernés dont certains nous ont confié qu’ils avaient choisi l’École pour sa réputation dans ce domaine<sup>1829</sup>, soulignée par les professeurs eux-mêmes : « L’école des Ponts [est] une des meilleures écoles de gestion en France<sup>1830</sup> ».

Le nombre d’options offertes par l’École est également avancé comme un argument d’attractivité. Dès la fin des années soixante, préoccupés par la défection d’élèves partis à l’École centrale de Paris après avoir choisi d’entrer à l’École des Ponts, les membres du conseil de perfectionnement s’essayaient au *benchmarking* :

« Je pense qu’un des arguments que Centrale présente à ces jeunes, c’est la grande variété des débouchés de l’École. Nous ferions peut-être bien de rédiger l’ensemble des options que nous offrons pour montrer que l’éventail est tout de même assez vaste, même dans une École comme l’École des Ponts, et de l’envoyer à tous ceux qui seraient susceptibles d’entrer<sup>1831</sup>. »

La quête d’attractivité, nous l’avons vu, ne se contente pas de discours, la formation à l’École des Ponts devenant de plus en plus généraliste au cours des années. C’est ainsi que près de trente ans plus tard, l’intervention de Jacques Lagardère, alors directeur de l’établissement, sonne comme un écho :

---

<sup>1827</sup> DPSM, note du chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées au directeur du Personnel, janvier 2004.

<sup>1828</sup> Entretien auprès du directeur de l’enseignement, Marne-la-Vallée, le 20 février 2003.

<sup>1829</sup> Entretien auprès d’un jeune ingénieur du corps des Ponts et Chaussées, en stage à BNP-Paribas, membre élu du bureau de l’association des ingénieurs des Ponts et Chaussées, Paris, le 15 novembre 2002. Cela nous a été confirmé par plusieurs conversations avec des élèves du corps durant notre observation directe du MAP.

<sup>1830</sup> Entretien avec le vice-président du département « sciences humaines, gestion, finances » de l’ENPC, Paris, le 19 novembre 2002. La bonne réputation de l’ENPC en la matière est relayée par la presse qui, dans un dossier intitulé « Finance : main basse sur les ingénieurs » consacre l’article sur les Écoles d’ingénieurs à l’exemple de l’ENPC : « Une véritable révolution ! Les diplômés des Ponts et Chaussées font plus souvent carrière dans la finance que dans la construction et le BTP. Avec 30% de ses anciens élèves dans l’audit et 20% dans la banque, l’École concurrence les “business schools” ! » GARAULT Eric (coord.), « Les Écoles prennent le courant », Dossier : « Finance : main basse sur les ingénieurs », *L’Usine nouvelle*, 19-25 avril 2007, p.74.

<sup>1831</sup> Archives de l’ENPC : Série 9529/carton n°1/dossier 1969, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 13 octobre 1969, p.7.

« Le succès de l'ENPC auprès des Polytechniciens est à mettre au compte des très nombreuses options qu'offre la formation<sup>1832</sup>. »

Et près de dix ans plus tard, Pierre Veltz d'affirmer : « nous faisons de plus en plus du sur-mesure<sup>1833</sup> ». Ce que confirme le directeur de l'enseignement de l'École :

« Notre stratégie de séduction c'est : "on a des formations ouvertes, à la carte, personne n'en avait eu l'idée, des cours taillés sur mesure, *et cætera*". [...] C'est une politique d'ouverture de la formation sur laquelle on joue depuis le départ... qui est notre carte de visite, notre politique de communication en gros<sup>1834</sup>. »

La recette de « marketing » de l'École des Ponts, un temps inspirée de l'École centrale, s'exporte à son tour auprès de l'École nationale des Travaux publics de l'État : « L'ENPC vend à Polytechnique sur le choix. Il n'y a pas à se poser la question, c'est un passage obligé pour garder un bon recrutement<sup>1835</sup> », recommande Georges Mercadal, alors président du conseil de perfectionnement de l'ENTPE. Mais les ingénieurs des TPE ont déjà cerné la « mentalité "consommériste" des étudiants<sup>1836</sup> » et se présentent dans les classes préparatoires sous le slogan de « l'École des choix<sup>1837</sup> ». L'argument du choix et de la diversité constitue également un axe central dans les discours des représentants du ministère de l'Équipement auprès des élèves de Polytechnique.

---

<sup>1832</sup> ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 5 juillet 1994, p.3. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1833</sup> *Ibid.*, 15 octobre 2002, p.9.

<sup>1834</sup> Entretien auprès du directeur de l'enseignement de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 5 juillet 2002.

<sup>1835</sup> ENTPE, réunion de la commission pour la réforme des enseignements, le 10 juillet 2002, notes dactylographiées. Source : Direction de l'ENTPE.

<sup>1836</sup> ENTPE, compte rendu de la réunion de direction du 29 août 2001, thème : « cadrer une réforme des enseignements de la formation d'ingénieur des TPE à 2-3 ans ? » Source : Direction de l'ENTPE.

<sup>1837</sup> Une analyse interne à l'École relative aux présentations de l'ENTPE par les élèves de cette École aux élèves des classes préparatoires révèle leurs stratégies de contournement du nom de l'établissement pour « rectifier [son] image BTP » et valoriser la dimension « aménagement du territoire » qui, d'après une note, « séduit beaucoup les élèves car elle est beaucoup plus large ». ENTPE, Présentation de l'École lors des oraux, réforme des enseignements : groupe 1, non daté. Pour l'anecdote, la formule de « l'École des choix » prêtera à divers jeux de mots durant la réforme de l'enseignement entreprise par la direction de l'École au cours des années 2000 : « l'École déchoit » [ENTPE, réunion du 17 septembre 2001, thème : « La place pour les SHS dans l'enseignement et la recherche à l'École », notes manuscrites. Source : direction de l'ENTPE] ou encore « l'École des choix de la DPS » [ENTPE, réunion n°1 du groupe de travail « élèves » sur la réforme des enseignements, le 3 décembre 2001, compte rendu. Source : direction de l'ENTPE].

### 3) Souplesse de gestion et ouverture des carrières : la valeur ajoutée du corps des Ponts

Dans les « amphis-retape » de Polytechnique, le ministère de l'Équipement est généralement représenté par le chargé de mission du corps des Ponts et, parfois, par le directeur du Personnel ; ceux-ci sont accompagnés d'un ou plusieurs responsables de l'association professionnelle du corps. Leurs présentations du Ministère et du corps des Ponts sont à l'unisson et font écho à celles des représentants de l'École, comme le résume un rapport conjoint du conseil général des Ponts et Chaussées et de la direction du Personnel<sup>1838</sup> :

« Culturellement, le corps des IPC affiche au moment de ses recrutements les composantes qui le caractérisent :

- grande diversité de carrières possibles,
- assez grande souplesse dans la gestion des carrières, permettant du sur-mesure par rapport aux différents projets professionnels (*même si ces projets sont assez éloignés des cœurs d'activité des maisons d'emploi*<sup>1839</sup>)

Cette méthode a montré par le passé tous ses avantages, à savoir :

- une attractivité du corps et un maintien du niveau de recrutement (recrutement des meilleurs Polytechniciens dans la “botte”, nombre important de candidatures par le biais des autres formes de recrutement...)
- une grande diversité des profils recrutés, ce qui a toujours contribué à répondre aux besoins en compétence très variés des différents employeurs publics, parapublics et privés, et ce qui a également été le moteur du rayonnement très large du corps.

Cette méthode est efficace dans un contexte de recrutement en volume suffisant pour couvrir dans le temps les besoins variés d'employeurs nombreux<sup>1840</sup>. »

C'est ce que soulignait déjà l'enquête menée par Jean-Claude Thœnig et Anne Filliol auprès des ingénieurs du corps. Pour la plupart d'entre eux et notamment les plus jeunes : « l'attractivité qu'exerce sur eux le corps des Ponts réside [alors] dans ces

---

<sup>1838</sup> Précisons que le rapport, daté de 2004, évoque là la tradition du corps avant de désigner, notamment, la « menace » du « phénomène Bercy » qui justifie en partie une gestion plus stricte des jeunes ingénieurs des Ponts et Chaussées. Conseil général des Ponts et Chaussées et Direction du Personnel, des Services et de la Modernisation, « Pour une gestion rénovée du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées », *Rapport au ministre de l'Équipement, des Transports, de l'Aménagement du territoire, du Tourisme et de la Mer*, 2004.

<sup>1839</sup> Soulignement à notre initiative.

<sup>1840</sup> CGPC, DPSM, « Pour une gestion rénovée du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées », *Rapport au ministre de l'Équipement, des Transports, de l'Aménagement du territoire, du Tourisme et de la Mer*, 2004, p.20.

possibilités d'ouverture qu'il leur offre, par le fait que le destin individuel et professionnel n'y soit pas déterminé de façon contraignante<sup>1841</sup> ». Traditionnellement, les représentants du Ministère vantent donc la grande palette de métiers auxquels permettrait d'accéder le corps des Ponts : de l'aménagement à la finance en passant par les travaux publics et la recherche scientifique. Ils insistent sur « l'esprit d'ouverture du corps<sup>1842</sup> » et sur l'éventail des carrières possibles, au sein du ministère de l'Équipement mais surtout en dehors, notamment au sein du ministère de l'Environnement et du ministère de l'Économie et des Finances, voire au sein du secteur privé :

« La référence d'un corps prestigieux avec de grands anciens et un réseau couvrant un large corps social pèse certainement mais l'articulation avec une grande ouverture tant dans le parcours de formation pendant les trois années passées à l'ENPC que dans le choix des premiers postes et la liberté d'orienter ultérieurement le déroulement de sa carrière, en particulier vers le secteur privé, est certainement un facteur prépondérant<sup>1843</sup>. »

C'est le caractère « très libéral<sup>1844</sup> » de la gestion du corps des Ponts qui constitue ainsi la matrice de leurs discours auprès des candidats potentiels. La possibilité offerte aux ingénieurs des Ponts de suivre des parcours atypiques et personnalisés, adaptés à leurs centres d'intérêt et à leurs aspirations est mise en avant à cette occasion et la diversité des parcours présentés par les « corpsards » venus en « modèles » est là pour attester de cette liberté :

« La gestion du corps est globalement très libérale, et permet à chacun de construire sa carrière "sur mesure", d'autant plus que le périmètre d'action du corps est vaste [...]. Cette politique de gestion affichée au moment du recrutement à l'X contribue à l'attractivité<sup>1845</sup>. »

En effet, le corps des Ponts a fait de cette pratique « libérale » une marque distinctive qui lui permet de faire valoir ses atouts en comparaison du corps des Mines qui

---

<sup>1841</sup> FILLIOL Anne et THOENIG Jean-Claude, *Les jeunes ingénieurs des Ponts et Chaussées face à la filière territoriale*, op. cit., 1987, p.24.

<sup>1842</sup> Groupe de travail « cahier des charges de la formation initiale », présidé par Alain Monnier, compte rendu de la réunion du 25 septembre 2000, p.2. Source : ministère Équipement, DPS.

<sup>1843</sup> MONNIER Alain (prés.), « Attractivité du corps », *Rapport du groupe de travail « cahier des charges de la formation initiale »*, novembre 2000, p.16.

<sup>1844</sup> Les sources évoquant ce « libéralisme » du corps des Ponts sont très nombreuses tant cet état d'esprit relève de la tradition du corps. Cf. entre autres : DUCLAUX Thierry (prés.), *Rapport sur les pratiques de gestion du nouveau corps résultant de la fusion des quatre corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement*, janvier 2000.

<sup>1845</sup> DPSM, note du chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées au directeur du Personnel, janvier 2004.

recrute généralement les Polytechniciens les mieux placés de la « botte » (cf. chapitre 2). Dans la perspective de cette concurrence, la valorisation de la dimension « libérale » de la gestion du corps des Ponts constitue un argument de choix qui détonne (ou plutôt qu'ils font détonner) avec la gestion réputée plus autoritaire et « dirigiste<sup>1846</sup> » du conseil général des Mines, comme s'empressent de nous l'expliquer nombre d'interlocuteurs interrogés sur les règles de gestion du corps :

« Ils ont une gestion monocéphale, c'est le conseil général des Mines et personne d'autres. Donc c'est d'une simplicité biblique et ils ont une stratégie industrielle, c'est-à-dire qu'ils disent franchement : "si vous venez chez nous, c'est pour travailler dans l'industrie". [...] Un discours hyper élitiste et centré sur l'industrie et ils n'hésitent pas à flinguer... je suis un peu dur dans l'expression mais... à flinguer leurs déchets, c'est-à-dire les mecs qui ne réussissent pas : pfffft ! [accompagné d'un geste d'éviction de la main], on les met de côté, ils sont exclus ! Ils ont une gestion beaucoup plus directive, c'est : "bon, tu vas là, tu vas là, tu vas là, tu vas là, tu n'discutes pas, j'te dis qu'c'est bien comme ça et donc tu n'discutes pas !!" Et pour ceux qui se plantent... on les laisse sur le côté<sup>1847</sup> ... »

Le caractère « libéral » de sa gestion apparaît ainsi comme une qualité importante du corps des Ponts « qui est là-dessus en opposition au corps des Mines<sup>1848</sup> ». En adoptant une stratégie de distinction, les représentants ministériels du corps espèrent ainsi augmenter sa cote auprès des Polytechniciens par des arguments qualitatifs susceptibles de contrebalancer le dogme de la position hiérarchique des grands corps de l'État au sein de la « botte ». Dans les faits, le processus d'affectation des ingénieurs des Ponts et Chaussées à leur premier poste témoigne de cette souplesse de gestion très appréciée des jeunes « corpsards », comme l'accréditent les principales motivations à l'origine de leur choix de corps<sup>1849</sup>.

#### **4) Le suivi personnalisé de la première affectation**

Chaque année, une quarantaine de nouvelles recrues entre dans le corps des Ponts et Chaussées (cf. chapitre deux). Ce dimensionnement assez large contribue à en faire un corps géré de manière libérale par une direction des « ressources humaines » qui

---

<sup>1846</sup> Entretien auprès d'un ancien chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées, La Défense, le 24 avril 2003.

<sup>1847</sup> Entretien auprès d'un ancien chargé de mission du corps des Ponts, Nanterre, le 28 avril 2003.

<sup>1848</sup> Entretien auprès du chargé de mission du corps des Ponts, La Défense, le 29 janvier 2004.

<sup>1849</sup> Actualisation du Rapport de M. Bourges sur la gestion du corps dans : CGPC, DPSM, Annexes : *Rapport au ministre de l'Équipement...*, *op. cit.*, pp.28-33.

autorise des voies diversifiées venant en contrepartie enrichir les domaines d'activité du corps. Contrairement à celui des Mines qui recrute seulement une dizaine de nouveaux élèves par an, la taille importante du corps des Ponts et Chaussées offre en effet moins de prise pour une gestion directive de ses membres. Volontairement large, le recrutement est pensé dans la perspective de « [pourvoir aux] besoins de la Nation<sup>1850</sup> », au-delà des strictes exigences du ministère de l'Équipement. Selon les enquêtes publiées dans les rapports internes au ministère de l'Équipement, la diversité des profils qu'autorise une telle souplesse dans la gestion participerait au « rayonnement du corps<sup>1851</sup> », la pluralité des métiers exercés par ses membres lui garantissant des points d'ancrage multiples dans des institutions et des domaines d'activités variés. C'est également ce que confirment les élèves qui estiment que « la valorisation individuelle » et « le libre arbitre » à la base du processus d'affectation<sup>1852</sup> « contribuent fortement à valoriser l'image du corps des Ponts<sup>1853</sup> ». C'est pourquoi le gestionnaire du corps, en la personne du chargé de mission à la direction du Personnel du Ministère, reçoit individuellement les élèves de l'ENPC à la fin de leur scolarité, afin qu'ils expriment en entretien leurs souhaits de carrière, leurs contraintes géographiques et familiales, les domaines qu'ils affectionnent et leurs préférences institutionnelles. Ces informations sont recueillies sur des fiches personnalisées et font l'objet d'une grande attention<sup>1854</sup>. Il s'agit de « coller aux demandes des élèves<sup>1855</sup> » : les carrières sont construites « sur mesure<sup>1856</sup> » et les préférences liées à des contraintes de couple par exemple entrent en considération dans les discussions entre les élèves et le chargé de mission du corps<sup>1857</sup>. Elles sont mentionnées de manière nominative et prises très au sérieux dans les échanges de courriers entre le directeur du Personnel et le chargé de mission du corps des Ponts.

---

<sup>1850</sup> AIPC, audition du vice-président du CGPC dans le cadre de la « Réflexion sur l'avenir du corps et de la place des IPC dans la Nation », le 23 mai 2006.

<sup>1851</sup> DPSM, note du chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées au directeur du Personnel, janvier 2004.

<sup>1852</sup> Courriel électronique d'un représentant de la promotion 2000 au chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées, objet : « Réunions promo 00 – Fusion des corps », le 12 octobre 2000.

<sup>1853</sup> *Ibid.*, p.5.

<sup>1854</sup> Entretien auprès du chargé de mission du corps des Ponts, La Défense, le 29 janvier 2004.

<sup>1855</sup> Chargé de mission du corps des Ponts, « Rapport d'activité 2000 et perspectives pour 2001 », mars 2001, p.1. Source : archives personnelles d'un chargé de mission du corps.

<sup>1856</sup> DPSM, note du chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées au directeur du Personnel, janvier 2004.

<sup>1857</sup> Courriel électronique du chargé de mission du corps des Ponts aux délégués de la promotion 2004, objet : « préfigurateurs routiers », le 24 novembre 2004.

Après avoir recueilli les souhaits des élèves à la fin de l'automne de la dernière année de scolarité, le chargé de mission du corps établit une première liste de postes ouverts à la promotion sortante. Alors que les ingénieurs des Mines sont assujettis à une liste de premiers postes limitée au nombre de postulants, celle du corps des Ponts est très large au départ et permet l'accès à un vaste périmètre d'action au sein du ministère de l'Équipement, bien entendu, mais également au ministère de l'Environnement (Écologie et Développement durable), au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie ou encore au ministère des Affaires étrangères<sup>1858</sup>. Elle comprend ainsi un nombre de postes offerts supérieur au nombre de postulants, puis elle fait l'objet d'un ajustement itératif et progressif, qui permet de faire petit à petit converger l'offre et la demande, selon les *desiderata* des élèves<sup>1859</sup>. Les projets éloignés des cœurs de métiers sont autorisés et les conditions sont aménagées pour répondre individuellement aux souhaits de chacun.

Durant le processus de fusion des corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement, la question de l'harmonisation des modalités de gestion des quatre corps s'est posée. Or les procédures de choix de poste se sont avérées très différentes. Si la gestion des ingénieurs géographes présente alors de fortes similitudes avec celle du corps des Ponts traditionnel (plutôt « libérale », l'IGN s'adapte « en fonction de ce que veulent faire les jeunes<sup>1860</sup> »), ce n'est pas le cas des deux autres « maisons d'emploi ». Traditionnellement, Météo France avait pour habitude d'établir des quotas imposés par nature d'activité pour le choix du premier poste<sup>1861</sup>. Ce « système directif<sup>1862</sup> » a été assoupli peu de temps avant la fusion mais il reste des « postes obligatoires<sup>1863</sup> », imposés aux élèves à la sortie de leur formation initiale. Quant aux ingénieurs de l'Aviation civile, ils « ne laissent pas

---

<sup>1858</sup> Chargé de mission du corps des Ponts, « Sortie d'École – Ingénieurs des Ponts et Chaussées 2004 – Liste des postes », le 10 mars 2004. Source : remis par un élève.

<sup>1859</sup> Groupe de travail « cahier des charges de la formation initiale », présidé par Alain Monnier, compte rendu de la réunion du 25 septembre 2000, p.4. Source : ministère Équipement, DPS.

<sup>1860</sup> *Idem*.

<sup>1861</sup> Ministère de l'Équipement, des Transports et du Tourisme, *Rapport du groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion du corps des ingénieurs de la météorologie avec celui des ingénieurs des Ponts et Chaussées*, avril 1995, p.47.

<sup>1862</sup> Réunion du groupe de travail présidé par Alain Monnier, notes manuscrites, le 25 septembre 2000. Source : ministère Équipement, DPS.

<sup>1863</sup> Groupe de travail « cahier des charges de la formation initiale », présidé par Alain Monnier, compte rendu de la réunion du 25 septembre 2000, p.4. Source : ministère Équipement, DPS.

vraiment le choix<sup>1864</sup> » et « affectent autoritairement ». Ils qualifient eux-mêmes leur gestion de « rigoriste ». Une réunion organisée entre les différents responsables des quatre maisons d'emploi se conclut par les priorités suivantes :

« Palette très diversifiée qu'il faut unifier sous peine de conduire à des catastrophes : constat qui interpelle. [...] Il va falloir aller vers le libéralisme car sinon effet d'image redoutable<sup>1865</sup>. »

À l'instar d'autres décisions (cf. chapitre 2), l'ajustement se fera par la conformation des pratiques des trois anciens corps à celles du corps des Ponts et Chaussées. Les autres « maisons d'emploi » sont dès lors contraintes de se plier au jeu de la libre concurrence et d'adopter des stratégies de communication idoines. « Météo France », par exemple, est sommée de plaire aux élèves pour pallier les incertitudes concernant les flux de recrutement dans ses activités :

« Météo France devra donc “séduire” les ingénieurs-élèves<sup>1866</sup>. »

Si l'on a pu saisir, à partir de différentes scènes de la vie du corps, combien celui-ci était en proie à des divisions internes et tiraillé par des logiques dont les conflits rendent impossible l'émergence d'un consensus sur sa définition même, l'analyse des « amphi-retape » donne au contraire à voir la mise en scène et en mots de l'unité du corps. Le corps n'apparaît jamais aussi uni que dans ces moments où ses membres le racontent et le présentent à l'extérieur. Et cette unité consensuelle s'ébrèche rapidement lorsque le corps se retourne sur lui-même et que ne sont plus concernés que ses pairs. La mise en regard de ces différents moments et l'éclairage porté sur la présentation de soi du corps révèlent comment celui-ci peut *prendre corps* dans l'unité de ses porte-parole rassemblés pour le faire exister en le disant. Soudés autour d'une même (re-)présentation légitime et légitimante, l'École, le Ministère et l'AIPC s'unissent dans un même élan de consécration du corps.

La réforme statutaire s'accompagne néanmoins de la mise en place d'une politique de gestion plus stricte et centripète des ingénieurs des Ponts et Chaussées, venant

---

<sup>1864</sup> Réunion du groupe de travail présidé par Alain Monnier, notes manuscrites, le 25 septembre 2000. Les citations suivantes sont extraites de la même source.

<sup>1865</sup> Ainsi souligné dans le texte. *Idem*.

<sup>1866</sup> Ministère de l'Équipement, des Transports et du Tourisme, *Rapport du groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion du corps des ingénieurs de la météorologie avec celui des ingénieurs des Ponts et Chaussées*, avril 1995, p.47.

déstabiliser le discours rodé des amphi-retape qui permettait l'ajustement harmonieux des intérêts divergents des institutions représentatives du corps.

## **B. La reprise en main des « ressources humaines » du Ministère**

Au tout début des années deux-mille, alors que les négociations sur le projet de fusion sont en cours, la direction du Personnel du Ministère enregistre un taux tout à fait inhabituel de démissions parmi les élèves de l'École des Ponts et Chaussées prêts à commencer leur premier poste. Sur une promotion composée d'une petite trentaine d'ingénieurs, dix décident de quitter le corps pour travailler dans le secteur privé. L'évènement suscite une vive inquiétude au sein du ministère de l'Équipement. Des rapports internes mettent en évidence l'augmentation des départs précoces dans le privé et la désertion concomitante des métiers traditionnels du corps, au sein des directions départementales ou du réseau scientifique et technique du Ministère (cf. premier chapitre). Ces « menaces<sup>1867</sup> » sont attribuées à deux facteurs essentiels : les évolutions de la formation initiale (cf. chapitres 3, 4 et 5) et la gestion « libérale » du corps, et surtout, sa présentation auprès des Polytechniciens comme un corps autorisant des carrières variées dès les premiers postes. Les représentants du Ministère craignent de voir le corps s'autonomiser des besoins de la tutelle et dénoncent un risque de déconnexion entre les deux institutions :

« [...] il convient d'être vigilant par rapport à un système de gestion du corps des Ponts qui isolerait celui-ci par rapport aux autres corps du Ministère. Le corps ne doit en effet pas perdre son assise ministérielle<sup>1868</sup>. »

Progressivement, le discours change et les pratiques évoluent, qui seront bientôt formalisées par une réforme des services du Ministère à la faveur de laquelle les élèves du corps, l'École des Ponts (ainsi que l'École des Travaux publics de l'État) vont faire l'objet d'une reprise en main de la part de la tutelle.

---

<sup>1867</sup> CGPC, DPSM, *Rapport au ministre de l'Équipement...*, *op. cit.*, p.19 et sq.

<sup>1868</sup> *Ibid.*, p. 35.

## 1) Rupture de ton et changement de direction

*« Pour de futurs fonctionnaires, la formule “la liberté, c’est la nécessité bien comprise” s’applique ici particulièrement bien. »* Le vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées<sup>1869</sup>.

Le directeur de cabinet en a eu assez : « on marchait sur la tête<sup>1870</sup> ! » L’École des Ponts et Chaussées avait les yeux tournés vers l’horizon international et les campus américains, les élèves du corps avaient les yeux rivés sur Bercy et la Finance, et l’École des TPE lorgnait du côté d’une formation managériale (cf. *infra*), dénonce-t-il en entretien. Aussi, son arrivée à la direction du cabinet est-elle concomitante d’un certain nombre de changements : dans le ton, dans les responsables et dans les pratiques.

Patrick Gandil entend inverser les priorités. Il agit, dit-il, comme un employeur, au nom du ministère de l’Équipement, et pas en tant que membre du corps des Ponts :

« - Q : Ces [changements], ça suscite quand même beaucoup d’oppositions dans le corps... [il interrompt]

- Mon problème ce n’est pas le corps ! [...] Le corps des Ponts, ce n’est pas l’État, et donc le corps des Ponts cherche à avoir le plus de satisfactions individuelles possible pour ses membres et le plus de diversité possible de débouchés et le plus de visibilité ; et c’est au point petit à petit d’arriver à accepter de traiter le métier traditionnel en second, ce qui est un choix que je ne partage pas [...]. C’est au Ministère en tant qu’employeur de prendre ses responsabilités et de ne pas se retrancher derrière une structure du corps des Ponts qui n’est pas... qui est une structure syndicale, qui n’est pas une structure de direction<sup>1871</sup>. »

« En tant qu’employeur », il souhaite veiller à la satisfaction des besoins du Ministère et faire en sorte que les compétences et les parcours des élèves soient en adéquation avec les exigences de la tutelle. Il entend si bien incarner le point de vue de l’État qu’il personnifie la relation recruteur-recruté : « je ne veux plus qu’on me

---

<sup>1869</sup> Cité dans : ENPC, compte rendu du conseil d’administration du 16 décembre 2003, p.13. Source : direction de l’ENPC.

<sup>1870</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l’Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1871</sup> Idem. Les citations suivantes sont extraites de la même source.

fasse des ingénieurs tronqués », « j'avais un produit frelaté », « je les recrute quand même pour quarante ans de vie professionnelle ! »<sup>1872</sup>.

Aussi privilégie-t-il la fidélité au Ministère au classement dans la « botte ». Contre les comportements qu'il qualifie d'« utilitaristes » de certains élèves qui prendraient le corps comme « un pur marchepied social pour avoir l'étiquette corps des Ponts<sup>1873</sup> », il décide d'annoncer la couleur :

« L'École, comme d'ailleurs une partie de la direction du Personnel ou autre, s'obnubile sur le rang du classement, ce qui n'a aucun intérêt. Je préfère de beaucoup qu'on recule de dix places dans l'ordre du classement et puis qu'on évite d'avoir quelques gens qui viennent chez nous par erreur et *a fortiori* quand ce n'est pas tout à fait une erreur mais quand en plus on leur a dit : “ne vous inquiétez pas, vous pouvez faire n'importe quoi, donc venez chez nous, ce sera mieux qu'ailleurs”. [...] *il n'y a qu'à leur dire clairement ce que l'on veut*, tout de même l'employeur a son mot à dire, et l'École est tout de même là aussi pour entendre ce qu'on a à lui dire<sup>1874</sup> ! »

Les élèves de Polytechnique sont désormais prévenus : le corps des Ponts n'est pas un « lieu de villégiature » où il serait possible de « faire tout et n'importe quoi ». L'obligation de suivre la « majeure de mécanique » à l'X ou, à défaut, de se voir imposer des cours obligatoires de rattrapage durant la formation à l'École des Ponts est désormais clairement formulée<sup>1875</sup> :

« Dans le temps assez long d'enseignement qu'ils ont à l'X c'est quand même raisonnable de leur dire : “pour entrer au corps des Ponts, vous devez avoir fait ça et ça”. Et cela aura aussi l'avantage d'afficher la couleur [...] Les élèves il faut qu'ils se disent qu'en choisissant le corps ils choisissent un employeur, ils choisissent une carrière qui est plutôt plus longue en général dans l'administration que dans le privé, donc il y a vraiment une notion de carrière. Ça ne veut pas dire qu'il est enfermé mais bon il s'engage aussi pour dix ans<sup>1876</sup> ! »

La plaquette de présentation du corps indique par ailleurs l'orientation prioritaire des premiers postes :

---

<sup>1872</sup> Dans son mémoire sur la réforme de décentralisation des routes, Oren Wolff cite un ingénieur des Travaux publics qui indique à propos de Patrick Gandil, qui était alors directeur des Routes : « Pour évoquer le réseau de l'État, il parle souvent des routes nationales comme de ses routes ». Cité dans : WOLFF Oren, *Le ministère de l'Équipement face à la décentralisation...*, *op. cit.*, 2007, p.89.

<sup>1873</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1874</sup> *Idem*. Les citations suivantes sont extraites de la même source.

<sup>1875</sup> École polytechnique, « Formations à finalité professionnelle », *Livret de présentation (2006-2007)*, p.62. Source : remis par un élève.

<sup>1876</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

« Le début de carrière se fait dans l'administration, dans les services du ministère de l'Équipement (notamment directions départementales et régionales), de la DGAC ou dans les établissements publics IGN et Météo France<sup>1877</sup>. »

L'identité d'ingénieur est clairement affirmée, elle est même soulignée d'un trait noir sur les fichiers *power point* du directeur de l'École des Ponts qui indiquent que le corps des Ponts et Chaussées est « un corps d'ingénieurs, interministériel, maîtrisant un champ *scientifique et technique* étendu<sup>1878</sup> ». Si le corps demeure un corps interministériel, il n'est plus question d'insister sur les premiers postes à Bercy et la libéralité des règles de gestion<sup>1879</sup>.

Ce changement de discours s'accompagne parallèlement de l'apparition d'un nouveau directeur à la tête de l'ENPC. Suite à la destitution de Pierre Veltz, quatre propositions de candidats sont avancées en remplacement, dont trois émanent du cabinet du ministre et l'une de l'AIPC (cf. encadré *infra*). Il s'agit de quatre profils plutôt techniques et en tout cas unanimement fidèles au ministère de l'Équipement au sens large. L'un est issu de la même promotion que Patrick Gandil et les trois autres ont eu l'occasion de collaborer avec lui à divers titres, durant leur trajectoire professionnelle. Parmi les candidats, deux sont issus de la DGAC, et l'un de Météo France. C'est ce dernier, Philippe Courtier, qui sera retenu (cf. *infra*). Ancien ingénieur de la Météorologie, il avait été mandaté par Pierre Graff (l'ancien directeur de cabinet du ministre) pour rédiger un rapport de conciliation destiné à mettre fin au conflit sur la formation initiale qui avait opposé notamment le directeur des Routes à la direction de l'ENPC (cf. chapitre 3). En avril 2003, il avait remis un rapport préconisant l'acquisition pour les « corpsards » d'un niveau de maîtrise universitaire en mécanique. Le principe général de son schéma avait été adopté six mois plus tard par Patrick Gandil, devenu entretemps directeur de cabinet.

---

<sup>1877</sup> École polytechnique, « Formations à finalités professionnelle », *op. cit.*, p.65.

<sup>1878</sup> Soulignement à notre initiative. ENPC, « Présentation du corps des Ponts et Chaussées », documents power point [pour l'« amphi-retape » de Polytechnique], 10 octobre 2006.

<sup>1879</sup> Entretien non enregistré auprès du chargé de mission du corps des Ponts, La Défense, le 26 février 2007.

**Encadré n°32 : Des parcours scientifiques et techniques et/ou fidèles au Ministère de l'Équipement pour succéder au profil universitaire et atypique du directeur de l'ENPC<sup>1880</sup>**

*« Il y a un moment où il y a un tel écart de conception que... eh bien il faut un homme nouveau<sup>1881</sup>. »*

**Pierre-Alain Roche** est de la même promotion que Patrick Gandil. Il n'est alors qu'ingénieur en chef des Ponts et Chaussées quand les trois autres ont été nommés au grade d'ingénieur général. Spécialiste en hydrologie, il enseigne à l'École des Ponts et Chaussées dans le département « ville, environnement, transports » et se présente en tant que directeur de l'agence de l'Eau de Seine-Normandie. Il est soutenu, formellement, par l'association professionnelle du corps dont les responsables admettent avoir été pris de court et avoir eu peu d'offres de candidats<sup>1882</sup>. Il deviendra finalement directeur des Transports maritimes, routiers et fluviaux à la direction générale de la Mer et des Transports.

**Claude Azam** a effectué toute sa carrière au sein du ministère de l'Équipement. Considéré comme « un ingénieur des Ponts et Chaussées formaté<sup>1883</sup> », il est entré à l'ENPC comme chargé de mission auprès du directeur et adjoint au directeur de la formation continue et de l'action internationale, la même année que Patrick Gandil, en 1984. Il a ensuite occupé le poste de directeur de la formation continue et de l'action internationale durant deux ans avant de partir en Corse du sud, où il est resté directeur départemental de 1989 à 1992. Ces années en Corse lui valent une réputation de « bon petit soldat<sup>1884</sup> ». Après sept années passées à exercer différentes fonctions au sein de la direction du Personnel – au cours desquelles Patrick Gandil sera un temps « chargé de mission pour la stratégie de services » – il se présente à la direction de l'École en tant que directeur du service des bases aériennes au Ministère.

**Louis-Michel Sanche** : Après une carrière technique dans un centre d'études techniques de l'Équipement puis dans le bureau « études amont et support technique » de la direction des Affaires économiques et internationales du Ministère, il reste cinq ans chargé de mission du corps des Ponts à la direction du Personnel, de 1982 à 1987. « Il a été probablement le meilleur chargé de mission du corps des Ponts au sens de gestion des carrières, organisation du corps<sup>1885</sup> », dira de lui Patrick Gandil. Il rentre ensuite comme directeur adjoint à l'École nationale des Ponts et Chaussées où il aura l'occasion de collaborer avec ce dernier, alors directeur des enseignements, dans « une période de

<sup>1880</sup> AIPC, *Annuaire des carrières du corps des Ponts et Chaussées*, 2006.

<sup>1881</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1882</sup> C'est probablement pourquoi le candidat présenté par l'AIPC, ingénieur en chef, ne jouit pas d'un statut équivalent aux autres postulants. Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 25 avril 2003.

<sup>1883</sup> Entretien non enregistré auprès d'un membre de la direction de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 4 février 2003. Cette information nous sera confirmée par un responsable de l'AIPC (le 14 février 2003).

<sup>1884</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 14 février 2003.

<sup>1885</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

profonde solidarité à l'École des Ponts<sup>1886</sup> ». Il le rejoint plus tard à la direction du Personnel, en 1992, en tant que chef de la mission du réseau technique. Les deux hommes se retrouvent ensuite à la direction générale de l'Aviation civile où Patrick Gandil occupe la fonction de chef du service des bases aériennes (1997-1999) et où Louis-Michel Sanche est directeur du service technique de l'Aviation civile, à partir de mai 1998, et ce jusqu'en 2006. Il est réputé pour avoir « comme Azam, une idée de l'École qui date un peu...<sup>1887</sup> »

**Philippe Courtier** est le seul candidat non issu de l'École puisqu'il a intégré le corps des Ponts à partir de celui de la Météorologie. Il a travaillé en tant que scientifique dans différents centres de recherche météorologique aux niveaux national et européen ainsi que dans un laboratoire de climatologie rattaché à l'université Paris 6. La renommée internationale qui lui est prêtée par plusieurs de nos interlocuteurs est attestée par l'obtention du *Buchan prize of the royal meteorological society* qu'il partage avec le lauréat du prix Abadie de l'Académie des Sciences. Après une carrière très scientifique, il occupe, à partir de 1999, des fonctions « plus managériales<sup>1888</sup> », explique-t-il, au poste de directeur général chargé des développements et des services régionaux de Météo France. Il sera à ce titre amené à travailler avec Patrick Gandil, alors directeur des Routes (1999-2003) qui dira de lui :

« À Météo France, il a fait un sacré boulot, c'est un homme d'action, je l'ai vu en gestion de crise sur des choses difficiles, toujours sur la brèche [...] un directeur des Routes, ça a des crises météo' eh bien on appelle Philippe et on sait [...]. Il aurait été universitaire, je ne l'aurais pas choisi<sup>1889</sup> [...] s'il a été agréé, c'est parce que c'est un modèle complet [...] : un vrai ingénieur, un vrai patron, un vrai scientifique<sup>1890</sup>. »

Il continue d'occuper cette fonction une fois nommé directeur adjoint chargé des affaires internationales et des missions institutionnelles, soit le poste le plus élevé dans la hiérarchie de l'établissement public après celui de président

---

<sup>1886</sup> Idem. La solidarité de l'équipe de direction, dans les années quatre-vingt, à l'époque où Bernard Hirsch en était le directeur, nous a souvent été rappelée. C'est également ce que nous dira Pierre Veltz, alors directeur de la recherche. Si des rumeurs circulent sur la mésentente de Patrick Gandil et Pierre Veltz à cette époque qui viendrait en partie expliquer leur récent conflit, les deux concernés se rappellent au contraire avoir été « plutôt copains » (Pierre Veltz) et « profondément solidaires » (Patrick Gandil, « il n'y a pas de dissensions anciennes » précisera-t-il). Respectivement : entretien auprès de l'ancien directeur de l'ENPC, Paris, le 15 juin 2004 ; entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1887</sup> Entretien non enregistré auprès d'un membre de la direction de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 4 février 2003.

<sup>1888</sup> Entretien auprès du directeur général adjoint de Météo France, Paris, le 23 avril 2003.

<sup>1889</sup> C'est pourtant sous ce profil que s'est présenté le candidat auprès des représentants du conseil d'administration de l'École qui l'ont auditionné. Il aurait ainsi mis en avant les dimensions de son profil les plus proches de celui de Pierre Veltz afin de ne pas apparaître comme un candidat de rupture avec la politique largement soutenue de l'ancien directeur. Conversation téléphonique avec le représentant du personnel de l'École, le 5 mars 2004 ; entretien auprès de l'adjoint au président du département « Sciences humaines, économie, gestion, finances », Marne-la-Vallée, le 17 juin 2004.

<sup>1890</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

directeur général. Réputé pour avoir « le soutien du ministre<sup>1891</sup> » dès avant son audition par les membres du conseil d'administration<sup>1892</sup>, il sera nommé directeur de l'École nationale des Ponts et Chaussées en avril 2004.

De manière quasi concomitante avec le conflit qui a secoué le corps des Ponts en 2002-2003 au sujet de la formation initiale, une affaire semblable a éclaté au sein de l'École nationale des Travaux publics de l'État qui a vu apparaître également de nouvelles têtes et de nouveaux profils dans son équipe de direction.

## 2)« À l'ENTPE, on les a recadrés aussi<sup>1893</sup> ! »

Notre propos ne vise pas ici à retracer les différentes étapes qui ont modelé la réforme des enseignements à l'École nationale des Travaux publics de l'État<sup>1894</sup>. Nous souhaitons davantage concentrer notre attention sur la tension qui a vu jour entre les ambitions réformatrices de la direction de l'ENTPE et le point de vue de la direction du Personnel sur le corps des ingénieurs des Travaux publics et leur rapport au Ministère. Avant de s'attarder sur la nature même de cette tension, il est nécessaire de resituer rapidement le contexte dans lequel elle s'inscrit.

À l'automne 2001, après avoir envisagé un « simple toilettage » des enseignements et notamment une « mise en visibilité des sciences humaines et sociales<sup>1895</sup> », l'équipe de direction de l'ENTPE – dont le directeur, Philippe Dhénein, est entré en fonction la même année – annonce son intention de lancer une vaste réforme des enseignements :

« Il ne s'agit pas d'ajuster le rôle et la place des SHS, mais de réformer l'enseignement dans son ensemble<sup>1896</sup>. »

---

<sup>1891</sup> Entretien non enregistré auprès d'un membre de la direction de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 4 février 2003. C'est ce que nous dira avoir également su à l'avance le représentant élu du personnel au conseil d'administration : conversation téléphonique, le 5 mars 2004.

<sup>1892</sup> Les candidats seront auditionnés par un groupe restreint émanant du conseil d'administration de l'École le 4 mars 2004.

<sup>1893</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1894</sup> Celle-ci constitue également un cas intéressant pour l'analyse décisionnelle, la réforme étant au cœur d'un jeu d'acteurs particulièrement conflictuel au sein même de l'établissement, entre le syndicat majoritaire des ingénieurs TPE (le SNI-TPE de Force ouvrière) et la direction de l'École et entre cette dernière et la direction du Personnel.

<sup>1895</sup> ENTPE, réunion du 5 février 2001, thème : « Quelle place pour les SHS dans la formation et la recherche à l'ENTPE ? », compte rendu, p.3. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1896</sup> Rapporté dans : Centre de Recherches Innovation Socio-Technique et Organisation Industrielle (CRISTO), « Proposition pour une démarche de conduite de la réforme de l'ENTPE », le 22 novembre 2001, p.2. Source : direction de l'ENTPE.

Dans la mise en route de la réforme, les références à l'École des Ponts sont nombreuses. Elles révèlent les ambitions mimétiques de l'ENTPE dont les responsables ont « pris conseil<sup>1897</sup> » auprès de l'équipe de direction de l'ENPC :

« Pierre Veltz a fait un travail de remise à plat à l'École des Ponts : nous l'avons rencontré, et nous souhaitons faire un travail analogue ici<sup>1898</sup>. »

Pour que les ingénieurs des Travaux publics ne demeurent pas, selon leur expression, « à l'ombre des ingénieurs des Ponts<sup>1899</sup> », les responsables de l'École des TPE entendent se positionner par rapport à elle<sup>1900</sup>. La référence à l'École des Ponts semble être à l'ENTPE ce que la référence aux entreprises privées était à l'ENPC dans le cadre des discussions sur la réforme. Elle est l'objectif à atteindre et l'étalon à partir duquel l'École juge de son retard, l'ENPC ayant, selon certains acteurs de l'ENTPE, « dix ans d'avance<sup>1901</sup> » sur plusieurs domaines dont celui de l'ouverture internationale.

À l'été 2001, un premier diagnostic est établi par la direction de l'École avec l'aide de deux chercheurs en sociologie issus du Centre de Recherches Innovation Socio-Technique et Organisation Industrielle (CRISTO)<sup>1902</sup>, associés à la réflexion pour apporter un point de vue extérieur à l'établissement et conseiller le directeur et son adjoint dans la stratégie à mettre en œuvre pour faire accepter la réforme en interne<sup>1903</sup>. Les chercheurs diagnostiquent un « phénomène de repli [de l'École] au sein du Ministère<sup>1904</sup> » que contredirait la volonté de la direction de faire de l'ENTPE

---

<sup>1897</sup> « Comme des petits frères », ajoutera, non sans condescendance, un membre de l'équipe de direction de l'ENPC. Entretien non enregistré auprès d'un membre de l'équipe de direction de l'ENPC, Marne-la-Vallée, le 20 février 2003. Le directeur de l'ENTPE, ex-TPE devenu ingénieur des Ponts, parle lui du « complexe du cousin de province ». ENTPE, réunion du 7 juin 2002 sur la réforme des enseignements, notes dactylographiées. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1898</sup> Le directeur adjoint de l'ENTPE, cité dans : CRISTO, visite de deux chercheurs du CRISTO à l'ENTPE le 12 mars 2001, compte rendu thématique, p.6 (notre pagination). Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1899</sup> ENTPE, réunion du groupe de travail sur la réforme de la formation, « prospective métiers », le 3 juillet 2002. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1900</sup> ENTPE, réunion de la commission pour la réforme des enseignements, le 10 juillet 2002, notes dactylographiées. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1901</sup> ENTPE, réunion du comité de pilotage de la réforme des enseignements, le 8 novembre 2002, notes dactylographiées. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1902</sup> Ce laboratoire de recherche de l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble fait partie du PACTE (Politiques publiques, ACTION politique, Territoires) depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007.

<sup>1903</sup> Entretien auprès du directeur adjoint de l'ENTPE, Vaulx-en-Velin, le 4 juin 2004.

<sup>1904</sup> ENTPE, réunion de direction du 29 août 2001, thème : « cadrer une réforme des enseignements de la formation d'ingénieur des TPE à 2-3 ans ? », compte rendu. Source : direction de l'ENTPE.

une École de généralistes apte à affronter la concurrence d'autres établissements dans le champ de l'enseignement supérieur :

« Le ministère de l'Équipement : peu visible mais omniprésent (dans les structures et dans les têtes), ce qui est cohérent avec une conception de la formation à l'ENTPE comme creuset de la constitution d'un "corps de fonctionnaires professionnels ITPE", mais pas avec le projet d'une École d'ingénieurs généralistes scientifiquement digne de ce nom et pouvant légitimement rivaliser avec les formations externes. Cette omniprésence fait que les questions scientifiques et pédagogiques [...] sont obscurcies et biaisées par leur très forte imbrication avec les problèmes d'organisation, de pouvoir, de statut et de carrière, caractéristiques de l'administration de l'Équipement<sup>1905</sup>. »

Des pistes sont avancées pour résoudre cette équation posée comme contradictoire entre les ambitions de la direction et les besoins techniques et scientifiques du Ministère : « Ne faut-il pas laisser le soin au Ministère de former en interne les spécialistes dont il a besoin à partir d'ITPE généralistes ayant un bon niveau d'excellence scientifique<sup>1906</sup> ? », interrogent les deux chercheurs. L'objectif est clairement de « sortir d'un schéma fait pour l'acculturation à un système corporatiste de fonctionnaires techniciens<sup>1907</sup> » et d'acquérir une « réelle autonomie organisationnelle et scientifique<sup>1908</sup> ». La démarche d'autonomisation de l'École est lancée, la direction souhaite « sortir du cadre<sup>1909</sup> » et légitimer sa réforme des enseignements en « all[ant] chercher d'autres yeux que ceux du Ministère<sup>1910</sup> ».

L'objectif est assumé : si l'ENTPE souhaite pouvoir maintenir ou améliorer sa position dans le champ de l'enseignement supérieur, elle doit pouvoir s'ouvrir à d'autres logiques et sortir de la relation « pure de client/fournisseur, attentive à satisfaire les besoins exprimés par sa ou ses tutelles<sup>1911</sup> » en s'appuyant sur ses propres ressources, dans le monde universitaire, le secteur privé ou les collectivités locales. À cet égard, la perspective du changement de statut de l'École qui passerait de service du Ministère au statut d'établissement public est envisagée comme une

---

<sup>1905</sup> CRISTO, « Rapport d'étape n°1 », 16 juillet 2001, p.3. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1906</sup> JEANTET Alain, VINCK Dominique (CRISTO), « Proposition pour une démarche de conduite de la réforme de l'ENTPE », le 22 novembre 2001, pp.3-4. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1907</sup> *Ibid.*, p.5.

<sup>1908</sup> *Idem.*

<sup>1909</sup> ENTPE, réunion de direction du 29 août 2001, thème : « cadrer une réforme des enseignements de la formation d'ingénieur des TPE à 2-3 ans ? », compte rendu. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1910</sup> *Idem.*

<sup>1911</sup> ENTPE, « La formation initiale des Ingénieurs des Travaux Publics de l'État : éléments pour une réforme des enseignements », « Première pression à froid », version provisoire, le 4 octobre 2001. Source : direction de l'ENTPE.

occasion d'émancipation de la tutelle qui fait écho aux espoirs suscités au sein de l'ENPC par le projet de fusion avec l'École des Mines :

« Dans un tel exercice stratégique, il y a probablement des thèmes qu'il faut décider de ne pas exprimer aujourd'hui mais qu'il faudra nécessairement prendre en compte : le nouveau statut va certainement constituer une opportunité "historique" pour donner une toute autre dimension à cette École : d'une École de formation d'ingénieurs maison pour le ministère de l'Équipement à une grande École française (voire avec une dimension européenne) d'ingénieurs d'aménagement et de développement durable de l'espace<sup>1912</sup>. »

Au cœur du projet de réforme des enseignements, l'un des « invariants » auxquels la direction tient particulièrement résiste dans le positionnement de l'ENTPE comme « pôle de référence en matière de management public<sup>1913</sup> » et comme « centre de référence de la formation des cadres en management public<sup>1914</sup> ». Au cœur de la polémique avec la direction du Personnel du Ministère : la proposition de mettre en place un parcours de formation ne relevant pas des sciences pour l'ingénieur mais d'une thématique transversale : « Europe et management public ». Dans le projet de réforme, une voie d'approfondissement devrait ainsi être consacrée à la question et ne comporter que des enseignements qualifiés ici de « sciences humaines et sociales ». À l'instar des réformateurs de l'enseignement à l'ENPC, la direction de l'ENTPE entend distinguer l'établissement des Écoles de commerce : « les concepts présentés doivent être d'un haut niveau scientifique pour se démarquer des écoles de management<sup>1915</sup> ».

D'après le directeur de l'École, si les ingénieurs des Travaux publics sont des cadres techniques du ministère de l'Équipement, un certain nombre d'entre eux deviendront des cadres dirigeants (« deux ou trois directeurs départementaux de l'Équipement par promotion<sup>1916</sup> ») puisque, rappelle-t-il « 60% des directeurs départementaux de l'Équipement sont issus de l'ENTPE<sup>1917</sup> ». Certes, répliquent quelques acteurs

---

<sup>1912</sup> ENTPE, réunion de direction du 29 août 2001, thème : « une réforme des enseignements de la formation d'ingénieur des TPE à 2-3 ans ? », préparation. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1913</sup> ENTPE, conseil de perfectionnement, compte rendu, le 11 juillet 2001. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1914</sup> ENTPE, réunion du 5 juin 2001, thème : « Quelle place pour les SHS dans la formation et la recherche à l'ENTPE ? », compte rendu, annexes, p.7. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1915</sup> ENTPE, réunion de la commission de réforme des enseignements du 11 octobre 2002, compte rendu, p.3. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1916</sup> ENTPE, réunion de direction du 29 août 2001, thème : « cadrer une réforme des enseignements de la formation d'ingénieur des TPE à 2-3 ans ? », compte rendu. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1917</sup> *Idem*.

appelés à participer à la réforme au sein de l'École, mais la figure de l'ingénieur généraliste correspond-elle vraiment au métier de l'ingénieur des Travaux publics ? N'est-ce pas là « surestim[er] le type de poste<sup>1918</sup> » auquel il sera confronté, s'interrogent-ils :

« Il faut se méfier et ne pas confondre ingénieur TPE débutant et ingénieur des Ponts débutant. [...] il faut éviter de les former à des niveaux qui les dépassent [...]. Les ITPE sont généralement des exécutants chargés d'encadrer au premier niveau des équipes... Dit plus crûment, ils doivent appliquer des directives et non les concevoir ou les discuter. Ce n'est pas leur rôle et on saura leur rappeler<sup>1919</sup> ! »

L'opposition au projet de réforme des enseignements viendra de l'extérieur de l'établissement. Tancée sur sa mauvaise gestion des relations hiérarchiques, la direction de l'École est mise en cause dans un rapport commandité par le ministère de l'Équipement qui met en évidence l'absence de prise en compte des besoins en compétence de la tutelle et de réflexion prospective sur les métiers occupés par les ingénieurs des TPE au début de leur carrière<sup>1920</sup>.

Le directeur veut aller vite, quitte à passer outre certaines étapes de validation du projet par le ministère de l'Équipement, indique en substance le rapport. Or il appartient au directeur de l'École de « se préoccuper en permanence<sup>1921</sup> » de la compatibilité des objectifs poursuivis avec les vœux de la tutelle sur le type d'ingénieur dont aurait besoin le Ministère :

« Nous suggérons que l'École s'organise en interne et se rapproche de la DPSM pour recueillir un maximum d'informations sur les premières affectations dans la mesure où ces éléments lui sont utiles pour mieux connaître les employeurs des jeunes TPE et pour ajuster en permanence l'enseignement aux besoins de ces derniers<sup>1922</sup>. »

Et le rapport d'enjoindre la direction du Personnel à engager des réflexions « pour encadrer l'ensemble de la démarche<sup>1923</sup> » pour s'assurer de l'adéquation de la réforme avec « les besoins spécifiques du service public<sup>1924</sup> » et du ministère en

---

<sup>1918</sup> ENTPE, compte rendu du groupe de travail « direction des Études », *Projet de synthèse (diagnostic)*, le 25 janvier 2002. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1919</sup> ENTPE, réunion n°3 de la direction des Études sur la réforme des enseignements, le 22 novembre 2001, compte rendu. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1920</sup> Ministère de l'Équipement, LAGARDÈRE Jacques (prés.), *Rapport sur la formation initiale (ENTPE)*, 2002. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1921</sup> *Ibid.*, p.82.

<sup>1922</sup> *Ibid.*, p.85.

<sup>1923</sup> *Ibid.*, p.77.

<sup>1924</sup> *Ibid.*, p.74.

particulier. À l'occasion d'une rencontre entre la direction de l'École et le directeur du Personnel, destinée à mettre au jour les points de désaccord de la tutelle vis-à-vis du projet et de la démarche engagée par l'ENTPE, Jean-Pierre Weiss, alors DPS, indique, dans une atmosphère que le directeur de l'École décrira comme « tendue<sup>1925</sup> » :

« Vu d'ici on est très en retard dans la mise au point de nos relations ENTPE-DPS [...] on a besoin de mise en cohérence, de se mettre d'accord sur les enjeux de fond car le positionnement de l'École est plus que menacé. [...] Ce qui m'a frappé lors de la visite faite récemment à l'ENTPE [le 28 mars 2002] c'est l'échange avec les élèves [...] comme si la direction de l'École ne prenait pas le relais du discours de la DPS. [...] On exerce la tutelle et on doit être consultés avant de passer en conseil de perfectionnement<sup>1926</sup>. »

Peu de temps après, le directeur du Personnel adresse au directeur de l'École un courrier destiné « à mettre les points sur les “i”<sup>1927</sup> » dans lequel il encourage vivement l'École à s'« appuyer<sup>1928</sup> » sur le conseil de perfectionnement et à « associer<sup>1929</sup> » la direction du Personnel, des Services et de la Modernisation (DPSM) à sa démarche qu'il qualifie non pas de réforme mais de « diagnostic préalable à une réforme des enseignements<sup>1930</sup> ». Il demande à l'École de renoncer à créer un cursus destiné à former une partie des ingénieurs des Travaux publics aux métiers du management. Les velléités managériales de la direction de l'École font en effet écho à la réforme en cours au sein de l'ENPC. Or la formation du corps des Ponts et Chaussées au management de l'action publique *via* la mise en place du MAP implique un ajustement de la formation des ingénieurs des TPE. Comme nous avons eu l'occasion de l'évoquer, le maintien des ITPE dans un rôle technique au sein du ministère de l'Équipement apparaît comme la condition *sine qua non* de la « managérialisation » du corps des Ponts, autorisé à s'émanciper des tâches strictement techniques dans la seule mesure où de telles positions sont par ailleurs tenues par leurs subordonnés :

---

<sup>1925</sup> Entretien auprès du directeur de l'ENTPE, Vaulx-en-Velin, le 24 mai 2004.

<sup>1926</sup> Le directeur du Personnel, cité dans : ENTPE, réunion entre le directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation, accompagné du représentant des Écoles à la DPSM, avec le directeur de l'ENTPE et son adjoint, objet : « formulation de la lettre de commande du DPSM au directeur de l'ENTPE », le 2 mai 2002, notes de réunion. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1927</sup> Entretien auprès d'un ancien directeur du Personnel, Noisiel, le 28 janvier 2004.

<sup>1928</sup> Lettre du directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation au directeur de l'ENTPE, La Défense, le 24 septembre 2002, p.2. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1929</sup> *Ibid.*, p.4.

<sup>1930</sup> *Idem.*

« Le directeur de l'École des Travaux publics de l'État a entrepris une réforme sur laquelle il y avait un réel désaccord de ma part et de la part de la direction du Personnel. C'était une réforme qui repositionnait l'École des TPE beaucoup plus en... je dirais sur des idées proches de l'École des Ponts et pas selon les besoins qu'on avait. D'une certaine façon, cela ne faisait qu'accroître les difficultés de cohérence de l'ensemble puisqu'en contrepartie du fait qu'il fallait encourager les ouvertures de l'École des Ponts vers des sujets horizontaux et pas forcément techniques, il fallait que l'École des TPE, elle, elle soit sur ce champ<sup>1931</sup>. »

Prise entre les exigences de la tutelle de satisfaire des besoins qu'elle qualifie de « court-termistes<sup>1932</sup> » et les revendications du syndicat majoritaire, le SNI-TPE – très impliqué dans la réforme et dans l'École en général, qui insiste sur l'idée d'une formation d'ingénieurs *de service public*<sup>1933</sup>, et souhaite par ailleurs remettre en cause certains métiers traditionnels qui viendraient « menacer le corps<sup>1934</sup> » – la direction de l'ENTPE cherche à « sortir du piège que dressent en commun la DPS et le SNI-TPE<sup>1935</sup> ». Son directeur admet que l'ENTPE « raisonn[e] en fonction de la commande d'une tutelle mais, précise-t-il, avec l'autonomie pédagogique pour sa

---

<sup>1931</sup> Entretien auprès d'un ancien directeur du Personnel, Noisiel, le 28 janvier 2004.

<sup>1932</sup> ENTPE, réunion « Point projet » sur la réforme des enseignements, le 8 mars 2002, notes dactylographiées. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1933</sup> Si la formation d'ingénieur *pour* le service public est affirmée comme une vocation fondamentale de l'École, notamment dans la lettre de commande de la DPS adressée à la direction de l'ENTPE lors de sa dernière réforme des enseignements, en 1995\*, le SNI-TPE défend lui l'identité d'ingénieur *de service public*\*. Cette subtilité permet au syndicat de revendiquer l'affirmation d'une formation *au service public*, sans se voir opposer par la direction de l'École la présence des ingénieurs civils destinés au secteur privé. Si ceux-ci demeurent minoritaires au sein de l'École, la direction entend en effet s'appuyer sur leur existence pour ne pas faire valoir de manière trop ostensible l'idée d'une formation destinée au service public. En effet, d'après les informations qu'elle détient, la notion de « service public » ne serait pas attractive auprès des élèves des classes préparatoires (« une des questions qui revient le plus souvent est “combien de temps faut-il pour en partir si on s'engage ?” S'il n'y avait pas le salaire proposé, nous serions moins attractifs ; ce qui peut plutôt interroger sur la “valeur” que suppose cette attraction par l'argent au regard de la notion de service public\* »). Or, selon le SNI-TPE, affirmer que l'École forme des ingénieurs *de service public* transcenderait les seules missions de l'État et permettrait d'englober les « civils » dont certains se destinent aux collectivités territoriales, voire à des entreprises privées délégataires de service public. Il s'agit là, selon ses représentants, d'une « distinction déterminante avec toute autre École\* » qu'il faudrait veiller à ne pas négliger.

Sources\* : dans l'ordre des citations : Directeur du Personnel et des Services au président du conseil de perfectionnement de l'ENTPE, « Lettre de commande », Paris, le 3 avril 1995, p.6 ; TANAYS Eric [secrétaire général du SNI-TPE], « Rapport d'activité et d'orientation », *La tribune des Travaux publics*, n°1.186, novembre 2002, pp.2-27 ; ENTPE, Chargé de mission de la réforme des enseignements, « Commentaires sur les remarques présentées par M. Tanays », non daté (fin octobre 2002) ; Secrétaire général du SNI-TPE, « Projet de note d'orientations d'un nouveau projet pédagogique pour l'ENTPE », commentaires, le 28 octobre 2002, p.1.

<sup>1934</sup> *Ibid.*, le 27 juin 2002.

<sup>1935</sup> *Idem.*

mise en œuvre<sup>1936</sup> ». Or la revendication d'une telle autonomie n'apparaîtra pas acceptable aux yeux du directeur du Personnel notamment. Désavoué par la tutelle, en proie à une forte opposition interne à l'établissement, le directeur de l'ENTPE voit lui aussi son poste menacé :

« Je n'ai pas pu rester suffisamment pour le faire remplacer, ce que j'aurais sûrement fait, parce qu'il considérait l'ENTPE comme s'il en était propriétaire et il ne se rendait pas compte que c'était un outil à la disposition de l'intérêt général<sup>1937</sup>. »

Maintenu de justesse avec le départ de Jean-Pierre Weiss qui quitte la direction du Personnel à la fin de l'année 2003, il part néanmoins de l'École à la fin du printemps 2004, pour exercer en collectivité territoriale – en tant que directeur général adjoint des Territoires au Conseil général Rhône-Alpes – faute d'être « suffisamment soutenu dans [s]es ambitions<sup>1938</sup> » par le Ministère.

Le directeur de l'École et son directeur adjoint chargé de la réforme des enseignements seront donc respectivement remplacés à l'automne 2004 et au début de l'année 2005 par des personnalités dont les candidatures ont été fortement soutenues par le cabinet du Ministre.

#### **Encadré n°33 : Un duo technique à la tête de l'ENTPE<sup>1939</sup>**

Le nouveau directeur, **Philippe Sardin**, ingénieur des Ponts et Chaussées, a fait toute sa carrière au sein du ministère de l'Équipement. Il connaît bien l'ENTPE pour en avoir été le directeur des Études, de 1984 à 1992, poste qu'il avait quitté pour celui de directeur adjoint de l'ENPC (1992-1997). Il est directeur du Centre d'Études des Tunnels (CETU) depuis six ans lorsqu'il retrouve l'École des TPE.

Son adjoint, **Jean-Pierre Rajot**, ex-ingénieur des TPE devenu ingénieur des Ponts et Chaussées, a intégré le corps des Ponts en 2000. Il avait déjà eu l'occasion de travailler auprès de Philippe Sardin à l'École, en tant qu'adjoint au chef du département mécanique et informatique à la direction des Études (1985-1993). Après avoir soutenu sa thèse au *Virginia Polytechnic Institute* en 1992, il travaille dans le domaine de la géotechnique au laboratoire régional des Ponts et Chaussées et au CETE (Centre d'Études Techniques de l'Équipement) de Lyon.

<sup>1936</sup> Courrier électronique du directeur de l'ENTPE à un membre de la DPSM chargé de la réforme à l'ENTPE, objet : « Re : inter DNM (Diplôme national de Master) – Réu interministérielle du 28/11/02 », le 27 novembre 2002. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1937</sup> Entretien auprès d'un ancien directeur du Personnel, Noisiel, le 28 janvier 2004.

<sup>1938</sup> Entretien auprès du directeur de l'ENTPE, Vaulx-en-Velin, le 24 mai 2004.

<sup>1939</sup> AIPC, *Annuaire des carrières du corps des Ponts*, 2006.

Proposé par Philippe Sardin, le profil du directeur adjoint est néanmoins apparu « trop technique » au conseiller du cabinet chargé de la tutelle des Écoles<sup>1940</sup> : « Il y a déjà Sardin, deux profils techniques c'est trop<sup>1941</sup> ! » aurait-il soutenu. « C'est le genre d'idées qu'ont les gens qui font du management dans les Écoles d'ingénieurs<sup>1942</sup> », rétorque Jean-Pierre Rajot. Mais un simple « coup de fil à Gandil » aura suffi à clore le débat : « Et le soir à minuit, je recevais un mail comme quoi le cabinet était d'accord<sup>1943</sup> ! ».

La nouvelle direction de l'École assure être en opposition totale avec le positionnement de l'équipe précédente<sup>1944</sup> et revendique son allégeance à la tutelle. Tout comme l'École des Ponts, l'ENTPE, devenue entretemps un établissement, est désormais sous le contrôle direct du secrétariat général du ministère de l'Équipement.

### **3) Les Écoles du Ministère : des services stratégiques sous contrôle**

En 1978 déjà, le directeur du Personnel du ministère de l'Équipement, Pierre Mayet, évoquait au cours d'un conseil de perfectionnement de l'École des Ponts « l'importance politique [qu'il attachait] à la formation<sup>1945</sup> ». Pourtant, les années passant, les représentants du Ministère au sein des conseils de l'ENPC ont, de l'avis de tous<sup>1946</sup>, occupé un rôle formel vis-à-vis de l'École, faisant acte de présence sans pour autant jouer leur rôle de commanditaire. Avant la fusion des corps, aucune réflexion n'avait cours en amont sur les compétences attendues des ingénieurs des Ponts au regard des besoins du Ministère. Si le directeur du Personnel et le vice-président du conseil général des Ponts qui représentaient le Ministère tout au long

---

<sup>1940</sup> Nous avons déjà eu l'occasion d'aborder le rôle probable de cette personne dans la validation de la formation initiale du corps des Ponts et Chaussées par le directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, avant que n'intervienne le directeur des Routes. Le rôle qui lui est ici attribué semble venir confirmer l'hypothèse de son soutien au caractère managérial de la formation.

<sup>1941</sup> Cité par le directeur adjoint de l'ENTPE, Vaulx-en-Velin, le 15 juin 2005.

<sup>1942</sup> Entretien non enregistré auprès du directeur adjoint de l'ENTPE, Vaulx-en-Velin, le 15 juin 2005.

<sup>1943</sup> *Idem.*

<sup>1944</sup> À plusieurs reprises, le directeur adjoint s'est étonné de la démarche suivie par ses prédécesseurs dans la mise en place de la réforme : « Je me demande vraiment comment on a pu monter une réforme en catimini pour se faire flinguer ensuite en interne et par la tutelle, c'est quand même incroyable ! » *Idem.*

<sup>1945</sup> Cité dans : Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°4/dossier 1978, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 5 décembre 1978, p.6.

<sup>1946</sup> Des représentants du Ministère comme des membres du conseil d'administration interrogés (cf. liste des entretiens).

des réformes engagées par Pierre Veltz, admettent volontiers n'avoir pas rempli ce rôle, l'actuel secrétaire général du Ministère entend désormais reprendre en main la « gouvernance des Écoles<sup>1947</sup> », à l'ENPC comme à l'ENTPE. À l'ENTPE, quelques responsables de la précédente équipe parlent de « logique d'asservissement<sup>1948</sup> » de l'École en vue de « garantir un niveau technique durable au Ministère<sup>1949</sup> » ; à l'ENPC, un enseignant, cité par *Les Échos* à propos du remplacement de Pierre Veltz, suggère que « l'Équipement a peur de perdre “son” École et de ne plus savoir répondre aux questions techniques des préfets dans les départements<sup>1950</sup> ». Au-delà des mots utilisés souvent plus pour discréditer que pour encenser la mise sous contrôle des Écoles, l'idée est en effet de prendre la mesure de « l'importance fondamentale » qu'elles revêtent « pour l'avenir du ministère de l'Équipement<sup>1951</sup> ». Si certains acteurs s'opposent à l'idée de voir l'École qu'ils administrent devenir « le bras séculier<sup>1952</sup> », voire « un bureau du Ministère<sup>1953</sup> », les établissements de formation apparaissent bel et bien comme un levier sur lequel les représentants du Ministère entendent agir pour fabriquer des « produits adaptés<sup>1954</sup> » :

« On a aujourd'hui un outil de formation dont on a besoin, je ne vois pas pourquoi on s'en priverait ! [...] Je compte reprendre ça en main dès que je sortirai d'ici [du cabinet du ministre] et que j'aurai plus de temps [...] En tant que secrétaire général, je vais reprendre les Écoles en tutelle directe<sup>1955</sup>. »

Le ministère de l'Équipement dispose en effet d'un atout certain dans ces Écoles qui forment des corps de l'État qui lui sont prioritairement destinés à la sortie et qui

---

<sup>1947</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1948</sup> ENTPE, réunion du conseil de direction, le 30 janvier 2002, thème : « la réforme des enseignements de formation initiale de l'ITPE », notes dactylographiées. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1949</sup> *Idem.*

<sup>1950</sup> DELACROIX Guillaume, « Crise à l'École des Ponts et échec du rapprochement avec l'École des Mines », *Les Échos*, le 23 février 2004.

<sup>1951</sup> Ainsi Georges Mercadal, président du conseil de perfectionnement de l'ENTPE, conclut-il une de ses séances. Cité dans : ENTPE, réunion du conseil de perfectionnement, le 27 mars 2002, compte rendu. Source : direction de l'ENTPE.

<sup>1952</sup> Pierre Roussely, président du conseil d'administration, cité dans : ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 16 décembre 2003, p.7. Source : direction de l'ENPC.

<sup>1953</sup> *Idem.*

<sup>1954</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1955</sup> *Idem.*

constituent un vivier stratégique important<sup>1956</sup>. Contre la tendance observée à l'autonomisation des Écoles, leur appartenance au Ministère est réaffirmée :

« Les Écoles ne sont pas des êtres isolés, mais des êtres intégrés dans leur ministère et avec une situation de gouvernance qui soit adaptée à ce genre de choses [...]. L'École est une partie du Ministère, je ne vois pas ce qui permet en quoi que ce soit au directeur de penser autrement...<sup>1957</sup> »

Et les nouvelles équipes de direction semblent en phase avec ce changement de politique, comme en témoignent les propos du directeur adjoint de l'ENTPE, qui cherche à se distinguer de la direction précédente tout en revendiquant l'intégration de l'École au sein du Ministère, ainsi que l'orientation de ses objectifs par les besoins de la tutelle :

« Avec la nouvelle direction, on a plus de réflexion sur le métier d'ingénieur. [...] On forme ici des ingénieurs – le mot est important – de l'aménagement durable du territoire. Notre positionnement, c'est : on est une École du Ministère. C'est quelque chose qui est fort. Par les ingénieurs qu'on forme, on fournit au ministère de l'Équipement des moyens pour faire avancer la cohésion nationale et le sens des politiques publiques. C'est le levier premier de toute action : les gens qui partent en poste, ce sont eux qui vont faire ce changement, donc l'École a un rôle fondamental. C'est pour cela qu'elle a été placée au niveau stratégique dans l'organisation du Ministère<sup>1958</sup>. »

Sous l'impulsion de son secrétaire général qui chapeaute l'ensemble des services<sup>1959</sup>, le ministère de l'Équipement prétend désormais jouer pleinement son rôle de tutelle en considérant les Écoles, au même titre que les DDE, comme des services stratégiques :

« Parce que les agents issus de l'ENPC [...] forment une véritable armature du Ministère, et parce que les liens créés par une formation initiale commune sont précieux [...], ces Écoles sont un élément clé de la

---

<sup>1956</sup> Évoquant dans un rapport au ministre les corps des Travaux de l'Équipement et notamment celui des ITPE, le directeur de l'ENS de Cachan indique : « ces corps de fonctionnaires constituent désormais le point le plus solide du Ministère ». Et c'est « dans le chemin parcouru [par l'ENTPE], en quelques années, à Vaulx-en-Velin, qu'[il] décèl[e] le gage d'avenir le plus convaincant ». DECOMPS Bernard, *Rapport sur les établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement*, remis à Jean-Claude Gayssot, ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement, Paris, le 31 mars 2000, p.9.

<sup>1957</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministère de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1958</sup> Entretien non enregistré auprès du directeur adjoint de l'ENTPE, Vaulx-en-Velin, le 15 juin 2005.

<sup>1959</sup> Depuis 2005, l'administration française compte en tout huit secrétaires généraux issus des principaux ministères du gouvernement (Finances, Intérieur, Transports et Équipement, Emploi et Cohésion sociale, etc.). Ils se réunissent en « club » informel deux fois par mois autour du secrétaire général du Gouvernement à Maignon en vue d'échanger des informations et de s'accorder sur des stratégies transversales.

stratégie d'ensemble du Ministère [...]. C'est pourquoi la tutelle et le pilotage de ces Écoles seront de la responsabilité du secrétariat général, en charge de la stratégie du Ministère<sup>1960</sup>. »

Le secrétaire général revendique désormais la mise en place d'une profonde réflexion en amont afin de déterminer la direction à suivre par l'École en vue de répondre aux besoins du Ministère :

« Le rôle de la DRH serait d'organiser et piloter la maîtrise d'ouvrage de la formation (définition des compétences à acquérir – objectifs de la formation – et évaluation régulière de l'adéquation de la formation délivrée aux objectifs retenus).

La formation continuera à être délivrée conjointement par les Écoles qui en assureront la responsabilité pédagogique (maîtrise d'œuvre de formation). Elles adapteront cette formation pour tenir compte des résultats des évaluations et de l'évolution des objectifs arrêtés par la DRH<sup>1961</sup>. »

Officialisée le 17 mai 2005, la réorganisation du Ministère, impulsée par la mise en place de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), voit la DPSM se transformer en Direction générale des Personnels et de l'Administration (DGPA). Désigné comme « directeur de programme » au sens de la LOLF, le directeur général des Personnels et de l'Administration s'impose comme le « véritable maître d'ouvrage de la formation<sup>1962</sup> ». Il définit des « contrats d'objectifs » et des mesures d'« évaluation des résultats » produits par l'ENPC ou l'ENTPE, censées assurer la « maîtrise d'œuvre » (autrement dit, la responsabilité pédagogique) de la formation. La dichotomie opérée entre « maîtrise d'ouvrage » et « maîtrise d'œuvre<sup>1963</sup> » renvoie à la sémantique traditionnellement utilisée par les ingénieurs dans le domaine de la construction publique, calquant ainsi la politique de formation sur les principes de vision et de division de l'action publique du Ministère. Ce vocabulaire témoigne en outre d'une double idée. Dans la réaffirmation du rôle de commanditaire de la DGPA est défendue l'idée d'un Ministère financeur, qui revendique à ce titre un droit de regard sur la formation, mais qui s'impose également comme l'utilisateur prioritaire de la compétence des élèves. Comme tout maître d'œuvre, les

---

<sup>1960</sup> Forum intranet du site sur la réorganisation du ministère de l'Équipement, réponse de l'administration, postée le 14 mars 2005.

<sup>1961</sup> CGPC, DPSM, « Pour une gestion rénovée du corps... », *op. cit.*, p.38.

<sup>1962</sup> *Idem*. Les citations suivantes sont extraites de la même source.

<sup>1963</sup> Dans le domaine des Travaux publics notamment, le maître d'ouvrage commande l'exécution d'un ouvrage et en assure le financement. En tant que mandataire, le maître d'œuvre est quant à lui responsable de l'exécution des travaux.

responsables de « l'ingénierie pédagogique » doivent travailler selon les indications des maîtres d'ouvrage dont les besoins sont recensés et traduits par l'ENPC et l'ENTPE, les « conductrice[s] d'opérations », chargées de jouer un rôle d'interface entre « concepteurs » et « utilisateurs ».

Selon Patrick Gandil, la réorganisation des relations entre les Écoles et le Ministère est le résultat direct des événements qui ont conduit à la destitution de Pierre Veltz en raison du « décalage » qui résidait entre leurs conceptions de la formation et leurs visions du corps des Ponts. Depuis, le directeur de l'École est en contact régulier avec les représentants de la tutelle qu'il côtoie de manière hebdomadaire en tant que responsable d'un des services stratégiques du Ministère :

« Bon, cette crise [cf. chapitre 3] mérite réflexion... Alors des conséquences qui peuvent paraître futiles mais qui sont très significatives en ont été tirées dans le fait que Philippe Courtier [le nouveau directeur de l'ENPC] participe toutes les semaines au comité de direction du Ministère. Il le fait parce que c'est un signe d'appartenance qu'il donne, il le fait surtout parce qu'il est informé comme ça en permanence des questions, des problèmes politiques, des nouvelles orientations qui peuvent se poser<sup>1964</sup>. »

Du côté l'ENTPE, les relations sont également régulières, voire « permanen[tes] », entre la direction de l'École et le Ministère, ou le secrétaire général lui-même :

« On est en phase avec Patrick Gandil [...]. Moi, je suis en relation en permanence avec le SG [Secrétaire Général, soit Patrick Gandil]. On se dit les choses<sup>1965</sup>. »

Inauguré avec l'apparition de nouvelles équipes de direction, le changement de politique du Ministère vis-à-vis des Écoles dont il a la tutelle se formalise avec la réorganisation des administrations centrales, qui voit les Écoles changer de statut et apparaître comme un élément-clé de la stratégie du Ministère. La mise en place de la direction générale des Personnels et de l'Administration s'accompagne également d'une gestion plus stricte des affectations des élèves à la sortie de l'École. Celle-ci s'appuie, dans le cas du corps des Ponts, sur la structure du mastère d'action publique dont le principe d'obligation et d'exclusivité pour le corps facilite la prise de contact directe avec les représentants de la tutelle.

---

<sup>1964</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1965</sup> Entretien non enregistré auprès du directeur adjoint de l'ENTPE, Vaulx-en-Velin, le 15 juin 2005.

#### 4) Des premières affectations et des carrières surveillées

*« Quand [on dit aux élèves] : “ne vous inquiétez pas, vous pouvez faire n’importe quoi, donc venez chez nous, ce sera mieux qu’ailleurs”, c’est dérisoire de faire ça ! Et ça a aidé beaucoup d’élèves à se fourvoyer, on leur a raconté d’énormes bêtises sur Bercy en premier poste, c’est une erreur, ils n’y feront pas carrière [...] c’est en fait une voie extrêmement étroite<sup>1966</sup>. »* Le directeur de cabinet.

*« Pour Bercy, là encore, on ne nous avait pas présenté les choses comme ça. On nous a dit : “venez, vous pouvez tout faire !” Et alors les gens qui se sentent lésés, c’est les plus dangereux [regard appuyé]. [...] Alors que moi avec mes parents profs je suis carrément motivé par l’aspect service public, ben là, il y a eu finalement tellement de contraintes, de non-dits, de cachotteries que j’hésite à partir dans le privé quoi...<sup>1967</sup> »* Un élève du MAP.

Inauguré à la rentrée scolaire 2004, le mastère d’action publique s’inscrit dans le cadre de la nouvelle politique de formation et de gestion des jeunes recrues du corps, souhaitée par le secrétaire général. Il semble conçu comme un levier de gestion des « ressources humaines » du corps. C’est ainsi que la direction de l’ENTPE l’interprète à distance :

*« Avec le MAP, l’idée c’était quand même de redresser les orientations de l’ENPC et de leur rappeler qu’ils sont une École du Ministère [...]. Le MAP c’est clairement dirigé par la DPS pour mettre le holà, c’est sûr<sup>1968</sup> ! ».*

C’est également ainsi que Patrick Gandil, le secrétaire général du Ministère le conçoit : « avec le MAP l’idée c’est aussi de pouvoir être plus présents et d’informer plus exactement les élèves sur les métiers qu’offre le Ministère<sup>1969</sup> ». C’est enfin

---

<sup>1966</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l’Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1967</sup> Conversation avec un élève, observation directe dans le MAP, Paris, le 28 septembre 2004.

<sup>1968</sup> Entretien non enregistré auprès du directeur adjoint de l’ENTPE, Vaulx-en-Velin, le 15 juin 2005.

<sup>1969</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l’Équipement, Paris, le 24 février 2005.

ainsi que l'équipe dirigeante l'a compris : « On ne peut rien décider, on est pilotés en direct par la DPS<sup>1970</sup> ! ».

Les représentants du Ministère entendent bel et bien jouer un rôle prééminent dans la formation, désormais perçue comme une occasion d'« accompagner les ingénieurs des Ponts et Chaussées<sup>1971</sup> » afin de les orienter dans leurs débuts de carrière vers les besoins de la tutelle, en « envisage[ant] des cursus plus proches de[s] besoins [de cette dernière] (réunions métiers, implication des employeurs dans le MAP)<sup>1972</sup> ». Dorénavant, les décisions prises par la direction du mastère doivent être validées par la DPS, des séances d'information sur le Ministère sont mises en place pour faire découvrir « leur tutelle » aux élèves, et le directeur de cabinet du ministre se déplace en personne pour faire la promotion des métiers de l'Équipement au sein de la formation (cf. encadré n°3, premier chapitre).

Le moment du basculement intervient de manière patente avec la première promotion du corps fusionné. Attirés dans le corps des Ponts et Chaussées par le discours traditionnellement tenu à la sortie de l'École polytechnique, les élèves vont subir le décalage des pratiques qui s'annoncent plus dirigistes durant leur formation à l'École des Ponts. Si le corps ne veut pas renoncer à la « tradition de libéralisme » qui le caractérise, celle-ci ne s'appliquerait plus aux premières affectations et aux débuts de carrière qui devraient au contraire faire l'objet d'« un peu de vigilance et de certaines formes de dirigisme<sup>1973</sup> » : « j'ai besoin de plus d'ingénieurs dans la gamme vingt-cinq /trente-cinq ans qu'après<sup>1974</sup> », précise Patrick Gandil.

Plusieurs dispositifs de contrainte sont prévus avec la mise en place de la nouvelle formation du corps fusionné. Le premier tient à la marge de manœuvre dont disposent les élèves fonctionnaires dans le choix des enseignements à l'École. Avec le jeu des choix de dominantes et d'options, certains cours leur sont *de facto* inaccessibles, dans le domaine de la finance notamment, ce qui apparaît comme un

---

<sup>1970</sup> Un membre de la direction du MAP, réunion-débat organisée par l'Institut du management public, observation directe, Paris, le 12 mai 2005 (cf. premier chapitre).

<sup>1971</sup> CGPC, DPSM, « Pour une gestion rénovée du corps... », *op. cit.*, p. 22.

<sup>1972</sup> *Idem.*

<sup>1973</sup> *Idem.*

<sup>1974</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

« choix souhaité<sup>1975</sup> » par les représentants du ministère de l'Équipement, mais contesté par les élèves :

« Toutes les obligations qui sont imposées [...] limitent grandement les choix. À partir du moment où on fait un choix de dominante, finalement, il y a tout un nombre de conséquences qui en découlent et qui font que tout est quasiment obligatoirement choisi<sup>1976</sup>. »

Le deuxième tient au caractère obligatoire du MAP (cf. chapitre 4) qui supprime la possibilité de suivre des formations alternatives liées à des domaines qui ne relèveraient pas directement du corps des Ponts, ce qui exclut, de fait, la finance :

« [Le MAP] est perçu par un certain nombre d'IE [ingénieurs-élèves] comme un recentrage sur les seuls métiers du ministère de l'Équipement, au détriment de tout ce qu'il y a côté et notamment des autres administrations. Certains le regrettent, d'autant plus que ça ne correspond pas à ce qu'il leur avait été présenté lors de leur recrutement. [...] Les questions, en fait, qui découlent d'obligations apparemment nouvelles, c'est la fermeture de champs plutôt tournés vers la finance, ce qui gêne certains IE<sup>1977</sup>. »

L'idée clairement revendiquée par les représentants du Ministère et ici, par le directeur du MAP lui-même, est de « re-canaliser les fonctionnaires sur les métiers du public<sup>1978</sup> ». Comme l'explique un futur enseignant du mastère, cette « politique assez volontariste et autoritaire<sup>1979</sup> » devrait permettre à la fois d'obliger et de « donner plus envie aux “corpsards” de faire des carrières dans l'Équipement<sup>1980</sup> ». Le passage par l'obligation semble néanmoins nécessaire tant sont nombreux les élèves qui envisageaient d'autres voies de formation<sup>1981</sup>. Les récriminations sont donc nombreuses de la part des élèves critiquant la mise en place d'un « cadre si figé<sup>1982</sup> » : « j'ai eu l'impression que ces camarades [de la promotion ENPC 2005]

---

<sup>1975</sup> Entretien auprès de l'adjoint au président du département « sciences humaines, économie, gestion, finances », Marne-la-Vallée, le 17 juin 2004.

<sup>1976</sup> Le représentant des « corpsards » cité dans : ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 16 décembre 2003, p.12.

<sup>1977</sup> Le représentant des « corpsards » cité dans : ENPC, compte rendu du conseil d'administration du 16 décembre 2003, pp.12-13.

<sup>1978</sup> Entretien auprès du directeur du MAP, Paris, le 4 février 2004.

<sup>1979</sup> Entretien auprès d'un futur enseignant du MAP en philosophie politique, Marne-la-Vallée, le 27 janvier 2004.

<sup>1980</sup> *Idem*.

<sup>1981</sup> C'est ce qu'indique le chargé de mission du corps, notamment dans : Courrier électronique du chargé de mission du corps au directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation, objet : « Polytechnique », le 20 octobre 2003. Source : ministère Équipement, DPS.

<sup>1982</sup> Courrier électronique du délégué des élèves de la promotion ENPC 2005 au directeur de l'ENPC, sans objet, le 14 décembre 2003. Source : remis par l'auteur.

étaient plus contraints que d'autres en cabinet ministériel<sup>1983</sup> !! » rapporte le représentant des jeunes ingénieurs des Ponts au bureau de l'AIPC. Comme l'explique le chargé de mission du corps, il s'agit de recadrer la formation en fonction des exigences du Ministère et d'orienter les élèves de manière plus autoritaire vers les métiers des différentes « maisons d'emploi » de l'Équipement :

« La nouvelle formation a vraiment été adaptée par rapport à la vision qu'avait le Ministère des besoins. C'est vraiment focalisé sur les problèmes nombrilistes du Ministère et aussi sur les problèmes dus à la fusion avec l'idée qu'il faut penser aux besoins des petites "maisons d'emploi", organiser un séminaire toulousain pour découvrir l'Aviation civile *et cætera* : on dérivait un peu finalement. La préoccupation centrée sur le fait de faire tenir toutes les compétences minimales sur trois ans, avec des obligations incontournables a un peu été prise pour un resserrage des boulons<sup>1984</sup>. »

Le troisième type de contrainte relève du chargé de mission du corps. L'initiative a été prise par l'un d'entre eux, suite aux inquiétudes suscitées par le nombre de démissions intervenues en 2000<sup>1985</sup>. L'objectif visé est clairement de juguler en amont le succès grandissant de Bercy<sup>1986</sup> dans le choix des élèves à la sortie de l'École :

« Les sous-groupes de ces gens-là qui veulent aller à Bercy [...] c'est là qu'est la tension principale, hein. Quand ça c'est dénoué, le reste passe à peu près bien<sup>1987</sup>. »

Cette action passe, d'une part, par une attention particulière portée aux élèves du corps qui suivent une formation en « sciences humaines » plus poussée que les autres. À la direction du Personnel, le lien est clairement établi entre la formation suivie et le choix des premiers postes :

« [On adopte des] petites mesures un peu de contrôle en amont [...] d'observation de cursus à dominante économie, gestion, finances qui était le facteur de risque important<sup>1988</sup>. »

---

<sup>1983</sup> Courriel électronique du représentant des jeunes IPC à l'AIPC aux membres du Bureau de l'AIPC, objet : « ENPC / Sondage promotion 2005 », le 2 décembre 2003. Source : AIPC.

<sup>1984</sup> Entretien non enregistré auprès du chargé de mission du corps, La Défense, le 26 février 2007.

<sup>1985</sup> Rappelons qu'il y a eu, en l'an 2000, six démissions d'élèves à la sortie de l'ENPC. Considérée comme une « année noire », elle a semble-t-il traumatisé un certain nombre d'agents de la direction du Personnel chargés de veiller à l'adéquation des affectations professionnelles avec les besoins du Ministère.

<sup>1986</sup> Cf. le « phénomène Bercy » dans le premier chapitre.

<sup>1987</sup> Entretien auprès d'un ancien chargé de mission du corps des Ponts, Nanterre, le 28 avril 2003.

<sup>1988</sup> *Idem*.

Elle passe, d'autre part, par un entretien préalable avec les jeunes membres du corps encore en formation afin de connaître ou d'établir avec eux leur projet professionnel et de les orienter différemment si leurs vœux ne correspondent pas aux attentes de la direction du Personnel. Jouant sur l'attraction de certains jeunes pour la finance, le chargé de mission du corps tente de faire valoir que de tels postes sont également envisageables au sein même du Ministère, quitte à survaloriser cette dimension pour rendre le Ministère plus attrayant :

« Donc je commence à essayer de lui vendre l'idée qu'il n'y a pas comme seul nirvana et avenir possible au sein du corps, le poste potentiel au service des Participations à la direction du Trésor. Donc avec ceux-là, je prends plus de temps qu'avec les autres pour leur expliquer qu'on travaille aussi sur des produits financiers, qu'on s'occupe de logement social, qu'il y a toute une gamme d'activités pour quelqu'un qui aime l'économie. [...] J'en étais presque arrivé à créer des postes attractifs ou enfin, de les configurer de manière attractive<sup>1989</sup> ! »

Concernant les postes à Bercy, plusieurs mesures spécifiques vont être prises avec l'affectation de la première promotion du corps fusionné. L'inquiétude suscitée par leur succès auprès des jeunes élèves est en effet redoublée par la fusion et l'incertitude qui demeure quant à la réaction des élèves vis-à-vis des postes à l'IGN, à la DGAC ou à Météo France. Les représentants des trois « maisons d'emploi » s'inquiètent en effet de ne pas parvenir à pourvoir tous leurs postes. Il convient donc d'être vigilant dès la première année. Pour justifier leur politique plus restrictive vis-à-vis du ministère de l'Économie et des Finances, les représentants du ministère de l'Équipement s'appuient notamment sur les recommandations émises par la direction générale de la Fonction publique. Dès avant la réforme statutaire, celle-ci préconisait « l'alternance entre postes en administration centrale et postes en services déconcentrés<sup>1990</sup> ». Il serait souhaitable, à terme, précisait-elle, que « l'ensemble des agents susceptibles d'occuper des fonctions de direction aient l'expérience directe de plusieurs niveaux d'administration<sup>1991</sup> ». En effet, la familiarisation avec des univers aux différences « culturelles fortes » devrait, selon elle, contribuer à « accroître l'efficacité de l'intervention de l'État<sup>1992</sup> ». Cet avis de la DGAFP vient à l'appui de

---

<sup>1989</sup> Entretien auprès d'un ancien chargé de mission du corps des Ponts, Nanterre, le 28 avril 2003.

<sup>1990</sup> DGAFP, « Propositions relatives à la gestion de l'encadrement supérieur de l'État », réf. : hfp1398, 19 novembre 1998, p.5.

<sup>1991</sup> *Idem.*

<sup>1992</sup> *Idem.*

la stratégie suivie par le ministère de l'Équipement qui consiste à envoyer les élèves prioritairement en directions départementales à leur sortie de l'École. Citée dans un rapport interne au Ministère, une autre préconisation de la DGAFP vient légitimer le durcissement des règles d'affectation. Dans un rapport à la DGAFP, dont les représentants du corps des Ponts avaient un temps craint la publication car il posait la question de l'utilité des corps techniques de l'État, Yves-Thibault de Silguy soulève la question du dirigisme des débuts de carrière :

« L'État et les collectivités locales ont besoin de techniciens que le système actuel permet de recruter dans des conditions satisfaisantes. Cependant, il est permis de s'interroger sur l'intérêt pour l'État de former et de recruter des ingénieurs, si ceux-ci au lieu de mettre à son service leur culture scientifique, cherchent d'emblée un emploi à caractère général ou financier. » Et le rapport de citer en note : « ex. : emploi d'adjoint à des chefs de bureau à la direction du Trésor ou à celle du Budget<sup>1993</sup> ».

Forts de ces deux recommandations, les représentants du Ministère entendent ainsi imposer aux élèves d'avoir préalablement effectué un premier poste en tant que chef de projet « sur le terrain » en DDE, voire en DRE, avant d'aller à Bercy<sup>1994</sup>. Ils auraient par ailleurs procédé à des marchandages interministériels sur le « prix » des ingénieurs du corps des Ponts et Chaussées, comme l'indique cet ancien chargé de mission :

« [Récemment, il y a eu] un petit peu de tension, sinon beaucoup de tensions entre le directeur du Personnel et Bercy sur le thème : "combien y'en a [d'IPC] ?" "Qui les paie ?" *et cætera*. Et avec donc des tensions contradictoires au sein du corps entre ceux qui pensaient que c'était vraiment dans la vocation du corps d'alimenter le ministère des Finances, ceux qui pensaient que c'était vraiment un scandale d'envoyer autant de gens à Bercy, et ceux qui pensaient qu'on pouvait peut-être en envoyer mais en payant moins cher [...]. Jean-Pierre Weiss [alors directeur du Personnel] avait tenu [...] à ce qu'ils soient vendus plus chers. Parce que dans le système précédent, en fait, Bercy en payait un et on en payait un, donc on faisait un rabais de 50% [sourire] et donc Jean-Pierre Weiss a revu le rabais [rire], donc on vend plus cher<sup>1995</sup> ! »

C'est ce que dira le directeur de cabinet aux élèves du MAP lors d'une réunion organisée à propos de leur première affectation. Comme il l'avait suggéré, le

---

<sup>1993</sup> SILGUY Yves-Thibault de, (prés.), « Moderniser l'État : l'encadrement supérieur », *Rapport au ministre de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire*, Paris, La documentation française, 2003, p.38. Cité dans : CGPC, DPSM, « Pour une gestion rénovée du corps... », *op. cit.*, 2004, p.22.

<sup>1994</sup> Entretien auprès du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, Paris, le 24 février 2005.

<sup>1995</sup> *Idem*.

représentant du ministre entend « annoncer la couleur<sup>1996</sup> ». Les postes au ministère de l'Économie et des Finances seraient désormais contingentés et ciblés en fonction des intérêts du ministère de l'Équipement :

« On travaille avec des collègues du Trésor et du Budget qui sont du corps, OK, mais on sera malthusien [...] et on ne laissera personne y aller sans qu'ils le paient. Car offrir des postes "aux Finances" qui, par ailleurs, nous les supprime, c'est du masochisme ! Et en plus ça donne l'impression qu'on a des postes en trop et donc après ils nous les sucent. [...] Il faut quelques postes à Bercy mais des postes stratégiques pas les autres, on ne va pas quand même être le nègre du négrier, non<sup>1997</sup> ?!! »

L'« orgueil<sup>1998</sup> » dont font preuve, d'après Ezra Suleiman, les représentants des grands corps qui « prêtent » leurs membres à d'autres ministères est ici bien perceptible. Les ingénieurs du corps des Ponts et Chaussées sont ainsi autorisés à investir « Bercy » mais dans un esprit de fidélité au ministère de l'Équipement. Il s'agit pour eux d'y occuper des postes intéressant directement leur administration de tutelle ou permettant à cette dernière de bénéficier d'un relais facilitant les négociations budgétaires et le succès de ses entreprises<sup>1999</sup>. Les premières listes de postes disponibles qui circuleront parmi les élèves du MAP seront d'ailleurs limitées aux seuls services du ministère de l'Équipement<sup>2000</sup>.

Outre le problème posé aux représentants du Ministère par le « phénomène Bercy » (cf. premier chapitre), la vigilance du chargé de mission du corps va s'appliquer à l'ensemble des projets individuels des élèves du MAP. Interpellé par certains abus intervenus sous la responsabilité de ses prédécesseurs, le chargé de mission du corps a alerté sa hiérarchie et entrepris d'instaurer des contrôles plus sévères sur les situations individuelles des ingénieurs des Ponts. Aussi les contraintes d'ordre familial à l'origine de certaines demandes font-elles l'objet d'un contrôle accru et les carrières atypiques de certains agents sont-elles étroitement surveillées. Les règles de gestion des « ressources humaines » ont ainsi été rigidifiées pour certains choix de carrière.

---

<sup>1996</sup> *Idem.*

<sup>1997</sup> Le directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, observation directe au sein du MAP, Paris, le 16 décembre 2004.

<sup>1998</sup> SULEIMAN N. Ezra, *Les hauts fonctionnaires et la politique, op. cit.*, 1976, p.118.

<sup>1999</sup> À ce sujet, voir : *Ibid.*, pp.140-141.

<sup>2000</sup> Compte rendu de réunion entre les délégués des élèves et le chargé de mission du corps, 21 octobre 2004. Source : remis par un élève. Cela provoquera d'ailleurs le mécontentement de plusieurs élèves, comme ceux-ci nous l'ont rapporté en entretien. Entretiens auprès de trois élèves de la première promotion du MAP, Paris, les 4, 7 et 12 janvier 2005.

En témoigne l'exemple des parcours de recherche. Les courriers internes à la direction du Personnel du Ministère attestent une tradition d'ouverture du corps à l'égard de projets de recherche larges et variés :

« Certains rentrent dans le corps des PC pour pouvoir y faire de la recherche, même s'ils s'intéressent à des domaines éloignés des applications intéressant directement le corps ; nous avons toujours eu cette tradition de favoriser les projets de recherche, même éloignés de nos domaines d'application<sup>2001</sup>. »

Désormais, il est précisé dans les notes au directeur du Personnel de veiller à la cohérence des projets de recherche avec les besoins du corps<sup>2002</sup>. Il s'agit d'anticiper les programmes d'action du Ministère et d'alimenter les demandes de ses services.

Les ingénieurs du corps sont ainsi autorisés à exercer hors du Ministère mais dans la perspective d'y mieux revenir. Les carrières doivent être pensées avec l'ambition d'enrichir le Ministère en termes de compétences, de réseaux et de champs d'activités. Les mises à disposition sont par exemple autorisées à condition que l'agent s'engage à revenir en position normale d'activité au sein du Ministère au bout de deux postes au maximum<sup>2003</sup>. L'ingénieur des Ponts est censé ainsi investir d'autres éléments du « portefeuille de placements<sup>2004</sup> » du corps et agir dans le sens des « objectifs d'expansion du groupe<sup>2005</sup> » mais dans des domaines intéressants directement le Ministère et qui lui permettent de bénéficier d'un « retour sur investissement profitable<sup>2006</sup> ». C'est également le cas pour les ingénieurs attirés par des postes à l'international. Triés sur le volet<sup>2007</sup>, les heureux élus qui obtiennent désormais l'accord de la direction du Personnel voient leurs motivations contrôlées et sont censés émigrer dans le strict intérêt du Ministère, qui s'attache à préparer leur retour dans son giron, quitte à créer des postes prestigieux *ad hoc*<sup>2008</sup>.

---

<sup>2001</sup> Note du chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées, objet : « Eléments sur les démissions de jeunes IPC en sortie d'École », janvier 2004. Source : ministère Équipement, DPS.

<sup>2002</sup> Note du chargé de mission à l'attention du directeur du Personnel, 8 novembre 2004. Source : ministère Équipement, DPS.

<sup>2003</sup> Sur la définition des positions de gestion, cf. premier chapitre. Compte rendu de réunion entre les délégués des élèves et le chargé de mission du corps, 21 octobre 2004. Source : remis par un élève.

<sup>2004</sup> THENIG Jean-Claude, *L'ère des technocrates*, op. cit., 1987, p. 241.

<sup>2005</sup> *Idem*.

<sup>2006</sup> Entretien non enregistré auprès du chargé de mission du corps, La Défense, le 2 mars 2007.

<sup>2007</sup> Envoyer des élèves dans des postes hors de France ne relève pas d'une priorité pour le Ministère, d'autant plus qu'il s'agit souvent de débuts de carrière qui conduisent à des départs dans le secteur privé. Entretien auprès du chargé de mission du corps, La Défense, le 29 janvier 2004.

<sup>2008</sup> Entretien auprès d'un ancien directeur du Personnel, Noisiel, le 28 janvier 2004.

En créant un espace de formation commun au nouveau corps des Ponts, réuni pour la première fois dans un dispositif scolaire qui lui est strictement dévolu, la création du MAP offre une prise sur les ingénieurs des Ponts et Chaussées en voie d'être affectés à leur premier poste. Il permet de rapprocher le corps de sa tutelle et d'initier une politique de gestion plus dirigiste, propre à freiner la désaffection des jeunes ingénieurs à l'égard des métiers du ministère de l'Équipement. La gestion des élèves apparaît ainsi comme un levier de légitimation du ministère de l'Équipement qui entend fidéliser les recrues du corps sous la contrainte.

## Conclusion du chapitre 6

Deux moments-clés dans l'histoire récente du corps ont retenu notre attention durant ce chapitre. Le premier consiste en l'analyse de la mise en échec d'un projet d'internationalisation, provoquée par des enjeux de tutelle ministérielle et de hiérarchie des corps. Il nous a permis de montrer les logiques poursuivies par une grande École dont la pérennité reposerait, à terme, sur la rupture avec un cloisonnement national qui la constituerait en exception française sur la scène internationale. Initialement dédiée à un grand corps de l'État, et évoluant sous la coupe d'un Ministère, l'École des Ponts et Chaussées s'émancipe progressivement, à tel point qu'elle trouve en elle-même ses raisons d'être, en dehors de son rattachement à l'État. Auto-suffisante, elle poursuit les intérêts propres à son champ, intérêts désormais différenciés de ceux du ministère de l'Équipement.

Le projet de fusion avec l'École des Mines de Paris, tel qu'il a été interprété par les représentants de la tutelle, semble avoir représenté la limite à partir de laquelle l'autonomisation de l'ENPC rentrerait en opposition avec les impératifs du ministère de l'Équipement. Selon eux, la fusion des diplômes ne pouvait que conduire à la fusion prochaine des corps et donc, à la remise en cause de la tutelle du Ministère sur le corps des Ponts et Chaussées. Sans nécessairement prétendre ainsi s'opposer au Ministère, la logique d'autonomisation poursuivie par la direction de l'École l'a amenée à l'extrémité de l'acceptable aux yeux des représentants d'un Ministère qui voient dans le rattachement du corps un gage d'avenir pour leur institution.

Le deuxième moment-clé qui a retenu notre attention concerne l'investissement effectif (et non plus formel) des représentants du Ministère dans le domaine de la formation initiale, selon une perspective qu'ils revendiquent comme stratégique. Cet engagement marque l'annonce de la fin d'une tradition de libéralisme qui semblait faire la réputation du corps. Les profils et les choix scolaires et professionnels des élèves apparaissaient en effet de plus en plus en décalage avec les besoins du ministère de l'Équipement. Mise en regard des difficultés de l'institution, cette

déconnexion est apparue comme une « menace » à juguler. La formation initiale et la nature des premiers postes occupés ont dès lors été identifiés comme des moments de « décrochage » potentiel du corps par rapport au Ministère. Les changements dans les discours de présentation de soi du corps et dans les pratiques de gestion qui semblent augurer les évolutions récentes apparaissent comme une inversion des priorités. La logique administrative d'après laquelle il convient de pourvoir les postes du ministère de l'Équipement, de préserver ses compétences techniques et de tenir des positions, notamment dans les DDE et les directions d'administrations centrales, semble dès lors l'emporter sur les logiques plus corporatistes, attentives à la réputation du corps, à ses possibilités d'essaimage et à sa place relative au regard des autres grands corps de l'État.

Les deux personnalités en jeu, soit le directeur de l'ENPC et le directeur de cabinet nous ont intéressée, au-delà de leurs cas particuliers, dans la mesure où leurs profils, leurs parcours et les valeurs qu'ils défendent les constituent en cas idéal-typiques d'institutions faites hommes. L'analyse de ces deux moments-clés nous a ainsi permis de montrer comment des membres du corps des Ponts et Chaussées peuvent s'investir dans des logiques institutionnelles différentes qui prévalent finalement sur leur appartenance au corps.

D'une part, le directeur de l'École, ingénieur du corps des Ponts et Chaussées engagé depuis plus de vingt ans dans un établissement où la place relative des élèves fonctionnaires se réduit progressivement jusqu'à représenter un huitième des effectifs<sup>2009</sup> ; il se fixe comme objectif prioritaire non pas la formation des « corpsards », leur cohésion ou leur positionnement vis-à-vis des corps administratifs et des « commerciaux », mais la compétitivité de l'ENPC au regard des campus universitaires américains et la renommée de l'École auprès d'élèves destinés aux entreprises privées du monde entier.

D'autre part, le directeur de cabinet, lui-même membre du corps des Ponts et Chaussées, investi depuis plus de vingt ans de carrière dans une institution que

---

<sup>2009</sup> Sur l'ensemble des élèves qui suivent la scolarité en tant qu'ingénieurs civils et fonctionnaires (cf. tableau n°5, chapitre cinq). Leur part est encore bien plus faible si on rapporte le nombre d'IE aux effectifs de l'ensemble des élèves de l'École (qui forme, rappelons-le, des élèves de masters par exemple).

déserte peu à peu le corps des Ponts ; il se donne pour objectif prioritaire non pas le prestige du corps ou l'extension de ses domaines de compétence mais la pérennité d'un Ministère fragilisé qui doit maintenir son socle de compétences techniques sous peine de perdre sa valeur ajoutée supposée au sein de l'action publique.

Les ingénieurs des Ponts et Chaussées ont toujours occupé des positions diversifiées dans des institutions porteuses d'intérêts parfois contradictoires<sup>2010</sup>. Néanmoins, le corps structurait les conflits et permettait de réguler les divergences entre ses membres<sup>2011</sup>. Dans le cas précédemment exposé, le corps ne semble plus être l'élément structurant et le socle identitaire qui constituerait la référence de l'action et de la stratégie collective.

S'il est encore trop tôt pour tirer des conclusions, certains récents événements semblent agir comme un rappel à l'ordre des représentants du ministère de l'Équipement. Les premiers effets de la reprise en main du corps par la formation initiale se font d'ores et déjà sentir et le changement de politique de la tutelle, passée depuis la fusion d'une gestion traditionnellement libérale du corps à une attitude plus dirigiste, est incriminé au premier chef par les élèves : « la déception paraît immense et la colère gronde<sup>2012</sup> », indique une note de l'AIPC sur la formation. Les « corpsards » fustigent la « politique de recentrage<sup>2013</sup> » sur la mécanique et le recadrage de la formation initiale dont les multiples obligations n'autorisent plus l'accès à des parcours personnalisés. À peine entamée sa dernière année à l'ENPC, la promotion du corps censée entrer en fonction à la fin de l'année 2007 compte déjà dix démissionnaires parmi ses trente-huit élèves<sup>2014</sup>..., tous recrutés au sein de grands établissements bancaires. De concert avec la direction de l'École et la direction générale des Personnels et de l'Administration, le secrétariat général du Ministère tente actuellement de revenir sur certaines décisions et d'assouplir

---

<sup>2010</sup> THÉNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, op. cit., 1987, p.252.

<sup>2011</sup> Cf. à ce sujet les époques décrites dans THÉNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, op. cit., 1987.

<sup>2012</sup> AIPC, note confidentielle, « Ingénieurs élèves des Ponts et Chaussées de la promotion 2008 », janvier 2007.

<sup>2013</sup> AIPC, « La promotion IPC 06 et le corps des Ponts », novembre 2006 ; conversation avec un responsable de l'AIPC, Paris, le 19 avril 2007.

<sup>2014</sup> Il s'agit des élèves issus du recrutement externe. Comme nous l'avons indiqué dans le premier chapitre, sur les neuf dernières années pour lesquelles les données sont disponibles, les démissions du corps en sortie d'École oscillent entre une à trois par an, avec une exception pour l'année 2000 où elles se sont élevées à six.

certaines règles dans la formation et les pratiques de gestion pour les années à venir<sup>2015</sup>.

---

<sup>2015</sup> Entretien non enregistré avec le chargé de mission du corps des Ponts, La Défense, le 26 février 2007.



## Conclusion de la troisième partie

La nouvelle formation du corps qui émane des débats relatifs à l'identité du corps fusionné est destinée à des « ingénieurs managers » définis comme des « modernisateurs » de l'action publique. Au-delà des effets d'annonce et des exercices de présentation dont la formation fait l'objet, l'analyse des dispositifs mis en place, des contenus des enseignements dispensés, de la place de la tutelle vis-à-vis des Écoles et des mesures dont les élèves sont les cibles, révèle les intérêts qui la portent et les attendus qui la guident.

Remarquons tout d'abord que dès les années soixante, les premières évolutions de la formation vers une diversification des enseignements présentent des caractéristiques dont on peut reconnaître les traits quarante ans plus tard. Déjà, la formation s'écarte des sciences de l'ingénieur pour s'orienter vers des enseignements que l'on retrouve alors davantage à Sciences po ou dans des Écoles de gestion et de commerce<sup>2016</sup>. Déjà, les entreprises privées sont associées à la démarche pédagogique et tentent d'orienter les offres de cours en fonction de leurs besoins. Déjà, la formation tend à se différencier entre les élèves dits « civils » et les « corpsards », ces derniers poursuivant des *curricula* aux centres d'intérêt relativement éloignés du ministère de l'Équipement.

C'est pourtant un discours de rupture que prononcent les membres du groupe Santel et ceux de la direction de l'ENPC lorsqu'ils revendiquent le caractère désormais managérial de la formation des cadres techniques de l'action publique. Et c'est ainsi que semblent l'interpréter les représentants du ministère de l'Équipement qui s'y opposent, fustigeant une *récente* dérive vers la managérialisation, évoquant les erreurs commises par des ingénieurs en *premier* poste, regrettant que de *jeunes* ingénieurs débutent leur carrière à Bercy ou dénonçant les *dernières* réformes engagées par Pierre Veltz comme des inflexions radicales de l'orientation de l'École des Ponts.

---

<sup>2016</sup> CHESSEL Marie-Emmanuelle et PAVIS Fabienne, *Le technocrate, le patron et le professeur*, op. cit., 2001.

Plusieurs pistes d'interprétation peuvent être avancées. D'une part, en présentant le MAP ou le « projet stratégique » de l'ENPC sous un jour inédit, comme des innovations en rupture avec les formations précédemment à l'œuvre, leurs initiateurs tendent à les valoriser en les rendant plus attractifs. La dimension managériale est ainsi mise en avant comme un gage de nouveauté et une garantie de modernité pour l'ENPC ou le corps des Ponts et Chaussées, tous deux créés dans la première moitié du dix-huitième siècle. Alors qu'il est pour la première fois évoqué en tant que tel à la fin des années soixante et que nombre de cours s'en réclament dans les années soixante-dix, le management apparaît comme une éternelle redécouverte, un discours de rupture dont la capacité légitimatrice semble reposer sur la nouveauté permanente dont il serait intrinsèquement porteur.

D'autre part, en présentant les dérives qu'ils dénoncent comme des phénomènes récents, les représentants du ministère de l'Équipement semblent chercher à légitimer leur opposition. Cela leur permet en effet de désigner des cibles et des responsables identifiables, et de formuler une justification claire de la reprise en main du corps, en constituant la formation initiale et la gestion libérale des IPC comme les principaux responsables des « menaces » qui pèseraient sur le ministère de l'Équipement. Leur démarche, caractérisée par un renforcement de l'autorité et une inflexion centrifuge de la formation et de la gestion, semble en tout état de cause témoigner de la fragilité du ministère. En s'attachant de manière inédite à la formation de leurs jeunes pairs, ils semblent vouloir consolider les fondations d'un ministère dont les bases mouvantes et infidèles menaceraient l'édifice dans son ensemble.

Si les récentes réformes de la formation font écho aux évolutions jusqu'à présent traversées par les enseignements de l'École des Ponts dans leur dimension managériale, elles s'y opposent néanmoins dans leur positionnement vis-à-vis du ministère. La formation du nouveau corps des Ponts vient en effet mettre un terme à une évolution de la formation initiale dont la diversification progressive tendait à éloigner les élèves des préoccupations du ministère de l'Équipement, des métiers traditionnels du corps et des enjeux propres au caractère public de leur activité future. La mise en place de la première année permet de recentrer la formation du corps sur des compétences techniques et d'élargir la base de leurs connaissances

communes. Elle entend rendre les élèves aptes à exercer tous les métiers qui relèvent, depuis la fusion, des champs d'attribution du corps des Ponts. La troisième année est censée, par le MAP, former des managers de l'action publique. Elle apparaît comme un dispositif de recadrage et un outil de réorientation du corps. Cette troisième année impose par les enseignements les cadres de l'action publique au sein de laquelle sont censés évoluer les ingénieurs du corps. Tourné vers les domaines d'attribution du ministère, conçu comme un complément utile aux compétences techniques, orienté vers la dimension publique des métiers, le MAP diffuse des représentations de l'action publique largement favorables au ministère (ou propre à le favoriser). Derrière la revendication de former des « ingénieurs managers », le MAP opère à la fois un recentrage du corps sur les intérêts du ministère et un repositionnement du corps dans l'action publique. Il offre ainsi aux ingénieurs du corps une perspective enthousiasmante du rôle qu'ils seraient amenés à y jouer et des responsabilités qu'ils seraient censés y endosser.

Cette reprise en main de la formation, réorientée selon les besoins du ministère, s'accompagne, en outre, d'une mise sous contrôle des Écoles dont les projets à visée « émancipatrice » (à l'international ou dans le management) sont contrecarrés. De nouvelles têtes sont placées à la direction des établissements, dotées de profils d'ingénieur plus marqués et dont la fidélité au ministère est revendiquée avec force. Les rapports hiérarchiques sont d'ailleurs renforcés, les Écoles étant placées sous la coupe directe du ministère, en tant que services stratégiques « pilotés » en fonction des perspectives de ce dernier. De manière symétrique, cette reprise en main s'accompagne d'un recadrage des élèves censés suivre une formation désormais plus uniforme et plus contraignante, subir une gestion plus autoritaire de la part du chargé de mission du corps et choisir le corps pour travailler dans un premier temps au service du ministère.

En somme, la formation du corps, les rapports hiérarchiques entre la tutelle et les Écoles ainsi que la gestion du corps témoignent d'un repositionnement des représentants du ministère de l'Équipement qui entendent faire usage de la « ressource humaine » que représentent les Écoles sous sa tutelle et les corps qu'elles forment. La mise en place effective de la nouvelle formation témoigne ainsi d'un

changement dans les rapports institutionnels au sein du corps : de l'exercice d'une tutelle libérale et distanciée sur les élèves du corps et sur le terrain de la formation, le ministère renforce sa présence et son rôle de décideur en intervenant dans les projets des établissements, en nommant leurs dirigeants et en édictant des règles.

La forte mobilisation autour de la réforme de la formation n'est donc pas le fruit d'une dynamique corporatiste qui verrait le corps se lever comme un seul homme pour faire de la formation un levier d'extension des assises de son pouvoir. Elle est, bien davantage, structurée par une logique administrative, essentiellement portée par une personnalité qui se pense moins comme membre du corps que comme responsable du ministère. Elle se joue en dehors des instances représentatives du corps, le conseil général des Ponts et Chaussées défendant timidement le projet de rapprochement avec l'École des Mines tout en acquiesçant à la perspective tracée par le directeur du cabinet devenu secrétaire général, et l'AIPC brillant par son absence. Hormis la rédaction d'une lettre saluant l'action de Pierre Veltz et quelques récriminations concernant le caractère obligatoire des enseignements, l'AIPC a été totalement absente des négociations entre le ministère et l'École (contrairement au SNI-TPE pour l'École des Travaux publics). Si ses responsables prétendent être très attentifs au domaine de la formation du corps, celui-ci constituant « un de [leurs] chevaux de bataille<sup>2017</sup> », elle n'a pas constitué un relais ou un intermédiaire permettant d'apaiser un conflit médiatisé et peu favorable à la réputation du corps. Elle n'a pas non plus été en mesure d'engager de véritable démarche collective visant à contester la rigidification des règles de formation et de gestion. Elle n'est pas parvenue à imposer sa logique, subissant l'inversion des priorités et l'abandon d'une stratégie fondée sur le prestige et l'attractivité pour une logique administrative déterminée par des impératifs de fidélité au ministère et de préservation de ses compétences techniques.

---

<sup>2017</sup> Entretien auprès d'un responsable de l'AIPC, Paris, le 15 septembre 2003 ; confirmé par un entretien auprès d'un ancien président (La Défense, le 3 novembre 2004) et une conversation avec deux autres responsables de l'AIPC : le 27 juin 2006 et le 19 avril 2007 à Paris.

# CONCLUSION GÉNÉRALE : UN IMPERATIF MANAGERIAL SALVATEUR ?

Notre analyse de la création d'un nouveau corps des Ponts et Chaussées et de la mise en place consécutive d'une formation initiale commune à ses jeunes recrues nous a conduite à envisager ces réformes successives sous la forme de scènes, liées les unes aux autres mais éclairant chacune à leur manière les revendications managériales des hauts fonctionnaires concernés et leurs prétentions au changement. L'analyse de ces différentes scènes nous permet de conclure que l'impératif managérial dont la réforme des cadres de l'action publique semble, *a priori*, être un indicateur, ne relève pas, ici, d'une philosophie libérale anti-étatique qui se serait imposée au corps des Ponts. Il est, au contraire, le porte-drapeau des ingénieurs des Ponts et Chaussées dans leurs tentatives, de nature corporatiste et politico-administrative, de se replacer au centre du jeu. À la fois complémentaires et contradictoires, ces logiques mêlées du corps et de l'administration visent à renforcer les ingénieurs des Ponts en dehors de l'État et à réaffirmer leur position en son sein, tout en redorant le blason du ministère de l'Équipement.

Sur la première scène se déroule la réforme statutaire proprement dite du corps des Ponts et Chaussées. Elle donne à voir le processus de réforme à partir de la

description des conditions dans lesquelles a été créé le nouveau corps, puis sa mise à l'agenda et sa mise en forme discursive, et enfin les négociations qui ont abouti à la rédaction d'un nouveau décret statutaire. Notre analyse montre que les principes managériaux de réduction des coûts et d'économie d'échelle, avancés comme des arguments fondateurs de la fusion des corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement, n'ont pas été respectés. C'est, de surcroît, l'objectif même de « modernisation » de l'État qui a été invoqué pour justifier ce non-respect des principes managériaux de la réforme. Le discours « modernisateur » porteur de la réforme, loin d'être le signe d'une conformation aux préceptes issus du secteur privé et d'une révolution managériale vecteur d'un retrait de l'État, est donc au contraire mis au service du renforcement de la puissance publique *via* l'amélioration des avantages statutaires des agents qui la servent et leur encouragement à demeurer au sein de l'État.

La deuxième scène couvre un processus qui s'étend de la mise à l'agenda de la réforme de la formation à la construction de compromis relatifs à l'identité que les hauts fonctionnaires des différentes institutions représentatives du corps des Ponts et Chaussées ont souhaité assigner au nouveau corps ainsi créé. Elle nous permet de nous pencher sur les lieux de production d'une formation initiale consacrée pour la première fois aux élèves du corps et de restituer le cheminement de la réforme de la formation et des débats qui l'ont ponctuée. Nous avons démontré que la revendication *a priori* unanime d'une identité d'« ingénieur manager » présentée comme constitutive du nouveau corps des Ponts est, en réalité, le résultat d'un processus de décision accidenté, contrarié par des événements contingents, et marqué par un désaccord profond sur la nature même du corps. Plus qu'une figure imposée de l'extérieur par un tournant managérial venu évincer celle du « serviteur de l'État », l'identité d'« ingénieur manager » apparaît, en outre, assujettie à des impératifs à la fois corporatistes et administratifs. En ajustant l'identité souhaitée du corps à ces impératifs « locaux », ses représentants entendent ainsi légitimer le pantouflage des ingénieurs des Ponts tout en renforçant le lien qui les rattache à l'État.

La troisième scène concerne le dispositif de formation dans lequel s'incarne l'identité revendiquée par le nouveau corps. Nous considérons ce dispositif à la fois à partir des rapports institutionnels qu'il entretient et du contenu des enseignements qu'il prodigue, mais également du point de vue de deux moments qui l'encadrent chronologiquement : celui du recrutement des membres du corps et celui de leur affectation à la sortie de l'École. L'analyse révèle qu'en dépit des revendications de ses initiateurs et des réactions de ses détracteurs, la promotion de la dimension managériale des enseignements ne constitue pas une rupture, mais s'inscrit dans la continuité des évolutions de la formation au cours de la deuxième moitié du vingtième siècle. Elle nous permet de constater, en outre, que le changement n'intervient pas sous la forme qu'on lui prête. La mise en place de la formation destinée à des « ingénieurs managers » témoigne non pas d'un processus mimétique qui ferait des grandes Écoles des sortes de *business schools*, mais d'un retour de l'État au cœur des savoirs transmis aux hauts fonctionnaires des Ponts et Chaussées, qui voient leur formation se « ministérialiser » et subir un recentrage sur le caractère technique et public de leur future activité professionnelle.

L'étiquette « management », appliquée ici à la réforme d'un grand corps de l'État, à l'identité que ses membres revendiquent, ou à la formation suivie par ses jeunes recrues, apparaît comme un jeu cosmétique (visant à réenchanter le ministère de l'Équipement et le corps des Ponts) et un label dont la plasticité autorise des réappropriations stratégiques de la part de hauts fonctionnaires eux-mêmes qui l'ajustent à leurs propres fins, corporatistes et administratives. Certes, la catégorie « management » est omniprésente tant elle irrigue les discours et s'impose comme l'incontournable argumentaire des réformes au sein de l'État. Pourtant, notre étude nous permet de conclure que, non seulement elle ne participe pas, sur notre terrain, d'un tournant néolibéral mais qu'elle relève, de surcroît, d'un processus inverse qui voit les agents de l'État tenter, en son nom, de se renforcer et de « remettre l'État au centre<sup>2018</sup> ». C'est à discuter les implications d'une telle thèse que nous souhaitons

---

<sup>2018</sup> L'expression renvoie au titre d'un ouvrage de référence dont la publication a marqué la montée en puissance d'un courant dominant d'analyse dans la science politique américaine, le « néo-institutionnalisme historique » : EVANS Peter B., RUESCHEMEYER Dietrich et SKOCPOL Theda (dir.), *Bringing the State Back In*, Cambridge, Cambridge University Press, 1985.

consacrer les développements qui suivent, avant de montrer combien le corps des Ponts et Chaussées apparaît aujourd'hui, selon nous, en voie d'affaiblissement.

## **1. Les usages stratégiques du management**

Notre travail d'enquête nous a permis de dépasser l'appréhension du management comme un prêt-à-penser homogène, auquel se conformerait l'ensemble des membres du corps des Ponts, voire la haute fonction publique toute entière<sup>2019</sup>. La démarche analytique et méthodologique que nous avons suivie nous éloigne de l'approche essentialiste de la managérialisation vers laquelle nous menait la réalisation des premiers entretiens. Les témoignages recueillis au début de notre enquête semblaient en effet attester la diffusion généralisée de modes de dire, de penser et d'agir managériaux au sein du corps. Variable explicative de la fusion des corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement, attribut identitaire fièrement revendiqué par des IPC aux appartenances institutionnelles distinctes, raison d'être de la nouvelle formation à l'ENPC : le management apparaissait comme la *doxa* du corps des Ponts, le cadre structurant et le point commun des différentes réformes en cours en son sein. Deux principaux indices nous ont incitée à pousser plus loin notre enquête : la longueur du processus de fusion des corps qui s'étend, tel un « serpent de mer » dira un interviewé, sur plus de sept années ; et l'éclatement d'un conflit au sein du corps quant à la formation à délivrer aux élèves hauts fonctionnaires. Interpellée par ces deux éléments qui venaient contredire l'idée d'une adhésion massive et sans heurts des ingénieurs du corps des Ponts à la réforme, nous avons choisi de contourner le discours lissé des acteurs en retraçant la genèse de la réforme des cadres de l'action publique. L'accès aux documents internes de « la crypte » de la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, ainsi que la consultation des archives privées de certains acteurs de la réforme, nous ont offert de nouvelles grilles de lecture des événements.

Nous souhaitons ici revenir sur quelques-uns des résultats mis en évidence par l'analyse sociogénétique de la réforme, en nous penchant sur les usages stratégiques

---

<sup>2019</sup> Cf. à ce propos la littérature grise produite par le groupe des associations de la haute fonction publique dont le secrétaire général est un ingénieur des Ponts et Chaussées, ancien permanent de l'AIPC.

dont le management fait l'objet sur notre terrain d'étude. Si le management apparaît comme une ressource dont les acteurs se saisissent à des fins utilitaires<sup>2020</sup>, il nous semble également s'imposer comme une contrainte dont les acteurs vont jouer (voire se jouer).

### **i) La rhétorique managériale comme excipient de la réforme**

La fusion des corps de l'Aviation civile, des Ponts et Chaussées, de Météo France et de l'Institut géographique national est présentée par ses promoteurs comme un édifiant témoignage de la volonté modernisatrice des cadres techniques supérieurs du ministère de l'Équipement. Cette capacité à s'auto-réformer est non seulement valorisée par un vocabulaire managérial d'aptitude au changement, mais elle prétend, en outre, répondre à des visées de même nature dans les principes qu'elle met en œuvre.

Cette injonction managériale est destinée à « l'extérieur » : dans les présentations officielles du corps (sur le site internet de l'AIPC par exemple), dans les annonces diffusées dans les médias, ou au cours des entretiens que nous avons menés. Mais il est également adressé, au niveau interministériel, aux interlocuteurs des quatre (anciens) corps, lors du processus de négociation qui a conduit à la réforme statutaire de 2002. L'affaire semble donc entendue. La cohérence des discours tenus en direction du public mais aussi en interne, dans la quiétude de l'entre-soi, nous donne à le croire. Pourtant, nos observations font écho aux propos de Norbert Élias<sup>2021</sup>, ou encore à la sociologie des organisations appliquée à l'action publique<sup>2022</sup>, invitant à ne pas réifier l'État qui, loin d'être un ensemble homogène dont les hauts fonctionnaires seraient solidaires et unanimes, s'apparente davantage à un « conglomérat organisationnel profondément différencié<sup>2023</sup> ». Elles mettent au jour

---

<sup>2020</sup> Tel que le démontre par exemple l'ensemble des contributions au numéro de *Politix* consacré à la question. L'approche adoptée dans les différents articles consiste à interroger « l'hypothèse d'une managérialisation du management en politique » en appréhendant « le "management" comme une ressource pour ceux qui s'en saisissent ». ROBERT Cécile, « Les transformations managériales des activités politiques », *Politix*, vol.20, n°79, 3ème trimestre 2007, p.9.

<sup>2021</sup> ÉLIAS Norbert, *Qu'est-ce que la sociologie ?*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, coll."Pocket", 1991 ;

<sup>2022</sup> Cf. par exemple : DUPUY François et THÉNIG Jean-Claude, *Sociologie de l'administration française*, op. cit., 1983 ; DUPUY François et THÉNIG Jean-Claude, *L'administration en miettes*, op. cit., 1985.

<sup>2023</sup> EYMERI Jean-Michel, *Les gardiens de l'État...*, op. cit., 1999, p.XIV (entre autres).

des luttes interinstitutionnelles et des conflits d'intérêts au sein des grands corps. Elles soulignent, enfin, la division des rôles qui conduit les ministères d'un même gouvernement à défendre des objectifs distincts<sup>2024</sup>.

L'un des apports de ce travail consiste à montrer pourquoi et comment les hauts fonctionnaires techniques du ministère de l'Équipement ont recouru à la rhétorique managériale dans une stratégie de labellisation de la réforme statutaire qu'ils entendaient ainsi promouvoir. Le vocable managérial et la référence à quelques-uns de ses principes (parmi lesquels les économies d'échelle, la recherche de l'efficacité, la réduction du nombre de corps, voire de hauts fonctionnaires, etc.) ont en effet été mobilisés comme des modes de légitimation de réformes censées s'en inspirer. Ils apparaissent comme les pivots d'une stratégie de séduction et un passage sémantique incontournable pour tenter de convaincre les hauts fonctionnaires du ministère de l'Économie et des Finances que la fusion engendrera une réduction des dépenses de l'État, et amadouer ceux du ministère de la Fonction publique en leur promettant plus de souplesse dans la gestion et la mobilité des corps.

Au-delà du respect des principes doctrinaires du management, le discours destiné à s'attirer la bienveillance des agents de la direction générale de la Fonction publique consiste à faire de l'argument managérial un garant de la modernité du projet ainsi défendu. La confusion lexicale, liée à la labilité du vocable managérial, voit ce dernier accolé à des idées – toujours présentées positivement – de changement, de réforme (la réforme serait « par essence » managériale) et de modernité<sup>2025</sup>. L'habillage managérial d'une réforme viendrait ainsi la parer des vertus de la modernité et du progrès. De la sorte, les promoteurs de cette réforme entendent se positionner comme des précurseurs au sein de la Fonction publique. L'argument vient redorer leur blason et vise, en outre, à séduire les responsables de la DGAFP qui auraient intérêt à encourager une fusion exemplaire, propre à constituer un modèle émulateur au sein de l'administration.

---

<sup>2024</sup> C'est ce que montre plus précisément Philippe Bezes dans sa thèse. Cf. BEZES Philippe, *Gouverner l'administration...*, *op. cit.*, 2002. Cf. également : BEZES Philippe, "Concurrences ministérielles et différenciation...", dans DREYFUS Françoise et EYMERI Jean-Michel (dir.), *Science politique de l'administration*, *op. cit.*, 2006, pp.236-252.

<sup>2025</sup> Cette idée du lien établi, dans les représentations, entre management et modernité, est soulignée par Cécile Robert comme l'une des caractéristiques des stratégies de légitimation par le management vu comme « un emblème du renouveau ». ROBERT Cécile, « Les transformations managériales des activités politiques », *op. cit.*, p.11.

Une question néanmoins reste en suspens qui ne peut être résolue dans l'immédiat et exige davantage de profondeur historique. C'est celle de la possible autonomisation du langage et de l'influence potentielle d'une telle prégnance du discours managérial sur les évolutions à venir de l'action publique. Tout au plus pouvons-nous suggérer que l'utilisation tactique du verbe managérial n'est peut-être qu'une étape vers une modification plus sensible de la réalité administrative<sup>2026</sup>. Mais on trouve par ailleurs d'autres exemples indiquant que « le mot ne fait pas la chose<sup>2027</sup> » : ce n'est pas dans les pays où cette rhétorique de la réforme a été la plus utilisée que les changements effectivement intervenus ont été les plus manifestes<sup>2028</sup>.

## ii) L'introuvable adhésion du corps au management

Au vu de ce qui précède, le recours au management apparaît comme un répertoire<sup>2029</sup> mobilisé par les acteurs dans la conduite de la réforme du corps des Ponts. La notion de répertoire, telle que Pascale Laborier y recourt<sup>2030</sup>, rend bien compte de la manière dont le management, loin d'apparaître comme une idéologie s'imposant aux acteurs, se présente comme une ressource « orienté[e] vers des objectifs<sup>2031</sup> » et mobilisable au gré de « configurations particulières<sup>2032</sup> ». Elle permet de rendre compte des bricolages et des incessants ajustements auxquels se prêtent les acteurs.

---

<sup>2026</sup> Cf. à ce sujet l'étude de Catherine Grémion qui montre comment les « traditionalistes » utilisant les armes rhétoriques de leurs adversaires « modernistes » pour rendre acceptables leurs points de vue voient, malgré eux, progressivement s'infléchir leurs positions. GREMION Catherine, *Profession : décideurs*, op. cit., 1979.

<sup>2027</sup> À ce propos, cf. : DREYFUS Françoise, "La science politique française oublieuse de l'administration publique...", *Politix*, op. cit., 2002, p.194.

<sup>2028</sup> Cf. par exemple pour les États-Unis sous l'ère de Ronald Reagan et pour la Grande-Bretagne à l'époque où Margaret Thatcher en était la Première ministre : POLLITT Christopher, *Managerialism and the Public Services: Cuts or Cultural Change in the 1990s?*, Oxford, Blackwell, 1993 (2ème éd.) ; HOOD Christopher, DUNSIRE Andrew et THOMSON Lynne, "Rolling Back the State: Thatcherism, Fraserism and Bureaucracy", *Governance*, vol.1, n°3, juillet 1988, pp.243-271.

<sup>2029</sup> La notion de répertoire d'action collective a été élaborée par Charles Tilly pour suggérer l'existence de formes d'institutionnalisation propres aux mouvements sociaux. Pour le dire un peu rapidement, il la définit comme un ensemble de « moyens d'agir en commun sur la base d'intérêts partagés ». TILLY Charles, *La France contestée de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard, coll."L'espace du politique", 1986, p.541.

<sup>2030</sup> Pascale Laborier propose un usage de la notion de répertoire comme un processus discontinu de superposition et d'accumulation qui permet de « penser la pluralité des logiques à l'œuvre dans le domaine de l'action publique tout en tenant compte de leur inscription dans les diverses configurations ». LABORIER Pascale, "Historicité et sociologie de l'action publique", dans LABORIER Pascale et TROM Danny (dir.), *Historicités de l'action publique*, Paris, Presses Universitaires de France - CURAPP, 2003, p.442.

<sup>2031</sup> *Ibid.*, p.444.

<sup>2032</sup> *Ibid.*, p.447.

S'il ne s'agit pas de défendre une conception purement instrumentale du management fondé sur le comportement utilitariste de ses promoteurs, les éléments tirés de notre enquête de terrain ne concordent pas non plus avec l'idée selon laquelle le succès de cette doctrine serait le résultat de la croyance qu'elle suscite, « fondée sur une coïncidence entre les explications que fournit la doctrine et les [...] cadres cognitifs et axiologiques [du réformateur]<sup>2033</sup> ». Les traces qu'a laissées la genèse de la fusion dans les documents et les archives attestent en effet du processus d'acceptabilité<sup>2034</sup> suivi par la réforme, dont les initiateurs ont construit la justification formelle *a posteriori*. Elles témoignent de la manière dont les ingénieurs des Ponts sont sommés de construire, après coup, une relation de causalité entre leurs pratiques et des principes idéologiques particuliers, afin de légitimer leur action ou de se donner une consistance identitaire<sup>2035</sup>. La réforme ici étudiée apparaît dès lors moins « déterminé[e] par des croyances communes aux acteurs<sup>2036</sup> » qui auraient « défin[i] la manière dont ces mêmes acteurs envisagent les problèmes publics et conçoivent les réponses adaptées à cette perception des problèmes<sup>2037</sup> », que par la recherche d'un renforcement et d'une pérennisation de leur corps d'appartenance. D'après notre analyse de la genèse de la réforme, les acteurs suivent donc le processus dans un sens inverse à celui que décrivent les approches dites cognitives des politiques publiques<sup>2038</sup>.

---

<sup>2033</sup> BEZES Philippe, "Les hauts fonctionnaires croient-ils à leurs mythes ? L'apport des approches cognitives à l'analyse des engagements dans les politiques de réforme de l'État. Quelques exemples français (1988-1997)", *Revue française de science politique*, vol.50, n°2, 2000, p.313.

<sup>2034</sup> Au sens de rendre acceptable. Nous mobilisons cette idée d'acceptabilité sur un autre terrain relatif aux ingénieurs des Ponts et Chaussées. L'impératif d'acceptabilité sociale les contraint en effet à la mise en conformité de leurs projets (d'aménagement par exemple) aux représentations et aux exigences du « public ». GERVAIS Julie, "Le corps des Ponts et Chaussées aux prises avec le débat public. Usages des sciences sociales et impératif communicationnel", dans LE BIANIC Thomas et VION Antoine (dir.), *Action publique et légitimités professionnelles*, Paris, LGDJ, coll."Droit et société", 2008 (à paraître).

<sup>2035</sup> Cf. à ce propos : LE BART Christian, *La rhétorique du maire entrepreneur. Critique de la communication municipale*, Paris, Pédone, coll."Vie locale", 1992.

<sup>2036</sup> SUREL Yves, "L'intégration européenne vue par l'approche cognitive et normative des politiques publiques", *Revue française de science politique*, vol.50, n°2, 2000, p.235.

<sup>2037</sup> *Idem*.

<sup>2038</sup> Cf. numéro thématique, "Approches cognitives des politiques publiques", *Revue française de science politique*, vol.50, n°2, 2000. Notre enquête nous semble dès lors offrir une illustration supplémentaire aux critiques formulées par Fabien Desage et Jérôme Godard sur le rôle des idées dans l'action publique. Les deux auteurs insistent néanmoins sur la diversité qui caractérise ces approches regroupées sous ce même label. DESAGE Fabien et GODARD Jérôme, "Désenchantement idéologique et réenchantement mythique des politiques locales. Retour critique sur le rôle des idées dans l'action publique", *Revue française de science politique*, vol.55, n°4, août 2005, pp.633-661.

C'est également ce que nous a permis de constater l'étude du processus de construction identitaire du corps des Ponts et Chaussées fusionné. Derrière le voile d'une promotion unanime de la figure d'« ingénieur manager », apparaissent les revirements, les ajustements successifs, les oppositions et les compromis, ainsi que la part jouée par le contingent et l'imprévu.

Nous avons donc repéré des traits communs mais également des différences significatives par rapport à l'analyse « cognitive » des réformes administratives menée par Philippe Bezes. Tout comme l'un des groupes réformateurs (les « professionnels de l'État<sup>2039</sup> ») qu'il met en exergue dans sa typification des rapports qu'entretiennent les acteurs impliqués à la réforme de l'État, les ingénieurs des Ponts s'investissent ici dans la fusion car, « à travers elle, ils expriment leur “sens de l'État”, se présentent comme les défenseurs de l'intérêt général et montrent [ou entendent montrer] qu'ils ont toujours la capacité de contrôle de l'appareil de l'État<sup>2040</sup> ». Les ingénieurs des Ponts investis dans la réforme s'appuient, certes, sur l'argumentation managériale dans la mesure où elle leur permet de s'« exprimer », de « se présenter comme » ou de « montrer que » ; mais nul indice nous permet de penser qu'ils y « croient » effectivement, comme l'indique l'auteur. Ils endossent donc l'impératif managérial, au sens où ils en portent le verbe et en défendent officiellement les principes, mais la construction d'une justification *a posteriori* nous invite plutôt à penser que les idées – en l'occurrence la doctrine managériale – ne structurent pas leur action *a priori*. Ils inscrivent leur plaidoyer de la réforme dans les principes du management parce que ces derniers semblent servir leurs intérêts, qu'ils constituent des modes de légitimation et leur permettent de renforcer le corps et sa place au sein de l'État, mais cela n'infère rien quant à leur croyance intime dans les

---

<sup>2039</sup> Toute mesure gardée car l'auteur évoque là les hauts fonctionnaires issus de l'Inspection générale des Finances, du Conseil d'État ou de la Cour des comptes, impliqués, notamment à partir du début des années 1990, dans la réforme de « l'ensemble de l'organisation du système politico-administratif ». BEZES Philippe, "Les hauts fonctionnaires croient-ils à leurs mythes ?...", *Revue française de science politique, op. cit.*, p.318. S'ils se réfèrent à des valeurs étatiques telles que l'« intérêt général » ou le « service public », les ingénieurs des Ponts appartiennent à un corps plus sectoriel. De par leur histoire et la nature de leur rattachement à l'État, ils se positionnent, en outre, comme les défenseurs de valeurs que Jean-Michel Eymeri qualifie, par distinction, de « supra-étatique » (c'est-à-dire qui renvoient à des « registres sectoriels de [qui] font appel à des figures transcendantes qui dépassent celle de l'État »). EYMERI Jean-Michel, *Les gardiens de l'État, op. cit.*, p.XIV.

<sup>2040</sup> BEZES Philippe, "Les hauts fonctionnaires croient-ils à leurs mythes ?...", *Revue française de science politique, idem.*

valeurs et les principes de cette doctrine. Un processus de conformation certes, mais pas de processus d'adhésion observable, en tout cas sur ce terrain empirique circonscrit.

En même temps, on constate combien le management imprègne les discours et affecte les argumentaires. Il constitue donc, certes, une ressource pour les promoteurs de la réforme mais agit assurément comme une contrainte à laquelle il convient de conformer les discours et d'accorder les arguments. Si la question des effets du management est délicate à appréhender<sup>2041</sup>, on peut à tout le moins souligner les effets de labellisation dont il est à l'origine et la production d'un langage réformiste administrativement acceptable à laquelle il contraint les agents de l'État. Outre ces effets cosmétiques, peut-on néanmoins observer des effets plus pratiques induits par la conformation de la réforme des cadres de l'action publique aux principes du management ?

### **iii) Un management en simulacre ?**

Démontrer que les acteurs « bricolent » *a posteriori* des mises en récit venant légitimer leurs prétentions à la réforme ne signifie pas pour autant qu'ils la mènent cyniquement et sans conviction. Et cela ne nous autorise pas non plus à laisser penser qu'ils n'accordent aucun crédit aux principes managériaux. Nous pouvons néanmoins nous interroger plus avant sur la consistance managériale de la réforme des cadres de l'action publique. C'est par la mise en regard du contenu de leur projet et de la nature de leur argumentation que nous souhaitons questionner cette cohérence managériale revendiquée par les acteurs. Une réforme menée sous les auspices du management repose-t-elle, effectivement, sur des principes cohérents avec la doctrine managériale ? Est-elle susceptible d'engendrer des conséquences de nature managériale ? En nous focalisant sur le produit fini qu'est le nouveau décret statutaire du corps des Ponts et Chaussées, fruit de plusieurs années de débats et de négociations guidés par l'impératif managérial, nous souhaitons montrer combien les ingénieurs des Ponts ne se contentent pas de jouer du management comme d'une ressource mais se jouent également de lui.

---

<sup>2041</sup> ROBERT Cécile, « Les transformations managériales des activités politiques », *Ibid.*, pp.21-22.

En effet, l'analyse précise de la préparation des négociations de la fusion et des changements engendrés par la formulation des nouveaux statuts du corps des Ponts et Chaussées, indique non seulement que le cœur des enjeux se situe pour le corps dans la recherche d'une amélioration de sa situation matérielle mais qu'en outre, la fusion n'a pas eu les effets annoncés en matière de principes managériaux. Bien plus, la fusion des corps semble avoir suivi un chemin inverse par l'augmentation des effectifs qu'elle initie en 2002, la mise en place d'avantages statutaires accordés aux quatre corps qui voient tous la situation matérielle de leurs membres progresser, et le renforcement des liens entre le corps des Ponts et l'État, voire le ministère de l'Équipement, qu'elle tend à encourager. C'est, de surcroît, par souci de « modernisation », qu'est justifié ce contournement, voire ce retournement, des principes doctrinaux du management. La « réforme des réformateurs » et la gratification qui l'accompagne apparaissent comme une garantie pour l'avenir des réformes administratives. Dans « l'intérêt général », et pour les bienfaits de la réforme de l'État, il convient de soigner ses serviteurs et de les *intéresser* au management. Le management peut donc être retourné contre ses propres principes, au service d'autres intérêts, ici corporatistes et administratifs.

De la même manière, la place du management dans la formation initiale du corps, défendue par les partisans d'un rapprochement avec le secteur privé, est bientôt réappropriée par ceux-là mêmes qui s'y opposaient de prime abord. D'un instrument du pantouflage, le management devient alors le vecteur potentiel d'un retour des jeunes recrues du corps au sein de l'État. Digéré, reformaté et ajusté aux intérêts des responsables du ministère de l'Équipement, il passe d'une logique corporatiste au service d'une logique administrative de fidélisation d'un corps à l'État et de réenchancement d'un ministère<sup>2042</sup>.

Ces deux exemples de « retournement » du management témoignent combien les agents-vecteurs du discours managérial ne sont pas, comme le montraient déjà Bruno Jobert et Bruno Théret<sup>2043</sup>, les partisans convaincus du retrait de l'État et des principes dits néolibéraux.

---

<sup>2042</sup> Cf. plus précisément : GERVAIS Julie, « Former des hauts fonctionnaires techniques comme des managers de l'action publique. L'"identité managériale", le corps des Ponts et Chaussées et son rapport à l'État », *Politix*, vol.20, n°79, 3ème trimestre 2007, pp.101-123.

<sup>2043</sup> JOBERT Bruno et THÉRET Bruno, "France: la consécration républicaine du néo-libéralisme", dans JOBERT Bruno (dir.), *Le tournant néo-libéral en Europe*, op. cit., 1994.

Si l'on observe donc des effets rhétoriques d'étiquetage de la réforme, cette labellisation managériale de la réforme ne semble pas avoir, à son tour, d'effets pratiques sur son contenu. La confrontation des intentions managériales proclamées avec le contenu effectif d'un des dispositifs<sup>2044</sup> mis en place témoigne ainsi d'un décalage qui interroge plus encore sur l'adhésion du corps aux valeurs managériales. Si les ingénieurs des Ponts et Chaussées se jouent des contraintes du management, n'est-ce pas là le signe d'une mise à distance, révélatrice d'une absence de conversion ?

## 2. À la recherche du corps perdu

Ce travail ouvre également des pistes conclusives sur le corps des Ponts et Chaussées lui-même. Présentées sous la forme d'une mise en intrigue, ces pistes seront notamment confrontées à la situation décrite par Jean-Claude Thœnig dans *L'Ère des technocrates*, publié en 1973, puis réédité en 1987, et en particulier à l'introduction de cette dernière édition où il décrit les caractéristiques qui fondent un grand corps. Si le terrain et les méthodes d'investigation de l'auteur diffèrent des nôtres, notre enquête nous permet néanmoins d'interroger la situation actuelle du corps des Ponts au regard de celle qu'il a décrite à une autre époque. Il ne s'agit pas là de considérer la période étudiée par cet auteur comme un âge d'or, mais bien plutôt d'insuffler un regard diachronique sur notre étude, en nous appuyant sur une enquête menée il y a presque quarante ans. Le constat d'un corps remarquablement affaibli, qui continue d'exister administrativement mais dont les bases sociologiques<sup>2045</sup> sont considérablement ébranlées, constituera le fil directeur des propos qui suivent. Il est d'ailleurs suggéré par Jean-Claude Thœnig lui-même, dans la conclusion de la dernière édition de son ouvrage.

L'analyse des évolutions des positions professionnelles du corps des Ponts et Chaussées depuis la création du ministère de l'Équipement nous a permis de montrer

---

<sup>2044</sup> La comparaison aurait également pu être faite à partir du dispositif de formation dont le mastère d'action publique, censé former les « ingénieurs managers » du corps, ne contient, rappelons-le, aucun enseignement relevant du « management » proprement dit.

<sup>2045</sup> Cf. les caractéristiques d'un grand corps telles qu'elles sont décrites par Jean-Claude Thœnig dans l'introduction remaniée de la deuxième édition : THœNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, op. cit., 1987, p.14 et sq.

que les ingénieurs des Ponts étaient de moins en moins nombreux à occuper des positions normales d'activité, qu'ils désertaient les DDE et boudaient les métiers traditionnels du corps pour, notamment, se diriger de plus en plus nombreux, de plus en plus tôt, et de manière toujours plus définitive, vers le secteur privé. D'après Jean-Claude Thœnig, il s'agit là d'une caractéristique qui devrait faire du corps des Ponts un grand corps, auréolé de prestige et bénéficiant d'assises solides. Car plus un corps est éloigné de ses métiers originels et de son ministère de rattachement, plus il est puissant et prestigieux<sup>2046</sup>. Paradoxalement, c'est une situation bien différente dans laquelle nous semble se trouver le corps des Ponts aujourd'hui. Pleinement inscrit dans un processus d'autonomisation vis-à-vis du ministère de l'Équipement dont nous avons montré qu'il n'était pas récent mais continuait de s'accroître, le corps des Ponts apparaît en même temps en voie d'affaiblissement.

Certes, la promulgation des nouveaux statuts signant la création officielle d'un nouveau corps des Ponts et Chaussées a permis aux ingénieurs des Ponts d'améliorer leur situation matérielle et de bénéficier de gains substantiels, concernant notamment le déroulement de leurs carrières. On pourrait considérer qu'il s'agit là d'une action technocratique réussie qui témoignerait encore une fois de la puissance du corps. Mais ne peut-on pas également l'interpréter comme le dernier sursaut d'un corps qui chercherait à consolider ses bases administratives et statutaires alors qu'il n'aurait plus d'assise sociologique ?

### **i) La défection contre la prise de parole**

L'étude concrète de la situation matérielle du corps des Ponts, à la veille de la fusion, nous a conduite à dépasser les classements traditionnels qui distribuent les grands corps de l'État sur une échelle hiérarchique censée témoigner de leur prestige relatif, pour analyser ce qu'il en était concrètement des déroulements de carrière, des passages aux échelons supérieurs ou des régimes indemnitaires associés à leurs grades. Nous avons pu établir que la renommée du corps des Ponts et la position qu'il occupe au sommet de la « botte » de l'École polytechnique, immédiatement après le corps des Mines, reposait sur un prestige scolaire en décalage avec les

---

<sup>2046</sup> *Ibid.*, notamment pp.19-20.

conditions matérielles offertes à ses membres, notamment au regard de celles accordées aux ingénieurs issus de corps dominés dans le classement de l'X.

Si la « fusion » a permis de corriger ce déséquilibre, ce dernier nous semble néanmoins révélateur de l'apathie corporatiste des ingénieurs des Ponts. La comparaison avec les trois autres corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement et avec la progression fulgurante des ingénieurs des Travaux publics de l'État en termes d'avancement, dans les dernières décennies<sup>2047</sup>, est édifiante. Elle révèle la « force de frappe » des syndicats représentatifs de ces corps qui détiennent une capacité à négocier avec la direction du Personnel que le syndicat majoritaire du corps des Ponts ne possède pas. Le retard accumulé par le corps des Ponts en matière statutaire révèle l'atonie syndicale de l'AIPC qui semble avoir privilégié la « défection » à la « prise de parole » (au sens d'Albert Hirschman)<sup>2048</sup>. Elle accorde en effet la priorité aux départs des ingénieurs des Ponts dans le secteur privé, au détriment d'une mobilisation aux fins de dénoncer, en interne, les conditions désavantageuses faites à ses membres demeurés fidèles à l'État.

L'absence de contestation de la part de l'AIPC durant ces dernières années pourrait témoigner, dans la perspective d'Albert Hirschman, de la richesse des opportunités offertes au corps des Ponts à l'extérieur, et notamment au sein du secteur privé<sup>2049</sup>. L'augmentation continue du pantouflage et son changement qualitatif (plus précoce et plus définitif) étayaient cette hypothèse. Cependant, les positions occupées par les ingénieurs des Ponts dans les entreprises semblent moins prestigieuses aujourd'hui qu'à l'époque de la publication de *L'Ère des technocrates*. Si une analyse plus

---

<sup>2047</sup> Non seulement les ingénieurs des Travaux publics de l'État ont-ils pu bénéficier de revalorisations statutaires *via* les accords dits Durafour mais, en outre, suite à un mouvement de grève engagé en 2004 et suivi par près de 90% des ITPE dans les services du ministère, le syndicat majoritaire (SNITPE) a obtenu un troisième niveau de grade (ingénieur en chef) qui, par un effet en cascade, a permis à l'ensemble des ITPE de voir leur situation matérielle revalorisée. Cf. à ce sujet le récit détaillé du rapport de force engagé par le syndicat majoritaire face aux responsables de la direction du Personnel et des Services dans : WOLFF Oren, *Le ministère de l'Équipement face à la décentralisation, op. cit.*, 2007, p.112 et sq.

<sup>2048</sup> Les concepts théoriques d'« *exit* » (défection) et de « *voice* » (prise de parole) renvoient, selon leur auteur, aux deux principales options possibles dans un contexte de déclin organisationnel. HIRSCHMAN Albert O., *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1970 (trad. : *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard, coll. « L'espace du politique », 1995).

<sup>2049</sup> L'auteur montre en effet que plus les opportunités de défection sont nombreuses, moins la probabilité de la contestation est grande.

poussée mériterait bien entendu d'être menée<sup>2050</sup>, la simple comparaison diachronique de la place des ingénieurs des Ponts au sein des entreprises qui constituaient des bastions du corps à l'époque de *L'Ère des technocrates*<sup>2051</sup>, indique un affaiblissement notable de leur présence<sup>2052</sup>.

## ii) Du corps comme « capital » à l'ENPC comme instrument

À partir des résultats de notre travail, nous souhaitons insister sur la place déclinante des grands corps au sein de l'École polytechnique, puis du corps des Ponts et Chaussées au sein de l'ENPC. L'intérêt que nous avons porté à la formation, du point de vue à la fois du contenu des enseignements et des institutions qui les dispensent, nous a permis d'aboutir à plusieurs constats.

Concernant l'École polytechnique tout d'abord, nous avons vu que la réforme dite « X 2000 », n'avait fait l'objet d'aucune consultation, en amont, des grands corps de

---

<sup>2050</sup> À l'instar, par exemple, du travail d'Aurélien Éminet sur les administrateurs des principales entreprises du CAC 40 (thèse en cours sous la direction de David Courpasson, à l'École de management de Lyon). Cf. notamment : ÉMINET Aurélien, GOMEZ Pierre-Yves et GUEDRI Zied, « Le rôle du comité des nominations et ses effets réels sur la modification des pratiques de gouvernement des entreprises : test empirique sur le SBF entre 2000 et 2005 », 6<sup>ème</sup> conférence internationale de gouvernance d'entreprise, Genève, 21-22 mai 2007 ; ÉMINET Aurélien, GOMEZ Pierre-Yves et GUEDRI Zied, « The Impact of Ownership Structure on Directors' Reputation », SMS Strategic Management Society 27th annual international conference, San Diego, 14-17 octobre 2007.

<sup>2051</sup> Concernant la présence des membres des grands corps et celle des ingénieurs du corps des Ponts au sein des grandes entreprises, cf. : THÉNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, op. cit., 1987, respectivement pp.30-31, pp.242-243 et pp.304-305.

<sup>2052</sup> Parmi les organisations citées par Jean-Claude Thénig, qui évoque des entreprises privées comme publiques et des organismes tels que le CEA (où l'on ne trouve plus aucun ingénieur des Ponts parmi les membres du comité de direction), seule « Aéroports de Paris » est actuellement encore dirigée par un ingénieur des Ponts (Pierre Graff, qui était directeur de cabinet du ministre de l'Équipement au début de la réforme de la formation du corps fusionné) et compte trois IPC parmi les sept autres membres de son comité exécutif. La PDG de la SNCF, Anne-Marie Idrac, est énarque et l'entreprise compte seulement trois IPC parmi les treize autres membres de son comité exécutif. L'on ne trouve quasiment plus d'ingénieur des Ponts au sein de l'équipe dirigeante d'EDF (ni le PDG ni aucun des trois directeurs généraux délégués et seulement un seul des treize membres du comité exécutif), d'Air-France (le PDG, Jean-Cyril Spinetta, est énarque et un seul des onze directeurs généraux est IPC) et d'Alstom (le PDG, Patrick Kron n'est pas IPC et, au sein du comité exécutif, seul le directeur financier – Henri Poupart-Lafarge – est membre du corps). Le groupe Vinci (qui remplace la Société générale d'entreprises en 2000) est dirigée par un énarque, Yves-Thibault de Silguy ; le groupe Suez, dont le PDG, Gérard Mestrallet, est énarque, ne compte aucun ingénieur des Ponts dans son comité exécutif ; le groupe Arcelor-Mittal ne comprend aucun ingénieur des Ponts, ni dans son comité exécutif ni dans son conseil d'administration ; on ne trouve pas non plus d'IPC à la tête de Spie Batignolles et il n'y a plus aucun ingénieur des Ponts dans la direction de GTM construction (ni le PDG ni aucun des onze autres membres du comité exécutif). Source : recherche effectuée à partir des derniers rapports d'activité des entreprises citées et de l'annuaire du corps des Ponts et Chaussées.

l'État<sup>2053</sup>. Ces derniers n'ont pas été non plus invités à participer à la réflexion qui s'est engagée au sein de l'École à ce sujet. De surcroît, la réforme finalement adoptée représente un fort désavantage pour ces grands corps, dans la mesure où elle modifie des paramètres importants qui remettent en cause leur place au sein de l'établissement. Enjointes de s'adapter à ces évolutions, quitte à réviser largement leurs propres projets de formation en cours, les Écoles dites d'application ont été contraintes d'accepter une réforme fondamentalement orientée vers les universités étrangères et notamment américaines. Depuis lors, l'École *polytechnique* propose une formation qui ne l'est plus ; le classement des élèves est devenu optionnel et moins légitime<sup>2054</sup> ; et des matières censées constituer le cœur de métier de certains corps, telle que la « mécanique », ont désormais un caractère optionnel.

Cette réforme témoigne de la moindre importance des grands corps tout autant qu'elle contribue à les affaiblir. Si la situation de l'époque permettait à Jean-Claude Thœnig d'évoquer les « destins brisés<sup>2055</sup> » des élèves qui ne parvenaient pas à sortir dans la « botte » et se voyaient refuser l'accès aux grands corps<sup>2056</sup>, tel ne semble plus être le cas aujourd'hui. Les grands corps ont une réputation parfois poussiéreuse<sup>2057</sup> parmi les Polytechniciens qui sont désormais incités, par les responsables de l'École, à partir à l'étranger et à obtenir des diplômes de réputation internationale au MIT ou à Harvard.

Concernant l'École des Ponts et Chaussées, nous avons montré la tendance à l'autonomisation de cet établissement vis-à-vis du ministère de l'Équipement ainsi que la marginalisation progressive du corps en son sein. Les évolutions de la formation indiquent une dédifférenciation des enseignements des élèves fonctionnaires qui se calquent progressivement, au cours de la deuxième moitié du vingtième siècle, sur les exigences propres aux impératifs professionnels du secteur privé. Le corps des Ponts est marginalisé dans les réformes entreprises, ou tout du

---

<sup>2053</sup> Si des hauts fonctionnaires issus des grands corps techniques siègent au sein du conseil d'administration par exemple, les institutions du corps des Ponts telles que l'AIPC ou l'ENPC n'ont pas été consultées en tant que telles par les responsables de l'École polytechnique au sujet de la réforme « X 2000 ».

<sup>2054</sup> Rappelons qu'il porte désormais sur un nombre réduit d'années et qu'il distingue les élèves volontaires sur la base d'une formation hétérogène.

<sup>2055</sup> THœNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, op. cit., 1987, p.17.

<sup>2056</sup> « Vécu de l'intérieur de la tribu, l'indigène se sent un raté s'il n'arrive pas à "sortir" dans un Grand Corps ». *Idem*.

<sup>2057</sup> Au sens propre, cf. encadré n°4.

moins n'est-il pas pris en compte dans les spécificités qui distinguent ses membres de la grande majorité des élèves de l'École. Les domaines d'activité du ministère de l'Équipement occupent progressivement une place de moins en moins centrale et la part des disciplines techniques se réduit peu à peu. La stratégie d'internationalisation poursuivie par la direction de l'ENPC et la tentative de rapprochement de l'établissement avec d'autres grandes Écoles, telle que celle des Mines, peuvent se lire comme un mouvement d'émancipation vis-à-vis de la tutelle ministérielle et de neutralisation du poids du corps au sein de l'institution.

Les évolutions récemment suivies par les deux Écoles témoignent ainsi d'une situation bien différente de celle qui prévalait à l'époque où Jean-Claude Thoenig écrivait, à propos de l'ÉNA et de l'École polytechnique : « leur fonction de vivier des castes dirigeantes constitue leur principal capital<sup>2058</sup> ». Elles attestent l'affaiblissement du poids des corps à l'École polytechnique et à l'ENPC, dont la légitimité et le prestige semblent désormais reposer davantage sur d'autres sources (dont l'internationalisation notamment). Il ne faudrait pas néanmoins en conclure que ces Écoles prétendent se passer du capital que représente la présence des corps en leur sein. Les mobilisations auxquelles ont donné lieu, parmi le personnel de l'ENPC, les réformes afférentes à la formation des ingénieurs-élèves en témoignent. Cependant, le poids des corps apparaît moins essentiel et s'accompagne désormais d'autres facteurs de prestige sur lesquels ces établissements entendent fonder leur réputation.

Si les grands corps de l'État, et le corps des Ponts en particulier, sont une moindre source de distinction et d'influence pour ces grandes Écoles, celles-ci apparaissent au contraire comme des vecteurs de prestige et des outils stratégiques pour les corps, mais également pour leur ministère d'appartenance. L'on objectera qu'il n'y a à cela rien de nouveau et que les grandes Écoles ont toujours constitué un capital important pour le prestige des ministères qui y recrutent leurs cadres supérieurs. Pourtant, c'est la première fois, au cours de la deuxième moitié du vingtième siècle<sup>2059</sup>, que la formation initiale fait l'objet d'une telle attention au niveau du ministère de

---

<sup>2058</sup> THENIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, op. cit., 1987, p.16.

<sup>2059</sup> La délimitation temporelle de notre enquête ne nous permet pas d'affirmer que c'est la première fois dans l'histoire du corps des Ponts et Chaussées.

l'Équipement. La fabrique de la formation, les attendus différenciés qu'elle recèle, les conflits qu'elle a suscités, l'intervention du directeur de cabinet, ainsi que l'étude du contenu proprement dit des enseignements, viennent à l'appui de cette affirmation. C'est, surtout, la première fois que les institutions de formation sous la tutelle du ministère de l'Équipement sont aussi explicitement prises en considération et intégrées formellement dans son organigramme, sous l'appellation de « services stratégiques ». Présentée comme un instrument au service de l'État, l'École des Ponts s'est ainsi vue confier un rôle moteur dans la stratégie centripète des responsables du ministère de l'Équipement à l'égard des corps techniques.

Cette stratégie appelle une remarque d'ordre plus général. La restitution des débats autour de la fabrique de la formation a révélé les facteurs contraignants qui ont contribué à déterminer son contenu. Parmi ceux-ci néanmoins, les évolutions structurelles de l'environnement économique international n'ont pas été considérées comme un élément pertinent à prendre en considération pour l'analyse. Les débats autour de la formation semblent ainsi avoir été essentiellement guidés par des facteurs plus locaux, relevant des stratégies de positionnement du corps au plan national, où la concurrence des énarques, notamment, semble pourtant reléguer les ingénieurs des Ponts au second plan. Le décalage apparaît ainsi flagrant entre la manière dont les enjeux de formation sont pensés au sein du corps et du ministère de l'Équipement, et l'environnement plus global qui pèse sur l'évolution des secteurs dans lesquels ils sont investis. Les marchés de l'aménagement et des services en réseaux<sup>2060</sup> sont en effet de plus en plus structurés autour de grands groupes concentrés qui trustent des « grands chantiers » de construction d'infrastructures routières et d'aménagement (viaduc, autoroutes, ponts, etc.), notamment dans les pays émergents (en Chine, en Inde, en Amérique Latine, etc.)<sup>2061</sup>. Les ingénieurs des Ponts et Chaussées entendent-ils, dès lors, jouer un rôle dans cette nouvelle donne ? Préparent-ils leurs jeunes pairs à s'investir dans cette concurrence à l'échelle

---

<sup>2060</sup> Sur la conversion des services publics locaux européens aux principes du marché, à la fin du XXème siècle, et ses conséquences sur leur structuration, cf. : LORRAIN Dominique, « Urban Capitalisms: European Models in Competition », *International Journal of Urban and Regional Research*, vol.29, n°2, juin 2005, pp.231-267.

<sup>2061</sup> Cf. à ce sujet les travaux de Dominique Lorrain, et notamment : LORRAIN Dominique, « La firme locale-globale: Lyonnaise des Eaux (1980-2004) », *Sociologie du travail*, n°47, 2005, pp.340-361, dans lequel l'auteur retrace l'aventure internationale de cette société (aujourd'hui Suez) qui l'a conduite à modifier radicalement ses structures de pouvoir et sa gestion des hommes (notamment *via* la formation).

internationale<sup>2062</sup> ? L'analyse des débats sur l'avenir du corps, son identité et sa formation n'en révèle en tout cas aucune trace, interrogeant l'observateur sur la pérennité de cette stratégie de positionnement dont les enjeux apparaissent bien décalés au regard du contexte international.

### iii) Recentrage sur les métiers *versus* hyper sélectivité

Si l'ÉNA ou l'X ont été largement décrites comme des institutions de classement dont les enseignements étaient orientés vers la perspective du concours à la sortie<sup>2063</sup>, la réforme de Polytechnique en l'an 2000 remet en cause ce système en instaurant notamment un concours auquel ne participent que les élèves volontaires. Non seulement le classement ne constitue-t-il plus l'alpha et l'oméga du passage à Polytechnique mais à cela s'ajoutent les réformes engagées à l'initiative des ingénieurs des Ponts et Chaussées, réformes qui privilégient l'engagement et la perspective d'un recrutement « fidèle » au ministère au détriment du rang des recrutés dans la hiérarchie officialisée par la « botte ».

Plusieurs auteurs ont mis en évidence les conséquences de l'existence d'un classement à la sortie des grandes Écoles sur la dimension pédagogique de ces établissements. Les connaissances apparaissent comme des éléments secondaires et sans rapport avec le métier futur des hauts fonctionnaires<sup>2064</sup>. À l'École polytechnique comme à l'École des Ponts et Chaussées, les récentes réformes de la formation semblent néanmoins témoigner d'un recentrage de celles-ci sur les compétences professionnelles. L'imposition d'un pré-requis en termes de « mécanique » pour les candidats au corps des Ponts ou la « ministérialisation » de la formation à l'ENPC en attestent. En quoi, dès lors, cette importance centrale accordée au métier et à la motivation des élèves à intégrer le ministère de l'Équipement à la fin de leur scolarité, nous renseigne-t-elle sur l'état actuel du corps des Ponts et Chaussées ?

---

<sup>2062</sup> Au sujet de la politique d'internationalisation de la Lyonnaise des Eaux, Dominique Lorrain parle d'un véritable « choc culturel » (p.348) pour les cadres qui s'y sont investis, et dont les dirigeants étaient, pour l'essentiel, des préfets et des membres des grands corps. *Ibid.*, pp.347-350.

<sup>2063</sup> EYMERI Jean-Michel, *La fabrique des énarques*, op. cit., 2001 ; SULEIMAN Ezra N., *Les élites en France*, op. cit., 1979 ; THÉNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, op. cit., 1987, p.18 notamment.

<sup>2064</sup> Cf. notamment : SULEIMAN Ezra N., *Les élites en France*, op. cit., 1979, p.123 ; EYMERI Jean-Michel, *La fabrique des énarques*, op. cit., 2001, p.60 ; THÉNIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, op. cit., 1987, pp.18-19.

L'auteur de *L'Ère des technocrates* formule certaines de ses observations en ce que l'on pourrait qualifier de « loi » de type proportionnel. Selon lui, le prestige social d'un grand corps est fonction de son degré d'éloignement du champ professionnel auquel il était à l'origine assigné (« le corps est d'autant plus grand qu'il ne fait pas ce pour quoi il est fait<sup>2065</sup> »). En suivant l'auteur, nous pourrions considérer la tentative de recentrage du corps des Ponts sur ses cœurs de métiers comme un symptôme possible de son affaiblissement. Le corps serait d'autant moins grand qu'on tenterait de lui faire faire ce pour quoi il est fait : le cas (potentiellement) inverse à celui que l'auteur a étudié présenterait des effets similairement contraires. S'il est délicat de conclure trop rapidement sur ce sujet étant donné le manque de recul historique et la focalisation de ce recentrage sur les jeunes recrues du corps, nous pouvons néanmoins suggérer que les récentes décisions semblent aller dans le même sens (inverse) que la proposition de Jean-Claude Thœnig. Elles témoignent, dans tous les cas, d'une volonté d'accorder la priorité à la fidélité des candidats et à leurs compétences techniques sur l'hyper sélectivité décrite par l'auteur comme une caractéristique de « l'appartenance à l'élite<sup>2066</sup> ». « Plus on abandonne le métier originel, plus on recrute dans le haut du tableau de la Grande École<sup>2067</sup> » observe-t-il. Or c'est précisément la tendance inverse qui a été privilégiée, et assumée comme telle par ses initiateurs, à savoir un recentrage sur le « métier originel » et la fidélité au ministère de l'Équipement, au détriment de la hiérarchie et du prestige du corps. Les récentes réformes de la formation mises en place à l'École polytechnique et à l'ENPC sont ainsi à l'origine de changements qui nous semblent, encore une fois, symptomatiques d'une tendance à l'affaiblissement du corps des Ponts et Chaussées.

#### **iv) Les gardiens du ministère de l'Équipement ?**

Nous avons eu l'occasion de montrer comment un corps de l'État pouvait être instrumentalisé par ses membres à des fins individuelles. De l'attitude des « passagers clandestins », à la vision du corps défendue par les représentants de l'AIPC, jusqu'à la promotion active du pantouflage à laquelle ses responsables participent, nous avons pu constater à plusieurs reprises que le corps peut « ignorer,

---

<sup>2065</sup> THœNIG Jean-Claude, *Ibid.*, p.20.

<sup>2066</sup> *Ibid.*, pp.248-255 et notamment pp.249-250.

<sup>2067</sup> *Ibid.*, p.20.

s'il le faut, les buts généraux de l'appareil de l'État<sup>2068</sup> ». Mais nous avons également observé que cette instrumentalisation du corps à des fins individuelles, potentiellement nuisibles aux objectifs de l'État, s'accompagnait, sur notre terrain, d'un mouvement inverse. Elle coexiste en effet avec une instrumentalisation du corps, au profit des « buts généraux de l'appareil de l'État » et, plus précisément, du ministère de l'Équipement, qui s'exerce, selon certains IPC, au détriment du corps (et en tout cas au détriment des libertés individuelles de ses jeunes recrues). Si la situation et les réformes analysées sont très différentes, la nature du mouvement engagé en cette fin de vingtième siècle serait, en quelque sorte, plus proche de l'action technocratique du corps menée dans les années soixante qui l'a conduit à « s'aliment[er] de l'État, de son emprise, de sa légitimité, jusqu'à se conduire objectivement comme un des vecteurs essentiels de la centralisation bureaucratique<sup>2069</sup> ».

Cette observation nous semble corrélée à un autre élément, que l'on peut considérer comme un nouvel indice de l'affaiblissement du corps des Ponts. Durant notre enquête, nous avons croisé, comme l'auteur de *L'Ère des technocrates*, des individus qui « se comport[ai]ent dans leur quotidien, per[cevai]ent les évènements, d'abord et avant tout, en tant que membres d'un corps<sup>2070</sup> ». Mais nous avons également rencontré des IPC qui ne s'exprimaient pas au nom du corps, voire s'exprimaient contre le corps (ou agissaient en sa défaveur), en avaient conscience, et revendiquaient de surcroît de telles prises de parole et de position.

Si l'on peut parler à leur égard d'« ex-corporation », notre enquête ne nous permet pas d'extrapoler sur l'affaiblissement généralisé du pouvoir d'identification du corps et de conclure que les IPC se pensent de moins en moins comme membres du corps des Ponts. Rappelons néanmoins qu'il s'agissait là de quelques-uns de ses principaux décideurs. Pour donner l'exemple le plus patent de la thèse, lorsque Patrick Gandil prend les décisions relatives à la sphère de la formation, il prétend agir, non pas comme membre du corps, mais en tant qu'agent de l'État ou, plus exactement, en

---

<sup>2068</sup> *Ibid.*, p.244.

<sup>2069</sup> *Ibid.*, p.312.

<sup>2070</sup> *Ibid.*, p.39.

tant que gardien du ministère de l'Équipement<sup>2071</sup>. Plus encore, il refuse d'intervenir dans une logique corporatiste, point de vue qu'il oppose explicitement à celui de gardien du ministère de l'Équipement.

De telles prises de positions nous semblent permises (et/ou peut-être symptomatiques) par le moindre rôle joué aujourd'hui par des institutions représentatives du corps telles que le conseil général des Ponts et Chaussées ou l'association professionnelle du corps. Sur notre terrain, le véritable « pilote » du corps, si tant est qu'il y en ait un, se situe au sein du cabinet du ministre de l'Équipement, puis dans la position du secrétaire général du Ministère. Les instances politiques et administratives semblent avoir pris le dessus sur les instances corporatistes. Ce n'est plus ici « le corps des ingénieurs des Ponts [qui] s'arrange pour infléchir les objectifs que leur administration prend en charge de telle façon qu'ils soient compatibles avec leurs intérêts de corps<sup>2072</sup> », mais plutôt l'administration qui tente de modeler et de diriger le corps en fonction des besoins supposés de l'État. Réapproprié par ses contempteurs, le management joue un rôle central dans cette tentative de patrimonialisation d'un grand corps par les responsables d'un ministère en quête de légitimité.

---

<sup>2071</sup> Nous retrouvons là, en quelque sorte, les réflexions de la thèse de Jean-Michel Eymeri qui s'interroge sur la culture d'État et montre que l'état des énarques est précisément d'être « les gardiens de l'État ». EYMERI Jean-Michel, *Les gardiens de l'État. Une sociologie des énarques de ministère*, op. cit., 1999.

<sup>2072</sup> THENIG Jean-Claude, *L'Ère des technocrates*, op. cit., 1987, p.241.

# SOURCES

## Entretiens réalisés, classés par ordre chronologique

DATE	DUREE	QUALITE / FONCTION	LIEU	OBSERVATIONS
07/03/02	50 min	Chercheur du RIVES (ENTPE)	Vaulx-en-Velin	
17/06/02	1h20	Directeur de l'enseignement à l'École des Mines	Paris	Entretien exploratoire
27/06/02	20 min	Responsable d'une administration centrale	Vaulx-en-Velin	Conversation non enregistrée
05/7/02	2h15	Directeur de l'enseignement de l'ENPC et professeur de communication	Marne-la-Vallée	
08/7/02	1h35	Directeur de l'enseignement de Polytechnique	Palaiseau	
10/7/02	2h30	Président du groupe de travail sur le projet "X-2000"	Paris	
24/10/02	1h15	Chargé de mission de la réforme de l'ENTPE	Vaulx-en-Velin	Entretien non enregistré
14/11/02	2h	Ancien directeur de l'enseignement de l'ENPC	Fontenay-aux-Roses	Chargé des relations avec les Universités à l'IRSN
14/11/02	4h	Responsable de l'AIPC	Paris	
15/11/02	1h30	Ingénieur élève membre du Bureau de l'AIPC	Paris	Promotion X97
15/11/02	1h40	Ingénieur élève membre du Bureau de l'AIPC	Paris	Promotion X97
18/11/02	1h50	Directeur de l'École nationale des Ponts et Chaussées	Marne-la-Vallée	
19/11/02	2h40	Vice-président du département Sciences humaines, Economie, Gestion, Finances à l'ENPC, enseignant de sciences économiques à l'ENPC	Paris	Futur enseignant du MAP
20/11/02	1h40	Directeur de l'enseignement de l'ENPC et professeur de communication	Marne-la-Vallée	
06/01/03	1h	Chargé de mission de la réforme de l'ENTPE	Vaulx-en-Velin	Entretien non enregistré
24/01/03	1h30	Directeur adjoint de l'École nationale des sciences géographiques	Marne-la-Vallée	Membre du groupe de réflexion sur le MAP
28/01/03	1h20	Cadre de la DPS	La Défense	Entretien non enregistré
31/01/03	1h40	Responsable d'une administration centrale	Anonymé	Entretien non enregistré
13/02/03	2h	Ingénieur élève membre du groupe MAP	Paris	

DATE	DUREE	QUALITE / FONCTION	LIEU	OBSERVATIONS
14/02/03	2h10	Secrétaire du MAP et responsable pédagogique de la formation des "corpards" à l'ENPC	Marne-la-Vallée	Adjoint du directeur du développement de l'ENPC et responsable pédagogique du Management Public et Maîtrise Technique
14/02/03	3h40	Responsable de l'AIPC	Paris	Secrétaire général du groupe des associations de la haute fonction publique et permanent de l'AIPC
15/02/03	3h15	Ingénieur élève membre du groupe MAP	Charenton-le-Pont	
17/02/03	1h20	Président de la première section du CGPC	La Défense	Ancien directeur de cabinet du ministre de l'Équipement Jean-Claude Gayssot
18/02/03	50 min	Directeur du développement (Directeur adjoint de l'ENPC) Membre du groupe MAP	Marne -la-vallée	Ancien conseiller technique au cabinet de Dominique Voynet, ministre de l'Environnement
18/02/03	2h40	Ancien directeur du Personnel et des Services	Paris	
20/02/03	2h10	Directeur de l'enseignement de l'ENPC et professeur de communication	Marne-la-Vallée	Entretien non enregistré
20/02/03	1h50	Membre du groupe de travail pédagogique sur le MAP	Paris	Chercheur et directeur adjoint du LATTs, Docteur en urbanisme (Paris 8) et chargé de cours à l'ENTPE, Responsable de la formation au Management Public dans le mastère Management Public et Maîtrise Technique (concours interne), Futur enseignant du MAP
24/02/03	4h10	Elève civil de l'ENPC	Paris	Elève du département "Villes, environnement, transport"
04/03/03	1h	Chargé de mission de la réforme de l'ENTPE	Vaulx-en-Velin	Entretien non enregistré
22/04/03	1h30	Ancien président de l'AIPC, membre du CGPC	La Défense	Membre du Conseil Général des Ponts et Chaussées et ancien président d'Aéroports de Paris
22/04/03	35 min	Président de l'AIPC	Paris	Directeur associé de McKinsey consulting group
22/04/03	1h50	Chercheur au LATTs (ENPC)	Paris	Co-auteur d'un rapport sur les carrières et les métiers du corps des PC et des TPE

DATE	DUREE	QUALITE / FONCTION	LIEU	OBSERVATIONS
23/04/03	40 min	Directeur général adjoint de Météo France, chargé des affaires internationales et des missions institutionnelles	Paris	Futur directeur de l'ENPC
23/04/03	1h50	Membre du groupe de réflexion sur le MAP	Paris	Ancien directeur Départemental de l'Équipement Côte d'Or, Directeur général de l'Agence du Médicament
24/04/03	1h30	Ancien chargé de mission de la fusion des 4 corps techniques supérieurs du MELT	La Défense	Ancien chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées (DPS)
24/04/03	1h35	Sous-directeur des personnels techniques d'entretien et d'exploitation chargé de la tutelle des Ecoles à la DPS	La Défense	
24/04/03	1h20	Ingénieur des TPE membre de la direction des Routes	La Défense	Entretien non enregistré
25/04/03	1h20	Président de la 3è section du CGPC	La Défense	Président du "groupe Giblin" sur la 1ère année de formation des "corpsards"
25/04/03	3h15	Responsable de l'AIPC	Paris	
25/04/03	2h40	Enseignant de sociologie à Polytechnique et à l'ENPC, responsable du séminaire simulation de gestion d'entreprise	Paris	Chercheur au CSO, CNRS, futur enseignant du MAP
28/04/03	2h20	Ancien chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées (DPS)	Nanterre	Directeur départemental de l'Équipement des Hauts-de-Seine
19/06/03	1h15	Membre du groupe de réflexion sur le MAP	Paris	Directeur des Réseaux ferrés de France
09/09/03	2h10	Responsable de l'AIPC	Paris	
15/09/03	3h10	Responsable de l'AIPC	Paris	Membre du "groupe Lespinard"
16/09/03	40 min	Enseignant de communication à l'ENPC	Marne-la-Vallée	Entretien non enregistré
17/09/03	1h20	Enseignant de communication à l'ENPC	Marne-la-Vallée	
17/09/03	50 min	Enseignant de communication à l'ENPC	Marne-la-Vallée	Entretien non enregistré
17/09/03	1h15	Enseignant de communication à l'ENPC	Marne-la-Vallée	
18/09/03	1h30	Enseignant de communication à l'ENPC	Marne-la-Vallée	
18/09/03	2h	Enseignant de communication à l'ENPC	Marne-la-Vallée	
18/09/03	40min	Enseignant de communication à l'ENPC	Marne-la-Vallée	Entretien non enregistré

DATE	DUREE	QUALITE / FONCTION	LIEU	OBSERVATIONS
19/09/03	40min	Enseignant de communication à l'ENPC	Marne-la-Vallée	Entretien non enregistré
19/09/03	1h45	Enseignant de communication à l'ENPC	Marne-la-Vallée	
24/09/03	1h40	Enseignant de "simulation de gestion d'entreprise" à l'ENPC	Marne-la-Vallée	
24/09/03	2h10	Enseignant de "simulation de gestion d'entreprise" à l'ENPC	Marne-la-Vallée	
24/10/03	1h50	Directeur du CERAS, professeur d'économie à l'ENPC, président du "groupe Maurice"	Paris	Futur directeur du MAP
09/12/03	30 min	Chargé de mission de la réforme de l'ENTPE	Vaulx-en-Velin	Conversation non enregistrée
16/01/04	20 min	Directeur de l'ENTPE	Vaulx-en-Velin	Conversation non enregistrée
22/01/04	4h40	Représentant du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche au conseil d'administration de l'ENPC	Paris	Directeur du département Energie, Transports, environnement et ressources naturelles à la direction de la Technologie au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
23/01/04	2h	Ancien responsable de l'AIPC	Paris	Ancien chargé de la mobilité des carrières à l'AIPC, ancien conseiller du directeur de l'ENPC
24/01/04	2h15	Responsable de l'AIPC	Paris	
26/01/04	45 min	Directeur du Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés	Marne-la-Vallée	Membre du comité de pilotage du MAP
27/01/04	1h20	Enseignant de philosophie politique à l'ENPC	Marne-la-Vallée	Membre du comité de pilotage du MAP, futur enseignant du MAP
28/01/04	1h30	Chargé de mission à la direction des Routes	La Défense	Membre du groupe de réflexion sur le MAP
28/01/04	50 min	Ancien directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation	Noisiel	Ancien directeur de cabinet de Louis Besson, secrétaire d'État au logement, ancien chargé de mission au cabinet du ministre de l'Équipement Jean-Claude Gayssot. Directeur général de l'EPA Marne (établissement public d'aménagement)

DATE	DUREE	QUALITE / FONCTION	LIEU	OBSERVATIONS
28/01/04	1h40	Chargé de mission de la réforme de l'ENTPE	Vaulx-en-Velin	Conversation non enregistrée
29/01/04	2h15	Chargé de mission CPC à la DPS	La Défense	
02/02/04	2h	Président du groupe de réflexion sur le MAP	Paris	Ancien directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, ancien directeur général de l'Administration et de la Fonction publique Président de 4 sociétés d'autoroutes
02/02/04	25 min	Chercheur au LATTIS	Marne-la-Vallée	Conversation non enregistrée
04/02/04	1h30	Chargé de mission à l'ENPC, responsable de la coordination pédagogique et de l'enseignement du MAP	Paris	
04/02/04	2h40	Responsable de l'AIPC	Paris	Secrétaire général du groupe des associations de la haute fonction publique
04/02/04	1h30	Chargé de mission à la DPS	Paris	
04/02/04	2h20	Directeur de l'enseignement de l'ENPC et professeur de communication	Marne-la-Vallée	Entretien non enregistré
24/02/04	2h20	Directeur du CERAS, professeur d'économie à l'ENPC, président du "groupe Maurice"	Paris	Futur directeur du MAP
24/02/04	55 min	Chargé de mission à la Direction du Personnel et des Services	Paris	Co-auteur d'un rapport sur la gestion du corps des Ponts et Chaussées
05/03/04	10 min	Représentant du personnel administratif au conseil d'administration de l'ENPC		Conversation téléphonique non enregistrée
08/04/04	1h40	Représentant du CPC à la CGT	Montreuil	
24/05/04	2h	Directeur de l'ENTPE	Vaulx-en-Velin	
02/06/04	4h10	Enseignant de management et responsable d'un département à l'ENTPE	Vaulx-en-Velin	
05/06/04	2h10	Directeur adjoint de l'ENTPE	Vaulx-en-Velin	
07/06/04	2h	Ingénieur élève délégué promotion ENPC 2005	Marne-la-Vallée	Promotion X2000

DATE	DUREE	QUALITE / FONCTION	LIEU	OBSERVATIONS
08/06/04	5h10	Vice-président du département Sciences humaines, Economie, Gestion, Finances à l'ENPC, enseignant de sciences économiques à l'ENPC	Paris	Chercheur au CERAS, futur enseignant du MAP
10/06/04	2h10	Directeur du Collège des ingénieurs, ancien responsable de la formation continue à l'École des Ponts et Chaussées	Paris	
10/06/04	2h10	Conseiller technique au cabinet du ministre de l'Équipement, Gilles de Robien	Paris	
11/06/04	2h05	Ingénieur élève délégué de la promotion 2004, membre du groupe de réflexion sur le MAP	Paris	
11/06/04	1h20	Chargé de mission à la DPS	La Défense	
11/06/04	2h20	Chargé de mission à la DPS	La Défense	
11/06/04	50 min	Chef de bureau des personnels techniques d'encadrement à la DPS	La Défense	
15/06/04	2h	Ancien directeur de l'ENPC	Paris	
15/06/04	1h20	Responsable de l'AIPC	Paris	
17/06/04	1h40	Directeur du développement (Directeur adjoint de l'ENPC) Membre du groupe MAP	Marne-la-Vallée	Ancien conseiller technique au cabinet de Dominique Voynet Ministre de l'Environnement
17/06/04	1h40	Adjoint au président du département Sciences humaines, Economie, Gestion, Finances à l'ENPC	Marne-la-Vallée	
17/06/04	2h05	Secrétaire du MAP et responsable pédagogique de la formation des "corpsards" à l'ENPC	Marne-la-Vallée	Adjoint du directeur du développement de l'ENPC et responsable pédagogique du Management Public et Maîtrise Technique
18/06/04	1h30	Conseiller du vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées, professeur de philosophie et de sciences humaines à l'ENPC	Paris	
18/06/04	1h45	Vice-président du CGPC	La Défense	

DATE	DUREE	QUALITE / FONCTION	LIEU	OBSERVATIONS
21/06/04	1h50	Directeur de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques du MELT	La Défense	Ancien directeur de l'ENTPE, membre du conseil d'administration de l'ENPC
22/06/04	2h15	Responsable de la cellule de gestion du corps des IPC au Bureau des personnels techniques d'encadrement de la DPS	La Défense	
22/06/04	1h30	Chargé de mission à la DPS, chargé de la tutelle des Ecoles	La Défense	
22/06/04	3h15	Responsable de l'AIPC	Paris	
31/08/04	1h	Directeur adjoint de l'ENTPE	Vaulx-en-Velin	Conversation non enregistrée
06/09/04	3h	Directeur adjoint de l'ENTPE	Vaulx-en-Velin	
20/10/04	1h10	Ancien vice-président du CGPC	Paris	Entretien non enregistré
01/11/04	2h05	Ancien directeur de l'ENPC et ancien membre du CGPC	Paris	
02/11/04	2h10	Ancien directeur du Personnel et des Services et ancien vice-président du CGPC	Paris	Président d'URBA 2000
03/11/04	2h40	Président G 16, ancien président de l'AIPC	La Défense	
03/11/04	2h50	Directeur de l'ENPC	Marne-la-vallée	Ancien directeur général adjoint de Météo France
04/11/04	2h35	Ancien directeur du Personnel, membre du CGPC	La Défense	
04/11/04	2h	Ancien président de l'AIPC et ancien professeur d'économie à l'ENPC	Paris	
16/12/04	1h	Ingénieur élève	Paris	Promotion X99
04/01/05	2h20	Ingénieur élève	Paris	Promotion X99
05/01/05	10 min	Directeur de cabinet du ministre de l'Équipement	Paris	Ancien directeur de l'enseignement à l'ENPC, ancien directeur des Routes et futur secrétaire général du ministère de l'Équipement, conversation non enregistrée
07/01/05	1h	Ingénieur élève	Paris	Promotion X99
07/01/05	1h30	Ingénieur élève	Paris	Promotion X99

DATE	DUREE	QUALITE / FONCTION	LIEU	OBSERVATIONS
12/01/05	50 min	Ingénieur élève	Paris	Promotion X99
13/01/05	2h	Ingénieur élève	Paris	Promotion X99
21/01/05	15 min	Enseignant de sociologie du MAP	Aix-en-Provence	Conversation non enregistrée
24/02/05	3h40	Directeur de cabinet du ministre de l'Équipement	Paris	Ancien directeur de l'enseignement à l'ENPC, ancien directeur des Routes et futur secrétaire général du ministère de l'Équipement
13/05/05	2h	Responsable de l'AIPC	Paris	
13/05/05	20 min	Ingénieur des TPE	Paris	Conversation non enregistrée
15/06/05	3h20	Directeur adjoint de l'ENTPE	Vaulx-en-Velin	Entretien non enregistré
24/06/05	2h	Responsable de l'AIPC	Paris	
27/06/05	35 min	Responsable de l'AIPC	Paris	Conversation non enregistrée
27/06/05	20 min	Responsable de l'AIPC	Paris	Conversation non enregistrée
28/06/06	1h40	Ingénieur des TPE	Paris	Entretien non enregistré
12/02/07	3h	Ancien chargé de mission de la fusion des 4 corps techniques supérieurs du MELT	La Défense	Entretien non enregistré
26/02/07	5h50	Ancien chargé de mission de la fusion des 4 corps techniques supérieurs du MELT	La Défense	Entretien non enregistré
26/02/07	2h	Chargé de mission du corps des Ponts à la DPS	La Défense	Entretien non enregistré
27/02/07	7h	Ancien chargé de mission de la fusion des 4 corps techniques supérieurs du MELT	La Défense	Entretien non enregistré
02/03/07	8h40	Ancien chargé de mission de la fusion des 4 corps techniques supérieurs du MELT	La Défense	Entretien non enregistré
02/03/07	1h	Chargé de mission du corps des Ponts à la DPS	La Défense	Conversation non enregistrée
19/04/07	45 min	Responsable de l'AIPC	Paris	Conversation non enregistrée
19/04/07	1h30	Secrétaire de l'AIPC	Paris	Conversation non enregistrée

## Ministère Équipement *DPS : documents internes et archives personnelles*<sup>2073</sup>

### \* Saisines et contacts interministériels

Lettre du directeur du cabinet du ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme au cabinet du ministre de l'Économie et des Finances, objet : « Fusion des corps d'ingénieurs issus de l'École polytechnique. Projet de décret modifiant le décret n°59-358 du 20 février 1959 relatif au statut particulier du corps des ingénieurs des ponts et chaussées », Paris, le 28 mai 1997.

Lettre du directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement au directeur général de l'Administration et de la Fonction publique, objet : « Séminaire de rentrée des directeurs de personnel des 11 et 12 septembre prochains », La Défense, le 10 septembre 1998.

Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, objet : « Gestion de l'encadrement supérieur de l'État », le 19 février 1999, compte rendu.

Lettre du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement au cabinet du ministre de la Fonction publique, de la réforme de l'État et de la décentralisation, objet : « Fusion des corps issus de l'École polytechnique », Paris, le 7 juin 1999.

- Annexe : « Les 4 axes principaux de la réforme », Paris, le 7 juin 1999.

DPS, Réunion entre la DPS et la DGAFP, notes manuscrites, le 7 septembre 1999.

Courrier électronique interne à la DPS, objet : « Fusion des corps, compléments pour la DGAFP », le 13 septembre 1999.

DPS, Réunion entre la DPS et la DGAFP, notes manuscrites, le 22 octobre 1999.

DPS, Document de travail, « Ingénieurs des Ponts et Chaussées. Texte : Décret n°59-358 du 20 février 1959 », Réf. : Rec.Statuts : S-3200.P1, 19 octobre 1999, réunion DPS-DGAFP du 22 octobre 1999.

Lettre de la sous-direction des Affaires financières et des réformes statutaires, à la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement à la direction du Budget, bureau 2C du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, objet : « Fusion des corps issus de l'École polytechnique », réf. : 99102, La Défense, le 23 novembre 1999.

Courrier électronique du sous-directeur du service financier de la direction du Personnel et des Services au directeur du Personnel et des Services, objet : « Fusion des X. Réunion SF-Budget », le 30 mars 2000.

Lettre du directeur général de l'Administration et de la Fonction publique au directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, réf. : 02430, Paris, le 4 avril 2000.

---

<sup>2073</sup> Les documents suivants proviennent dans leur très grande majorité de la DPS. Il s'agit à la fois de documents internes au ministère de l'Équipement recueillis dans « la crypte » et de documents issus des archives personnelles d'un agent de la DPS. Pour un repérage plus aisé, nous avons néanmoins choisi de les classer en fonction des institutions plus spécifiquement concernées par l'objet du document, ou bien auxquelles appartiennent les agents qui en sont les auteurs

DPS, « Une gestion moderne et dynamique du nouveau corps », « Dossier relatif à la fusion des X », réunion interministérielle du 3 novembre 2000, 18 octobre 2000.

DPS, « La fusion des quatre corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement. Un corps unifié pour le développement équilibré des territoires, des réseaux et des équipements publics », « Dossier relatif à la fusion des X », réunion interministérielle du 3 novembre 2000, 19 octobre 2000.

DPS, « Compétition accrue entre le secteur public et le secteur privé pour le recrutement des cadres supérieurs », « Dossier relatif à la fusion des X », réunion interministérielle du 3 novembre 2000, 19 octobre 2000.

DPS, « Ouverture du corps des Ponts et décloisonnement des viviers », « Dossier relatif à la fusion des X », réunion interministérielle du 3 novembre 2000, 27 octobre 2000.

DPS, « Les paramètres de l'accélération des carrières », « Dossier relatif à la fusion des X », réunion interministérielle du 3 novembre 2000, 30 octobre 2000.

Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, objet : « Fusion des corps du ministère de l'équipement, des transports et du logement issus de l'École Polytechnique », le 8 novembre 2000, compte rendu.

Lettre du directeur adjoint au directeur général de l'Administration et de la Fonction publique à la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, objet : « Fusion des quatre corps techniques supérieurs du METL », réf. : 008414, Paris, le 13 décembre 2000.

Lettre de la direction du Budget du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie à la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, objet : « Fusion des corps recrutés par la voie de l'école polytechnique », réf. : 003706545, Paris, le 10 janvier 2001.

DPS, « Fusion des 4 corps du METL recrutés à la sortie de l'École polytechnique. Points à arbitrer au regard des observations du Budget (lettre du 10 janvier 2001) et de la DGAFP (lettre du 13 décembre 2000) ».

Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, objet : « Fusion des corps supérieurs d'ingénieurs du ministre [sic] de l'équipement, des transports et du logement », le 6 avril 2001, compte rendu.

Note du directeur de cabinet de la secrétaire d'État au Budget au directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement, objet : « Fusion des corps d'ingénieurs issus de l'école polytechnique du ministère de l'équipement », réf. : 003715375, Paris, le 3 juillet 2001.

Note du directeur de cabinet du ministre de la Fonction publique et de la réforme de l'État à la conseillère technique au cabinet du Premier ministre, objet : « Fusion des corps supérieurs d'ingénieurs du ministère de l'équipement », Paris, le 11 juillet 2001.

Lettre du directeur adjoint au directeur général de la Fonction publique et de la réforme de l'État au ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement, objet : « Application de l'article 5 de la loi du 30 décembre 1975 et de l'article 6 de la loi du 13 septembre 1984, relatifs aux limites d'âge dans la fonction publique », réf. : 004750, Paris, le 25 juillet 2001.

DPS, « Nouveau statut du corps des ponts. Réunion du jeudi 9 août 2001 » [avec le Budget et la DGAFP], Document préparatoire.

DPS, « Liste des modifications intervenues suite à la réunion du 9 août 2001 au Budget », document de travail, 13 août 2001.

Lettre du directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement à la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique, bureau FP6, objet : « Projet de décret portant statut particulier des ingénieurs des ponts et chaussées », réf. : SF3. 01027, La Défense, le 27 août 2001.

Lettre du directeur adjoint au directeur général de la Fonction publique et de la réforme de l'État à la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, objet : « Projet de décret portant statut particulier des ingénieurs des ponts et chaussées », réf. : 006119, Paris, le 20 septembre 2001.

DPS, fiche, « M. Jean-Pierre Weiss, DPS et M. Jacky Richard, DGAFP. La fusion des corps issus de l'école polytechnique : le nouveau corps des ingénieurs des ponts et chaussées », réunion du 21 septembre 2001.

Lettre de la direction du Budget, bureau 2C du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie à la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, objet : « Projet de décret portant statut particulier du nouveau corps fusionné des ingénieurs des ponts et chaussées », réf. : 2C-01-838, Paris, le 26 octobre 2001.

Lettre du directeur adjoint du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement au vice-président du Conseil d'État, objet : « Projet de décret relatif au statut particulier du corps des ingénieurs des ponts et chaussées », réf. : SF3/01044, La Défense, le 30 octobre 2001.

- DPS, « Fiche d'étude d'impact », pièce jointe.

Lettre du sous-directeur à la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique à la sous-direction des Affaires financières et des réformes statutaires de la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, objet : « Projet de décret portant statut particulier des ingénieurs des ponts et chaussées », réf. : 007351, Paris, le 14 novembre 2001.

Secrétariat général du gouvernement, réunion interministérielle, objet : « Demande d'avis au Conseil d'État concernant les modalités d'ouverture des corps de la fonction publique aux ressortissants de l'Union européenne », le 14 novembre 2001, compte rendu du 16 novembre 2001.

Courrier électronique interne à la DPS, objet : « Fusion des corps issus de l'X - Conseil d'État », le 14 décembre 2001.

Lettre du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement au directeur du Personnel et des Services, Paris, le 20 décembre 2001.

Conseil d'État, section des Finances, « Projet de décret portant statut particulier du corps des ingénieurs des ponts et chaussées », réf. : 366.874, séance du 22 janvier 2002.

### **\* Associations et syndicats**

Associations professionnelles des corps, Fusion des corps IPC, IAC, IM, IG, « Pourquoi un corps unique ? », document non daté, non signé.

Association des ingénieurs géographes, « Groupe de travail – Fusion IG-IPC. Position des ingénieurs géographes », position de l'AIG sur la fusion, septembre 1996.

Lettre du président de l'association des ingénieurs géographes au premier ministre Alain Juppé, Paris, le 4 avril 1997.

Association des ingénieurs géographes, « Position sur le rapport CGP 96-178 », motion AIG, juin 1997.

Lettre du directeur du Personnel et des Services aux personnes présentes à la réunion du 25 novembre 1997, objet : « Fusion des corps issus de l'École polytechnique », La Défense, le 7 avril 1998.

- DPS, « Fusion des corps issus de l'École polytechnique », relevé de décisions de la réunion de concertation du 25 novembre 1997 relative à la fusion des corps issus de l'École polytechnique, réf. : 97030, versions intermédiaire et définitive, La Défense, le 7 avril 1998.

Lettre du président de l'association des ingénieurs géographes au directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, du Logement et des Transports, Paris, le 13 février 1998.

DPS, réunion de concertation entre les employeurs et les représentants des ingénieurs des quatre corps, le 3 novembre 1998, compte rendu, réf. : 98139.

Organisation fédérale des ingénieurs, cadres, techniciens de l'Équipement et de l'Environnement, UGICT / CGT, tract, « Corps d'ingénieurs de la haute fonction publique du ministère de l'Équipement », réf. : OF814101, non daté (vers fin novembre 1998).

Lettre du secrétaire de la Fédération nationale de l'Équipement et de l'Environnement / CGT au directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, Montreuil, le 24 décembre 1998.

Association des ingénieurs géographes, « Enquête sur le projet de fusion des corps des ingénieurs géographes, des ingénieurs des Ponts et Chaussées, des ingénieurs de l'Aviation Civile et des ingénieurs de la Météo », juin 1999.

Lettre du représentant de la Fédération générale des Transports et de l'Équipement / CFDT au ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement, Paris, le 26 octobre 1999.

Lettre du représentant de la CFDT à la Commission administrative paritaire des ingénieurs des Ponts et Chaussées au directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, objet : « Fusion des corps issus de polytechnique », le 26 octobre 1999.

Note de la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement à l'intention de M. Gilles Ricono, directeur du cabinet, objet : « Audience de la CFDT sur le projet de fusion des 4 corps issus de l'École Polytechnique », La Défense, le 25 novembre 1999.

DPS, « Intervention de M. Chantereau » (DPS), réf. : 00040, réunion de concertation du 18 avril 2000.

DPS, Document de travail, « Fusion des X. Réunion du 18 avril 2000. Principales réactions des organisations syndicales », réf. : 00041.

Lettre du secrétaire national du Syndicat national des ingénieurs de l'Aviation civile au directeur du Personnel et des Service du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, Mérignac, le 19 avril 2000.

Déclaration commune SNIAC, SICAM, AIPC, « Fusion des corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement », Paris, le 9 mai 2000.

CFDT, FGTE-Union fédérale Équipement, Lettre du secrétaire général de l'UFE-CFDT au directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, réf. : HL2000/135, La Défense, le 17 mai 2000.

Lettre du secrétaire général de l'UGICT-CGT Équipement-Environnement au président du groupe de travail sur la formation initiale, Montreuil, le 31 octobre 2000.

Propos introductif du directeur du cabinet, « Fusion des corps techniques du ministère de l'Équipement. Réunion d'information des partenaires sociaux », 7 septembre 2001.

Lettre des secrétaires nationaux du SNIAC au directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement, Mérignac, le 14 septembre 2001.

NI, procès-verbal du comité technique paritaire ministériel du 20 septembre 2001.

## - AIPC

ANIPC, assemblée générale du 23 juin 1982, motion n°2.

ANIPC, assemblée générale du 23 juin 1982, motion n°4.

AIPC, *La Lettre confidentielle*, décembre 1988.

AIPC, « Journée d'étude du 19 avril 1989 : les ingénieurs des Ponts se mobilisent pour la modernisation du secteur public », compte rendu, *La lettre confidentielle*, mai 1989.

AIPC, « Journée d'étude du 19 avril 1989 : les ingénieurs des Ponts se mobilisent pour la modernisation du secteur public », communiqué de presse : « Les ingénieurs des Ponts se mobilisent pour le Renouveau du Secteur Public », *La Lettre confidentielle*, mai 1989, p.4.

AIPC, Assemblée générale de l'AIPC du 26 juin 1997, compte rendu.

AIPC, Rencontre DPS/AIPC, le 9 octobre 1997, compte rendu.

AIPC, « Note sur le "Projet de statut du corps fusionné", le 15 octobre 1997.

AIPC, « Examen de "l'Avant projet provisoire" de statut du Corps fusionné », le 4 novembre 1997.

AIPC, Intervention de Jean Poulit, président de l'AIPC, réunion de concertation entre les employeurs et les représentants des ingénieurs des quatre corps, le 25 novembre 1997.

AIPC, réunion syndicale, le 5 octobre 1999, compte rendu.

AIPC, « Avis sur le projet de réforme de l'ENPC », 24 février 2000.

AIPC, « Note d'orientation sur la formation future des Ingénieurs des Ponts », 20 mars 2000.

Lettre du président de l'AIPC au directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, Paris, le 9 mai 2000.

AIPC, document de travail, « Remarques et propositions de l'AIPC à propos du projet de statut du futur Corps des Ponts », pièce jointe à la lettre du président de l'AIPC au directeur

du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, Paris, le 9 mai 2000.

Lettre du président de l'AIPC au directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, objet : « Recrutement externe dans le futur Corps des Ponts et Chaussées », Paris, le 9 mai 2000.

AIPC, « Comparaison des carrières dans les grands corps de l'état », Document de travail pour les discussions interministérielles, non daté.

AIPC, « Formation des IPC : modification des programmes de l'ENPC », Réunion du Bureau de l'AIPC, compte rendu, 13 mars 2001.

AIPC, Réunion du Comité de l'AIPC, compte rendu, le 3 avril 2001.

AIPC, Réunion du Bureau de l'AIPC, compte rendu, le 9 avril 2002.

AIPC, Lettre du président de l'AIPC au directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation, Paris, le 3 septembre 2003.

Courrier électronique d'un ingénieur-élève X 2000-ENPC 2005 au représentant des jeunes IPC à l'AIPC, objet : « Sondage promotion 2005 », 1<sup>er</sup> décembre 2003.

Courrier électronique du représentant des jeunes IPC à l'AIPC aux membres du Bureau de l'AIPC, objet : « ENPC / Sondage promotion 2005 », le 2 décembre 2003.

Courrier électronique d'un membre du Bureau de l'AIPC aux autres membres, objet: "Re: Bureau de l'AIPC. École des Ponts », le 3 décembre 2003.

Président de l'AIPC, Directeur de l'ENPC, Directeur de la DPSM et vice-président du CGPC, « Agrément », le 17 décembre 2004.

#### **\* Groupes de travail de la réforme des cadres de l'action publique**

Lettre du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, des Transports et du Tourisme au vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées, objet : « Étude de la fusion des ingénieurs de la Météorologie avec celui des ingénieurs des Ponts et Chaussées », Paris, le 26 octobre 1994.

Décision du vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées « constituant un groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion du corps des ingénieurs de la météorologie avec celui des ingénieurs des Ponts et Chaussées », réf. : Affaire 94-208, La Défense, le 14 décembre 1994.

Ministère de l'Équipement, des Transports et du Tourisme, Rapport du groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion du corps des ingénieurs de la météorologie avec celui des ingénieurs des Ponts et Chaussées, avril 1995.

Secrétaire général du CGPC, Note pour le ministre de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer, La Défense, le 4 mai 1995.

Note du ministre de l'Aménagement du territoire, de l'Équipement et des Transports au vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées, objet : « Étude de la fusion des corps d'ingénieurs de l'Aviation civile et d'ingénieurs des Ponts et Chaussées », Paris, le 7 septembre 1995.

Décision du vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées « constituant un groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion du corps des ingénieurs de l'aviation

civile avec celui des ingénieurs des ponts et chaussées », réf. : Affaire n°95-177, La Défense, le 7 novembre 1995.

Décision du vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées « modifiant la composition d'un groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion du corps des ingénieurs de l'aviation civile avec celui des ingénieurs des ponts et chaussées », réf. : Affaire n°95-177, La Défense, le 29 février 1996.

Note du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme au vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées, objet : « Fusion des quatre grands corps techniques du ministère », Paris, le 9 juillet 1996.

Décision du vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées « constituant un groupe de travail chargé d'étudier la fusion éventuelle du corps des ingénieurs géographes avec celui des ingénieurs des ponts et chaussées », réf. : Affaire n°96-178, La Défense, le 5 septembre 1996.

Lettre du président de l'association des ingénieurs géographes au ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme, Saint Mandé, le 20 décembre 1996.

Note du directeur du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme au vice-président du conseil général des Ponts et Chaussées, commande d'un groupe de travail sur la formation, La Défense, le 7 avril 1997.

Note du vice-président du CGPC au ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme, La Défense, le 17 avril 1997.

Note du sous-directeur du Recrutement et de la Formation, objet : « Groupe de travail sur la formation initiale des corps techniques de l'équipement qui recrutent à la sortie de l'école polytechnique » au directeur du Personnel et des Services, La Défense, le 12 décembre 1997.

ENPC, Réunion du groupe de travail sur la formation initiale du corps présidé par Georges Lespinard, le 17 décembre 1997, compte rendu.

ENPC, Réunion du groupe de travail sur la formation initiale du corps présidé par Georges Lespinard, le 28 janvier 1998, compte rendu.

ENPC, Réunion du groupe de travail sur la formation initiale du corps présidé par Georges Lespinard, le 10 mars 1998, compte rendu.

ENPC, Réunion du groupe de travail sur la formation initiale du corps présidé par Georges Lespinard, le 24 mars 1998, compte rendu.

CGT, « Projet de formation élaboré par les représentants CGT du groupe de travail sur la formation initiale des ingénieurs du "futur corps" », le 9 avril 1998. Document joint au courrier électronique, objet : « Groupe de travail formation des ingénieurs », le 20 avril 1998.

Lettre du président de l'AIG à Monsieur Georges Lespinard, objet : « Position de l'AIG sur les premiers travaux du groupe de travail sur la formation », Saint-Mandé, le 23 avril 1998.

ENPC, Réunion du groupe de travail sur la formation initiale du corps présidé par Georges Lespinard, le 29 avril 1998, compte rendu.

Lettre du président du groupe de travail sur la formation initiale des corps techniques supérieurs de l'Équipement au directeur du Personnel et des Services, réf. : GL/sp 98-072, Champs-sur-Marne, le 23 juillet 1998.

Lettre du directeur du Personnel et des Services à Georges Lespinard, La Défense, le 18 septembre 1998.

Lettre de Georges Lespinard au directeur du Personnel et des Services, réf : GL/sp 99-012, Grenoble, le 19 janvier 1999.

Présentation du rapport présidé par Georges Lespinard au directeur du Personnel et des Services, réunion du 28 janvier 1999, document préparatoire.

ENPC, Réunion du groupe de travail sur la formation des fonctionnaires animé par Joël Maurice, le 7 juin 1999, compte rendu.

Lettre du directeur du Personnel et des Services aux employeurs du corps, au chef de l'Inspection générale de l'Aviation civile et de la Météorologie, au vice-président du CGPC et au président de la première section du CGPC, objet : « Fusion des corps issus de l'X. Formation initiale », La Défense, le 6 juin 2000.

DPS, Réunion du « collège des maîtres d'ouvrage de la formation », notes manuscrites, le 5 juillet 2000.

Courrier électronique d'un membre de la première section du CGPC à son président, objet : « Préparation de la réunion DPS du 13/09/2000 », le 6 juillet 2000

Courrier électronique du chargé de mission de la « fusion » au directeur adjoint de l'ENPC, objet : « TR : Préparation, de la réunion DPS du 13/09/2000 », le 6 juillet 2000

Lettre du chef de l'Inspection générale de l'Aviation civile et de la Météorologie au directeur du Personnel et des Services, objet : « Réflexion sur la formation initiale des corps fusionnés (IAC-IG-IM-IPC), Paris, le 7 septembre 2000.

DPS, Réunion sur la formation initiale du corps fusionné, notes manuscrites, le 13 septembre 2000.

- Météo France, Contribution à la réflexion, « Projet de fusion des corps d'ingénieurs de l'Équipement. Formation initiale », Document de travail, réunion du « collège des maîtres d'ouvrage de la formation », le 13 septembre 2000.

DPS, Réunion du « collège des maîtres d'ouvrage de la formation », notes manuscrites, le 25 septembre 2000.

Réunion du « collège des maîtres d'ouvrage de la formation » du 25 septembre 2000, compte rendu, le 10 octobre 2000.

Lettre du directeur du Personnel et des Services aux « syndicats nationaux et syndicats représentés dans les CAP des quatre corps concernés par la fusion + associations professionnelles », objet : « Fusion des corps issus de l'École polytechnique - Formation initiale », La Défense le 27 septembre 2000.

Note du vice-président du CGPC au chargé de mission de la « fusion », objet : « ENPC – compte rendu de la réunion du 13 septembre », La Défense, le 2 octobre 2000.

Éléments de réflexion résultant de la réunion sur le tronc commun de la formation du corps fusionné, le 3 octobre 2000.

Réunion du « collège des maîtres d'ouvrage de la formation » du 9 octobre 2000, compte rendu, le 25 octobre 2000.

Éléments de réflexion résultant de la réunion sur la formation initiale du corps fusionné, le 13 octobre 2000.

Courrier électronique d'un représentant de la promotion 2000 au chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées, objet : « Réunions promo 00 – Fusion des corps », le 12 octobre 2000.

DPS, Réunion du « collège des maîtres d'ouvrage de la formation », notes manuscrites, le 24 octobre 2000.

Réunion du « collège des maîtres d'ouvrage de la formation » du 24 octobre 2000, compte rendu, le 10 novembre 2000.

Courrier électronique du chargé de mission du corps des Ponts au chargé de mission de la « fusion », objet : « Re : fusion des corps issus de l'X », le 20 novembre 2000.

Courrier électronique du directeur adjoint de l'ENPC au chargé de mission de la « fusion », objet : « Re : Rapport définitif du groupe », le 2 décembre 2000.

NI, cinquième réunion du collège des chargés de mission ingénieurs de l'Équipement, le 10 septembre 2001, compte rendu.

Lettre du directeur de cabinet du ministre de l'Équipement à Gilbert Santel, réf. : FM/03001025, Paris, le 17 février 2003.

#### **\* Direction générale de l'Administration et de la Fonction publique**

Lettre du directeur général de l'Administration et de la Fonction Publique aux directeurs chargés du Personnel, objet : « Séminaire de rentrée des directeurs de personnel des 11 et 12 septembre prochains, réf. : 07043, Paris, le 1<sup>er</sup> septembre 1998.

DGAFP, « Note relative à l'encadrement supérieur », transmise au cabinet du premier ministre puis diffusée lors de la réunion des directeurs chargés du Personnel, le 12 juin 1998.

DGAFP, « Propositions relatives à la gestion de l'encadrement supérieur de l'État », réf. : hfp1398, 19 novembre 1998.

- Annexe n°1 : « Synthèse des contributions des ministères ».

#### **\* Direction du Personnel et des Service du MELT**

DPS, « Fiche relative au processus de mutation au sein de l'Équipement », non datée.

DPS, audience de la CFDT par le cabinet du ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement, le 9 mars 1998, compte rendu, réf. : 98023.

DPS, note, « Fusion des quatre grands corps techniques du ministère de l'Équipement qui recrutent à la sortie de l'École Polytechnique », 5 mai 1998 (rédigée à l'occasion du « Directoire »).

DPS, réunion du « Directoire », notes manuscrites, 5 mai 1998.

NI (DPS), réunion du « Directoire », « Fusion des corps issus de l'X », le 5 mai 1998, compte rendu (non officiel).

DPS, « Notes sur papier libre », manuscrites, fusion des corps, sans date (autour de mai 1998).

DPS, réunion des employeurs des quatre corps concernés par le projet de fusion, notes manuscrites, le 21 octobre 1998.

DPS, réunion entre le directeur et deux services de la DPS en charge de la fusion, notes manuscrites, le 29 juillet 1999.

DPS, « Les évolutions techniques du projet de fusion depuis le 22/10/1999, dernière réunion tenue à la DGAFP », notes manuscrites, non datées.

DPS, « Discours du ministre à son encadrement supérieur. Éléments de langage sur la fusion des corps du ministère issus de l'École Polytechnique », trame, 14 janvier 2000.

DPS, réunion sur le projet statutaire avec les employeurs, les présidents des groupes de travail et l'ENPC, notes manuscrites, le 29 mars 2000.

DPS, Courrier électronique du chargé de mission de la « fusion » au directeur adjoint de l'ENPC, objet : « Re : fusion des X-formation initiale », le 23 mai 2000.

DPS, « Fusion des corps issus de l'X – Formation initiale du nouveau corps », document de travail, réunion entre la DPS et l'ENPC, le 26 mai 2000.

DPS, « Fusion des corps issus de l'X- Formation initiale du nouveau corps », note préparatoire à la réunion entre la DPS et l'ENPC du 26 mai 2000.

Réunion entre la DPS et l'ENPC, notes manuscrites, le 26 mai 2000.

Réunion entre la DPS et l'ENPC, « Fusion des corps issus de l'X – Formation initiale », Relevé de conclusions, le 26 mai 2000.

DPS, « Fusion des corps recrutant à l'X. Formation initiale du nouveau corps », Présentation, septembre 2000.

DPS, « Fusion des corps recrutant à l'X. Formation initiale du nouveau corps », Présentation « power point », septembre 2000.

Courrier électronique du chargé de mission du corps des Ponts au directeur du Personnel et des Services, objet : « Bureau de l'AIPC », le 13 mars 2001.

Courrier électronique du directeur du Personnel et des Services au chargé de mission du corps des Ponts, objet : « Re : bureau de l'AIPC », le 13 mars 2001.

DPS, « Fusion des corps techniques supérieurs du METL. Formation initiale », Document de travail, non daté (autour de l'été 2001)

DPS, « Projet de note d'orientation sur la gestion du nouveau corps des Ingénieurs des Ponts et Chaussées résultant de la fusion des quatre corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement », version annotée par le directeur du Personnel, 7 septembre 2001 et version corrigée, 10 septembre 2001.

DPS, « Dispositions transitoires pour la gestion du nouveau corps des Ingénieurs des Ponts et Chaussées résultant de la fusion des quatre corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement », 10 septembre 2001.

DPS, « Fusion des quatre corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement recrutés à a sortie de l'École polytechnique. Les caractéristiques principales du nouveau corps », 12 septembre 2001.

DPS, « Fusion des corps issus de l'X. Programme de travail », 22 novembre 2001.

Courrier électronique interne à la DPS, sans objet, le 5 septembre 2002.

Courrier électronique du chargé de mission du corps des Ponts au directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation, objet : « Polytechnique », le 20 octobre 2003.

DPSM, Courrier électronique du chargé de mission du corps des Ponts au responsable de la mission de l'encadrement supérieur à la DPSM, objet : « Scolarité ENPC », le 30 octobre 2003.

DPSM, Courrier électronique du chargé de mission de l'encadrement supérieur au chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées, objet : « Re : formation commune IPC 3 décembre », le 28 novembre 2003

### **\* Polytechnique et échanges avec la direction générale de l'Armement**

Note de l'ingénieur général de l'armement, chef du bureau de la tutelle des écoles d'ingénieurs, direction des Ressources humaines de la direction générale de l'Armement du ministère de la Défense aux responsables des corps de l'État recrutant à la sortie de Polytechnique, objet : « Recrutement dans les corps de l'État des élèves de l'École polytechnique – réunion du 29 novembre 2000 », réf. : « 306224 », Paris, le 24 novembre 2000.

Direction générale de l'Armement, compte rendu de la réunion du 29 novembre 2000, objet : « Recrutement dans les corps de l'État des élèves diplômés de l'École polytechnique », réf. : 335464, Paris, le 27 décembre 2000.

Fédération des grands corps techniques de l'État, Lettre au ministre de la Défense, objet : « Réforme de l'École Polytechnique », Paris, le 5 juillet 2001.

DPS, « Réunion-déjeuner, DGA avec tous les corps et la FGCTE », notes manuscrites, le 10 septembre 2001.

Direction générale de l'Armement, compte rendu de la réunion du 10 septembre 2001, objet : « Réunion périodique des représentants des corps de l'État recrutant à la sortie de l'École polytechnique », réf. : 303550, Paris, le 19 décembre 2001.

Lettre d'Alain Richard, ministre de la Défense au président de la fédération des grands corps techniques de l'État, réf. : 020165, Paris, le 26 septembre 2001.

### **\* École nationale des Ponts et Chaussées**

ENPC, « Formation des IPC », présentation du cursus au Bureau de l'AIPC, mars 2000.

ENPC, « Un projet pour l'ENPC », conseil d'administration du 3 mars 2000, document de travail.

Courrier électronique du directeur adjoint de l'ENPC aux représentants de la DPS, objet : « Re : fusion des X – formation initiale », le 19 mai 2000.

Courrier électronique du directeur adjoint de l'ENPC au chargé de mission du corps des Ponts, objet : « Retape à l'X pour le corps », le 20 juillet 2001.

Lettre du directeur de cabinet au directeur de l'ENPC, objet : « Formation des ingénieurs des ponts et chaussées », La Défense, le 28 août 2002.

Courrier électronique du directeur adjoint de l'ENPC aux employeurs du corps et à leurs chargés de mission, objet : « Information de la promotion d'ingénieurs-élèves recrutée en 2003 sur sa formation », le 15 janvier 2003.

Lettre du directeur de l'ENPC au directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation, au directeur général de l'Aviation civile, au président directeur général de Météo France et directeur général de l'Institut géographique national, objet : « Information de la promotion d'ingénieurs-élèves du corps des ponts et chaussées recrutée en 2003 sur sa formation », version intermédiaire, Marne-la-Vallée, non datée (janvier 2003).

Courrier électronique du chargé de mission du corps à l'IGN au directeur adjoint de l'ENPC, objet : « mandat formation initiale IPC », le 17 janvier 2003.

Lettre signée d'une partie de la promotion ENPC 2005 au directeur adjoint de l'ENPC et au chargé de mission du corps, objet : « Cours de mécanique obligatoire », Paris, le 13 octobre 2003.

Note du directeur adjoint de l'ENPC au vice-président du CGPC, au directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation, au président du groupe de réflexion sur le MAP et aux conseillers techniques du cabinet du ministre de l'Équipement, objet : mastère d'action publique – formations alternatives, non daté (fin 2003).

## Textes législatifs

Par catégorie et ordre chronologique :

Décrets 13 octobre et 24 décembre 1851 portant statut du corps des Ponts et Chaussées et du corps des Mines.

Décret n°59-358 du 20 février 1959 modifié relatif au statut particulier du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées, *Journal officiel* du 3 mars 1959.

Décret n°63-1376 du 24 décembre 1963 modifié relatif au statut particulier du corps des ingénieurs de la météorologie.

Décret n°65-793 du 16 septembre 1965 modifié relatif au statut particulier du corps des ingénieurs géographes, *Journal officiel* du 18 septembre 1965.

Décret n°71-234 du 30 mars 1971 modifié relatif au statut du corps des ingénieurs de l'aviation civile.

Décret n°77-782 du 12 juillet 1977, *Journal officiel* du 16 juillet 1977.

Décret n°84-117 du 16 février 1984 relatif à l'admission dans les services publics des ingénieurs diplômés de l'École polytechnique.

Décret du 31 juillet 1985 abrogé relatif aux modalités du transfert aux départements et à la mise à disposition de ceux-ci des services extérieurs du ministère de l'Urbanisme, du Logement et des Transports (directions départementales de l'Équipement et services spécialisés maritimes), *Journal officiel* du 1<sup>er</sup> août 1985, p.8782.

Décret n°85-986 du 16 septembre 1985 modifié relatif au régime particulier de certaines positions de fonctionnaires de l'État et à certaines modalités de cessation définitives de fonction.

Décret n°93-1289 relatif à l'École nationale des Ponts et Chaussées, *Journal officiel* du 9 décembre 1993.

Décret n°99-747 du 30 août 1999 relatif à la création du grade de maître.

Décret 2000-900 du 14 septembre 2000 fixant certaines dispositions d'ordre statutaire applicables aux élèves français de l'École polytechnique (sur la pantoufle : art. 7) : *Journal officiel* du 17/9/2000.

Décret n°2001-622 du 12 juillet 2001 relatif à la formation des élèves de l'École polytechnique.

Décret n°2002-523 du 16 avril 2002 portant statut particulier du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées, *Journal officiel*, n°90 du 17 avril 2002 page 6771.

Décret du 19 mai 2005 portant nomination d'un secrétaire général à l'administration centrale.

Décret n°2005-1499 du 5 décembre 2005 relatif à la consistance du réseau routier national, *Journal officiel*, n°283 du 6 décembre 2005 page 18807.

Décret n°2005-1500 du 5 décembre 2005 portant application de l'article 18 de la loi n°2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales, *Journal officiel*, n° 283 du 6 décembre 2005 page 18812.

Décret n°2006-304 du 16 mars 2006 portant création et organisation des directions interdépartementales des routes.

Décret n°2006-305 du 16 mars 2006 modifiant le décret n°67-278 du 30 mars 1967 relatif à l'organisation et aux attributions des services départementaux et régionaux du ministère de l'Équipement.

Décret n°2007-995 du 31 mai 2007 relatif aux attributions du ministre d'État, ministre de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables, *Journal officiel*, n°125 du 1<sup>er</sup> juin 2007 page 9959.

Loi n°70-631 du 15 juillet 1970 relative à l'École polytechnique modifiée par les lois n°94-577 du 12 juillet 1994 et n°99-587 du 12 juillet 1999.

Loi n°82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions, *Journal officiel* du 3 mars 1982, p.730 et sq.

Loi n°83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État, *Journal officiel* du 9 janvier 1983, p.215 et sq.

Loi dite Barnier du 2 février 1995, relative au renforcement de la protection de l'environnement.

Loi organique n° 2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances, *Journal officiel*, n° 177 du 2 août 2001 page 12480.

Loi n°2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales, *Journal officiel*, n°190 du 17 août 2004 page 14545.

Arrêté du 16 avril 2002 fixant l'échelonnement indiciaire applicable au corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées.

Arrêté du 2 mai 2002 fixant la liste des grandes écoles scientifiques donnant accès au corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées.

Arrêté du 2 août 2004 fixant les modalités de remboursement et de calcul des sommes dues au Trésor au titre de l'article 8 du décret du 16 avril 2002 relatif au statut particulier du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées.

Circulaire du 26 juillet 1995 relative à la préparation et à la mise en œuvre de la réforme de l'État et des services publics.

Circulaire du 3 juin 1998 relative à la préparation des programmes pluriannuels de modernisation des administrations.

Circulaire Bianco du 15 décembre 1992 relative à la conduite des grands projets d'infrastructures des transports.

Ordonnance n°58-1136 du 28 novembre 1958 portant loi organique concernant les nominations aux emplois civils et militaires de l'Etat.

Ordonnance du 2 janvier 1959 portant loi organique aux lois de finances.

## Rapports administratifs

Divers, par ordre chronologique :

Ministère de l'Équipement, des Transports et du Tourisme, *Rapport du groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion du corps des ingénieurs de la météorologie avec celui des ingénieurs des Ponts et Chaussées*, avril 1995.

Ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme, Conseil général des Ponts et Chaussées, *Rapport du groupe de travail chargé d'étudier la faisabilité de la fusion des corps d'ingénieurs des ponts et chaussées et d'ingénieurs de l'aviation civile*, juin 1996

*Conseil général des Ponts et Chaussées, PECHERE Michel (prés.)*, Rapport sur la faisabilité de la fusion des corps d'ingénieurs des ponts et chaussées et d'ingénieurs géographes, avril 1997.

Ministère de l'Équipement, du Transport et du Logement, LESPINARD Georges (prés.), Rapport du groupe de travail sur la formation initiale des corps techniques du ministère de l'Équipement qui recrutent à la sortie de l'École polytechnique, janvier 1999.

BOSQUI François, « Le corps des Ponts », *Rapport du secrétaire général*, AIPC, avril 1999.

BASDEVANT Jean-Louis (prés.), « Principes généraux d'une restructuration de l'enseignement dans le cadre du Projet 2000, et leur réalisation pratique », *Rapport au directeur général de l'École polytechnique*, 7 juin 1999.

ENPC, MAURICE Joël (coord.), « Un projet stratégique pour l'ENPC », *Rapport du groupe de réflexion sur les formations des fonctionnaires*, juin 1999.

MONNIER Alain (prés.), Fusion des corps IPC, IAC, IM et IG. *Rapport du groupe de travail sur les questions relatives au recrutement*, non daté (décembre 1999).

DUCLAUX Thierry (prés.), *Rapport sur les pratiques de gestion du nouveau corps résultant de la fusion des quatre corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement*, janvier 2000.

MORISSEAU Franck (prés.), Rapport du groupe de travail « Rémunérations », février 2000.

.MONNIER Alain (prés.), Rapport du groupe de travail « Cahier des charges de la formation initiale », novembre 2000.

MER Francis (prés.), « Orientation stratégique des Écoles des Mines », *Diagnostic et recommandations du groupe de travail*, mars 2001.

Cour des comptes, « La fonction publique de l'État », *Rapport au président de la République*, avril 2001.

AIPC, « Le nouveau corps des Ponts », Assemblée générale de l'AIPC, mai 2002.

Ministère de l'Équipement, LAGARDÈRE Jacques (prés.), *Rapport sur la formation initiale (ENTPE)*, 2002.

SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe de réflexion sur le mastère d'action publique*, version intermédiaire, janvier 2003.

SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe de réflexion sur le mastère d'action publique*, mars 2003.

Ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire, « Situation et perspectives démographiques de la fonction publique de l'État », *Rapport de la DGAFP*, juin 2002. SANTEL Gilbert (prés.), *Rapport du groupe de réflexion sur le mastère d'action publique*, mars 2003.

THEYS Jacques, GALLAND Jean-Pierre et al., « Le ministère de l'Équipement face à la décentralisation et aux nouveaux enjeux des années 2000 : quelles perspectives d'évolution ? » in THEYS Jacques, PERDRIZET François et al., *Décentralisation et évolution du ministère de l'Équipement*, Centre de prospective et de veille scientifique, note n°17, METLTM, 2003.

JANVIER Yves, « Évolutions du ministère de l'Équipement en rapport avec le processus de décentralisation : une analyse historique » in THEYS Jacques, PERDRIZET François et al., *Décentralisation et évolution du ministère de l'Équipement*, Centre de prospective et de veille scientifique, note n°17, METLTM, 2003.

SILGUY Yves-Thibault de, (prés.), « Moderniser l'État : l'encadrement supérieur », *Rapport au ministre de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire*, Paris, La documentation française, 2003.

Conseil général des Ponts et Chaussées et Direction du Personnel, des Services et de la Modernisation, « Pour une gestion renouvelée du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées », *Rapport au ministre de l'Équipement, des Transports, de l'Aménagement du territoire, du Tourisme et de la Mer*, 2004.

OLIVIER Grégoire, « Orientations stratégiques des Écoles des Mines (OSEM 2) », *Rapport au ministre délégué à l'Industrie*, novembre 2006.

## **Témoignages d'acteurs**

VALLEMONT Serge, « Le projet de progrès et de modernisation de l'administration de l'Équipement », *Politiques et management public*, vol.7, n°3, 1989, pp.167-177.

VALLEMONT Serge, *Moderniser l'administration. Gestion stratégique et valorisation des ressources humaines*, Paris, Nathan, coll. « Nathan Entreprise », 1991.

VALLEMONT Serge (dir.), *Le débat public : une réforme de l'État*, LGDJ, Paris, 2001.

VALLEMONT Serge, « L'Équipement demain : problèmes, enjeux, ressources. Quelles leçons tirer du passé, pour quel projet ? », 8 octobre 2002, notes dactylographiées remises par l'auteur.

VALLEMONT Serge, *Une vie d'ingénieur aux Ponts et Chaussées (1951-1995). Chroniques d'un témoin engagé*, Paris, Presses de l'ENPC, coll. « Tradition », 2004.

KOSCIUSKO-MORIZET Jacques, *La « mafia » polytechnicienne*, Paris, Le Seuil, 1973.

## **ENPC : archives**

### **\* Procès-verbaux du comité d'enseignement de l'ENPC (1926-1968)**

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 27 octobre 1926.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 22 juillet 1939.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 20 janvier 1940.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 15 mai 1940.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 26 juillet 1948.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 27 novembre 1953.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 29 juillet 1954.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 28 juillet 1955.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 27 juillet 1956.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 11 juillet 1957.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 26 juillet 1960.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 13 octobre 1960.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 17 novembre 1960.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 6 novembre 1961.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 5 mars 1962.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 25 juillet 1962.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 8 octobre 1962.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 28 mars 1963.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 20 juin 1963.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 15 octobre 1968.

ENPC, procès-verbal du comité d'enseignement du 11 décembre 1968.

### **\* Procès-verbaux du conseil de perfectionnement de l'ENPC (1958-1983)**

ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 14 mai 1958.

ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 24 juillet 1958.

ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 8 octobre 1958.

ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 8 janvier 1959.

ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 2 juin 1959.

ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 17 novembre 1959.

ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 15 mars 1960.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 11 juillet 1960.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 24 novembre 1960.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 17 avril 1961.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 11 juillet 1961.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 4 décembre 1961.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 29 mars 1962.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 26 février 1963.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 27 juin 1963.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 5 décembre 1963.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 9 avril 1964.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 25 juin 1964.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 14 janvier 1965.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 26 mai 1965.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 26 novembre 1965.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 1<sup>er</sup> juin 1966.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 16 novembre 1966.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 1<sup>er</sup> février 1967.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 27 septembre 1967.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 13 novembre 1967.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 20 juin 1968.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 22 octobre 1968.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 1<sup>er</sup> juillet 1969.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 13 octobre 1969.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 23 janvier 1970.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 14 avril 1970.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 3 novembre 1970.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 15 juin 1971.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 17 décembre 1973.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 20 juin 1974.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 29 mai 1975.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 25 juin 1975.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 1<sup>er</sup> décembre 1976.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 6 décembre 1977.

ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 5 décembre 1978.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 29 mai 1980.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 18 décembre 1980.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 18 juin 1982.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 1<sup>er</sup> juin 1983.  
ENPC, procès-verbal du conseil de perfectionnement du 30 novembre 1983.

## **ENTPE : Direction de l'École, archives personnelles**

Ordre chronologique :

Ministère de l'Équipement, M. CONAN, « Les sciences sociales à l'ENTPE », *Rapport*, 1986.

Directeur du Personnel et des Services au président du conseil de perfectionnement de l'ENTPE, « Lettre de commande », Paris, le 3 avril 1995.

ENTPE, notes manuscrites, sujet : historique de la place des SHS à l'ENTPE, non daté (vers décembre 2000).

Lettre du directeur de l'ENTPE au DPS et au directeur de la DRAST, Vaulx-en-Velin, le 13 janvier 2000.

MERCADAL Georges [président du conseil de perfectionnement de l'ENTPE], *Note pour le DPS et le directeur de la DRAST*, 20 janvier 2000.

Lettre d'un chercheur du laboratoire RIVES au directeur de l'ENTPE, objet : « Votre note "De la recherche à la formation : la place de la sociologie à l'ENTPE" (5 juin 2000) », le 21 juin 2000.

Lettre d'un chercheur du laboratoire RIVES au directeur de l'ENTPE, objet : « En réponse à votre projet de note d'information du 5/6/00 : "De la recherche à la formation, la place de la sociologie à l'ENTPE », envoyée par courrier électronique le 21 décembre 2000.

ENTPE, direction des études, note de cadrage : « chantiers 14 et 15 fusionnés », le 8 janvier 2001.

ENTPE, réunion du 22 janvier 2001, thème : « Quelle place pour les SHS dans la formation et la recherche à l'ENTPE ? », compte rendu.

ENTPE, réunion du 5 février 2001, thème : « Quelle place pour les SHS dans la formation et la recherche à l'ENTPE ? », compte rendu.

CRISTO, visite de deux chercheurs du CRISTO à l'ENTPE le 12 mars 2001, compte rendu thématique.

ENTPE, « Quelle place pour les SHS dans la formation et la recherche à l'ENTPE ? », point d'étape sur les réflexions pour le conseil de perfectionnement du 28 mars 2001, le 12 mars 2001.

ENTPE, conseil de perfectionnement du 28 mars 2001, compte rendu.

ENTPE, réunion du 5 juin 2001, thème : « Quelle place pour les SHS dans la formation et la recherche à l'ENTPE ? », compte rendu.

CRISTO, visite de deux chercheurs du CRISTO à l'ENTPE, le 12 juin 2001, compte rendu.

ENTPE, réunion du 15 juin 2001, thème : « Préciser la place pour les SHS dans l'enseignement et la recherche à l'ENTPE », compte rendu.

ENTPE, réunion entre quelques acteurs de la réforme des enseignements et deux chercheurs du CRISTO, le 3 juillet 2001, notes dactylographiées.

ENTPE, conseil de perfectionnement du 11 juillet 2001, compte rendu.

ENTPE, réunion du 16 juillet 2001, thème : « La place des SHS dans l'enseignement et la recherche à l'École », notes manuscrites.

JEANTET Alain, VINCK Dominique (CRISTO), « Rapport d'étape n°1 », 16 juillet 2001.

ENTPE, réunion de direction du 29 août 2001, thème : « une réforme des enseignements de la formation d'ingénieur des TPE à 2-3 ans ? », préparation.

ENTPE, réunion de direction du 29 août 2001, thème : « cadrer une réforme des enseignements de la formation d'ingénieur des TPE à 2-3 ans ? », compte rendu.

ENTPE, « Lexique pipologique [sic] », *Rôle des Turnes*, Édition septembre 2001.

ENTPE, réunion du 17 septembre 2001, thème : « La place pour les SHS dans l'enseignement et la recherche à l'École », notes manuscrites.

ENTPE, « La formation initiale des Ingénieurs des Travaux Publics de l'État : éléments pour une réforme des enseignements », « Première pression à froid », version provisoire, le 4 octobre 2001.

Courrier électronique du chargé de mission de la réforme au directeur adjoint de l'ENTPE, objet : « re : réforme enseignement », le 8 octobre 2001.

JEANTET Alain, VINCK Dominique (CRISTO), « Proposition pour une démarche de conduite de la réforme de l'ENTPE », le 22 novembre 2001.

ENTPE, réunion n°3 de la direction des Études sur la réforme des enseignements, le 22 novembre 2001, compte rendu.

ENTPE, réunion n°1 du groupe de travail « élèves » sur la réforme des enseignements, le 3 décembre 2001, compte rendu.

ENTPE, réunion sur la réforme des enseignements, le 13 décembre 2001, notes manuscrites.

ENTPE, « Projet pour une réforme de l'enseignement », *Note de cadrage et d'orientations*, le 8 janvier 2002.

ENTPE, compte rendu du groupe de travail « direction des Études », *Projet de synthèse (diagnostic)*, le 25 janvier 2002.

ENTPE, réunion du conseil de direction, le 30 janvier 2002, thème : « la réforme des enseignements de formation initiale de l'ITPE », compte rendu.

ENTPE, réunion du conseil de direction, le 30 janvier 2002, thème : « la réforme des enseignements de formation initiale de l'ITPE », notes dactylographiées.

ENTPE, réunion « Point projet » sur la réforme des enseignements, le 8 mars 2002, notes dactylographiées.

Direction de l'ENTPE, *Rapport sur l'enseignement à l'ENTPE*, 15 mars 2002.

ENTPE, réunion du conseil de perfectionnement, le 27 mars 2002, notes dactylographiées.

ENTPE, réunion du conseil de perfectionnement, le 27 mars 2002, compte rendu.

SNI-TPE, réunion du conseil de perfectionnement, le 27 mars 2002, compte rendu.

ENTPE, Comité de pilotage du 7 mai 2002, thème : « la réforme des enseignements de formation initiale des TPE », compte rendu.

ENTPE, réunion du 7 juin 2002, notes dactylographiées.

ENTPE, réunion du comité de pilotage de la réforme des enseignements, le 27 juin 2002, notes dactylographiées.

ENTPE, réunion du groupe de travail sur la réforme de la formation, « prospective métiers », le 3 juillet 2002.

ENTPE, « Présentation de l'ENTPE », réunion de la commission de réforme des enseignements du 10 juillet 2002, transparents.

ENTPE, réunion de la commission pour la réforme des enseignements, le 10 juillet 2002, notes dactylographiées.

ENTPE, groupe de travail sur « la place de l'ENTPE dans le champ de l'enseignement supérieur », *Premiers éléments de synthèse*, version intermédiaire, le 1<sup>er</sup> août 2002.

ENTPE, groupe de travail « Prospectives métiers », *Premiers éléments de synthèse*, version intermédiaire, le 1<sup>er</sup> août 2002.

Lettre du directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation au directeur de l'ENTPE, La Défense, le 24 septembre 2002.

Réunion entre un chercheur du CRISTO et « l'équipe projet réforme » de l'ENTPE, le 24 septembre 2002, notes dactylographiées.

ENTPE, réunion du comité de pilotage de la réforme des enseignements, le 26 septembre 2002, notes dactylographiées.

ENTPE, groupe de travail « Projet pédagogique », *Premières synthèses*, le 2 octobre 2002.

Lettre du responsable de la voie d'approfondissement « Management » au directeur de l'ENTPE, au directeur adjoint, au directeur des Études et au chargé de mission de la réforme des enseignements, objet : « Projet de note d'orientation d'un nouveau projet pédagogique pour l'ENTPE », Vaulx-en-Velin, le 4 octobre 2002.

ENTPE, réunion intergroupes sur la réforme de la formation, le 7 octobre 2002, notes dactylographiées.

ENTPE, réunion de la commission de réforme des enseignements du 11 octobre 2002, compte rendu.

ENTPE, réunion de la commission de réforme des enseignements du 11 octobre 2002, notes dactylographiées.

ENTPE, « Projet de note d'orientations d'un nouveau projet pédagogique pour l'ENTPE », version 5, le 17 octobre 2002.

Secrétaire général du SNI-TPE, « Projet de note d'orientations d'un nouveau projet pédagogiques pour l'ENTPE », commentaires, le 28 octobre 2002.

ENTPE, Chargé de mission de la réforme des enseignements, « Commentaires sur les remarques présentées par M. Tanays », non daté (fin octobre 2002).

ENTPE, réunion du comité de pilotage de la réforme des enseignements, le 8 novembre 2002, notes dactylographiées.

ENTPE, « Présentation de l'École lors des oraux », le 15 novembre 2002.

Courrier électronique interne à la direction de l'ENTPE, objet : « Echange du 21/11 avec Tanays », le 21 novembre 2002.

Courrier électronique du directeur de l'ENTPE à un membre de la DPSM chargé de la réforme à l'ENTPE, objet : « Re : inter DNM (Diplôme national de Master) – Réunion interministérielle du 28/11/02 », le 27 novembre 2002.

PAVAGEAU Pascal (rapporteur), « Environnement et développement durable : un champ transversal majeur pour le service public », *La tribune des Travaux publics*, n°1.186, novembre 2002, pp.71-92.

TANAYS Eric [secrétaire général du SNI-TPE], « Rapport d'activité et d'orientation », *La tribune des Travaux publics*, n°1.186, novembre 2002, pp.2-27.

### **Articles de presse (par ordre chronologique)**

DEVILLECHABROLLE Valérie, *Le Monde*, 4 septembre 1991.

LENFANT VALERE Carine, « Le nouveau rôle de la DDE. Frustrées par la décentralisation, les directions départementales de l'équipement continuent de conseiller les élus », *Le Monde*, le 28 février 1993.

Entretien avec le président de la commission des titres d'ingénieur, *La Jaune et la Rouge*, octobre 1997.

NI, *L'Humanité*, le 30 décembre 1999.

NI, « La réforme de l'enseignement X 2000 », *La Jaune et la Rouge*, octobre 2000, pp.66-68.

LECHERBONNIER Sylvie, « ENPC : l'internationalisation de l'école est le premier enjeu de la réforme des cursus », *Dépêche de l'AEF*, Paris, le 15 décembre 2000.

ONCLE Bernard, « François Roussely, le radieux marchand d'électricité », *Charlie Hebdo*, le 9 mai 2001.

LECHERBONNIER Sylvie, « Le ministère de la Défense et l'École polytechnique signent un contrat pluriannuel pour "mener à bien la réforme X 2000" », *Dépêche de l'AEF*, Paris, le 21 novembre 2001.

MATTEI Jacqueline et COQUIDÉ Patrick, « Roussely, le coup d'éclat permanent », *L'Expansion*, le 22 novembre 2001.

LELUC Gilles, « Les écoles nationales d'ingénieurs de Saint-Étienne et de Tarbes engagent une réforme pédagogique commune pour mieux s'ouvrir à l'international », *Dépêche de l'AEF*, Lyon, le 27 février 2002.

LELUC Gilles, « Centrale Lyon engage une réforme des études autour de "l'apprentissage par l'action" », *Dépêche de l'AEF*, Lyon, le 10 juillet 2002.

LECHERBONNIER Sylvie, « ParisTech doit devenir "une véritable université scientifique et technique en réseau", selon Pierre Veltz, son président », *Dépêche de l'AEF*, Paris, le 27 septembre 2002.

SCHERER Diane, « L'intergroupe des écoles centrales définit le label Centrale », *Dépêche de l'AEF*, Nantes, le 27 septembre 2002.

LECHERBONNIER Sylvie, « Les écoles des Mines souhaitent accroître leur lisibilité internationale », *Dépêche de l'AEF*, Paris, le 11 octobre 2002.

ALBERT Laurence et DELACROIX Guillaume, « Mariage imminent entre l'École des Mines et l'École nationale des Ponts et Chaussées », *Les Échos*, le 17 décembre 2002.

BRONNER Luc, « Les Écoles des Mines et des Ponts et Chaussées veulent fusionner pour percer sur le plan international », *Le Monde*, le 21 décembre 2002.

BRONNER Luc, « Trois questions à... Fabrice Dambrine [président du syndicat des ingénieurs du corps des Mines] », *Le Monde*, le 21 décembre 2002.

LECHERBONNIER Sylvie, « École nationale des Ponts et Chaussées : le mandat de Pierre Veltz ne sera pas renouvelé par le ministre de l'Équipement », *Dépêche de l'AEF*, Paris, le 16 décembre 2003.

NI, « Fusion en panne de l'École des Mines de Paris et de l'École nationale des Ponts et Chaussées », *L'Usine nouvelle*, le 5 février 2004.

DELACROIX Guillaume, « Crise à l'École des Ponts et échec du rapprochement avec l'École des Mines », *Les Échos*, le 23 février 2004.

DUPUY Georges et MANDONNET Éric, « Comment Roussely s'est fait débarquer », *L'Express*, le 4 octobre 2004.

MARTINAND Claude, *Le Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment*, spécial bicentenaire du conseil général des Ponts et Chaussées, n°5267, le 5 novembre 2004.

GÉRARD Anaïs, « L'École des Mines de Paris réforme son cursus pour former des ingénieurs managers », *Dépêche de l'AEF*, Paris, le 19 mai 2005.

GARAULT Eric (coord.), « Finance : Main basse sur les ingénieurs », *L'Usine nouvelle*, 19-25 avril 2007, pp.69-80.

GARAULT Eric (coord.), « Les Écoles prennent le courant », *L'Usine nouvelle*, 19-25 avril 2007.

## Sources électroniques

- [www.enpc.fr/aipc/](http://www.enpc.fr/aipc/).
- [www.ponts.org/aipc/](http://www.ponts.org/aipc/)
- [www.fonction-publique.fr](http://www.fonction-publique.fr)
- [www.hautefonctionpublique.org/2718G16](http://www.hautefonctionpublique.org/2718G16)
- [www.legifrance.fr](http://www.legifrance.fr)
- [www.polytechnique.fr/Ens/X2000\\_for.html](http://www.polytechnique.fr/Ens/X2000_for.html)
- [www.enpc.fr/fr/enpc/ecole\\_mouvement/veltz.htm](http://www.enpc.fr/fr/enpc/ecole_mouvement/veltz.htm)
- [www.cso.edu/cv\\_equipe](http://www.cso.edu/cv_equipe)
- [www.ihedate.com](http://www.ihedate.com)
- [www.herodote.net/histoire/evenement](http://www.herodote.net/histoire/evenement)
- [www.eib.org/about/structure/governance/board\\_of\\_directors/pierre-richard.htm](http://www.eib.org/about/structure/governance/board_of_directors/pierre-richard.htm)
- <http://fr.wikipedia.org>
- <http://www.planetcareer.com>
- <http://www.mines.net>.
- <http://www.cgm.org/rapports/osem.pdf>
- [http://www.industrie.gouv.fr/pdf/rapport\\_osem.pdf](http://www.industrie.gouv.fr/pdf/rapport_osem.pdf).
- <http://ensmp.fr/Fr/ENSMP/DocEcole/chiffrescles.html>
- <http://saint-gobain.com/fr/html/investisseurs/equipe.asp#>
- [www.edubourse.com/guide/biographies.php?bio=jean-louis-beffa](http://www.edubourse.com/guide/biographies.php?bio=jean-louis-beffa).

## **Observations**

### **QUELQUES-UNES DES OBSERVATIONS DIRECTES RÉALISÉES :**

#### **\* Juin 2003**

- Colloque de l'association « Services publics » intitulé « Attirer des jeunes de talents pour bouger le service public », Paris, le 20 juin 2003.

#### **\* Septembre 2003**

- Formation auprès des « deuxième année » de l'ENPC, Champs-sur-Marne, septembre 2003.

Durée : deux semaines.

- séminaire de communication : une semaine
- « simulation de gestion d'entreprise » : une semaine

#### **\* Juillet 2004**

-Assemblée générale de l'AIPC, Paris, le 6 juillet 2004.

\* Entre septembre 2004 et janvier 2005 (durée : deux mois et demi)

- « Décision publique en avenir incertain et controversé »,
- « Performance des administrations »,
- « Sociologie »
- « Philosophie politique »
- « Théorie des jeux et décision »
- « Performance des services d'intérêt généraux »
- « Réunions métiers »
- « Rencontre entre la première promotion du MAP et le directeur de cabinet du ministère de l'Équipement »

#### **\* Octobre 2004**

- Colloque du G16 : « Conduire le changement dans la haute fonction publique », Paris, le 12 octobre 2004.

#### **\* Mai 2005**

- Réunion-débat organisée par l'Institut du management public, Paris, le 12 mai 2005.



# ANNEXES

## Liste des annexes

- Frise chronologique de la réforme des statuts et de la formation.
- Schéma n°1 : Organigramme simplifié des institutions dans l'orbite du ministère de l'Équipement
- Schéma n°2 : Les voies d'accès différenciées à l'ENPC
- Décret n°2002-523 du 16 avril 2002 portant statut particulier du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées, Journal officiel, n°90, p.6771.
- Les décrets statutaires des quatre anciens corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement
- Documents iconographiques
- Notices méthodologiques
- Les instances représentatives et décisionnelles de l'ENPC.
- Recrutement des Polytechniciens
- Les affectations professionnelles à la sortie de l'ENPC
- Les positions administratives des ingénieurs des Ponts et Chaussées
- Affectations des ingénieurs des Ponts et Chaussées par secteurs d'activité (1966-2006)
- Qui dirige les DDE ?
- Situation des 4 corps avant la fusion
- La formation scolaire du corps des Ponts et Chaussées
- Histoires d'École

## Frise chronologique de la réforme des statuts et de la formation.

### Chronologie de la réforme de la formation

### Chronologie de la réforme statutaire

	<b>1995</b>	
	Avril	Rapport sur la faisabilité de la fusion ingénieurs des Ponts et Chaussées / ingénieurs de Météo France
	<b>1996</b>	
	Juin	Rapport sur la faisabilité de la fusion ingénieurs des Ponts et Chaussées / ingénieurs de l'Aviation civile
	<b>1997</b>	
Le directeur du Personnel (G. Santel) commande un rapport sur la formation au vice-président du CGPC	Avril	Rapport sur la faisabilité de la fusion ingénieurs des Ponts et Chaussées / ingénieurs de la Géographie nationale
	Mai	Saisine de la direction du Budget et de la DGAFP par le cabinet du ministère de l'Équipement (MELT) sur le projet de fusion
	Juin	Jean-Claude Gayssot est nommé ministre de l'Équipement
	Novembre	Réunion plénière sur les statuts entre l'administration de l'Équipement et les représentants des 4 corps
Première réunion du "groupe Lespinard" sur la formation initiale	Décembre	
	<b>1998</b>	
Création officielle du "groupe Lespinard" par décision de la DPS	Janvier	
Rapport d'étape du "groupe Lespinard"	Juillet	
Conseil d'administration de Polytechnique: présentation du projet "X-2000"	Octobre	
Constitution du "groupe Basdevant" sur le projet "X-2000"	Novembre	Réunion plénière sur les statuts entre l'administration de l'Équipement et les représentants des 4 corps
	Décembre	

## Chronologie de la réforme de la formation

Rapport du "groupe Lespinard"  
P. Veltz est nommé directeur de l'ENPC  
Rapport intermédiaire du groupe "Basdevant"  
sur le projet "X-2000"  
Conseil d'administration de l'ENPC :  
présentation du "projet stratégique" de P.  
Veltz

Rapport ENPC du "groupe Maurice" sur la  
formation initiale du corps des Ponts et  
Chaussées (CPC)  
Rapport du "groupe Basdevant" sur le projet  
"X-2000"

La direction de l'ENPC s'oppose au "rapport  
Lespinard"

Conseil d'administration de l'ENPC:  
présentation du projet "Un projet pour  
l'ENPC "

## 1999

Janvier

Mars

Mai

Juin

Juillet

Septembre

Octobre

Novembre

## 2000

Février

Mars

Avril

## Chronologie de la réforme statutaire

Première réunion du "groupe Monnier" sur  
les recrutements

Première réunion du "groupe Duclaux" sur les  
pratiques de gestion  
Saisine du ministère de la Fonction publique  
par le cabinet du ministère de l'Équipement  
(MELT) sur le projet de fusion  
**Réunion interministérielle**

Première réunion du « groupe Morisseau »  
sur les rémunérations

Réunion DPS-DGAFF

Réunion DPS-DGAFF

Saisine de la direction du Budget par le  
cabinet du ministère de l'Équipement (MELT)  
sur le projet de fusion

Rapport du "groupe Duclaux" sur les  
pratiques de gestion du futur corps  
Réunion des employeurs des 4 corps sur les  
statuts  
Réunion entre la DPS, la direction du Budget  
et la DGAFF

Courrier DGAFF (G. Santel) au DPS : accord  
de principe sur la fusion sous réserve de  
modifications

## Chronologie de la réforme de la formation

Réunions ENPC-DPS  
Réunions sur la formation initiale (en présence des employeurs et de l'ENPC)

Création du "groupe Monnier" sur la formation initiale

Rapport du "groupe Monnier"

### 2000

Mai

Juin

Juillet

Août

Septembre

Novembre

Décembre

### 2001

Avril

Juillet

Août

Septembre

Octobre

Novembre

## Chronologie de la réforme statutaire

Envoi du projet de décret statutaire au ministère de Fonction publique, à la direction du Budget et aux services du Premier ministre

### Réunion interministérielle

### Réunion interministérielle

Réunion technique contradictoire entre la DPS et la direction du Budget

Courrier de la DGAFP au cabinet du MELT: suite aux modifications accord de principe sur la fusion

### Réunion interministérielle

### Réunion interministérielle

Réunion entre la DPS, la DGAFP et la direction du Budget

Le DPS (J.P. Weiss) renvoie le projet de décret statutaire modifié

Réunion d'information des partenaires sociaux au cabinet du MELT  
Réunion entre la DGAFP et la DPS

Accord de principe de la direction du Budget sur la fusion

Envoi du projet de décret statutaire au vice président du Conseil d'État

Projet définitif du décret statutaire transmis à la DGAFP et au Conseil d'État

### Réunion interministérielle

Accord de la DGAFP sur le projet définitif

## Chronologie de la réforme de la formation

	<b>2000</b>
	Mai
Réunions ENPC-DPS Réunions sur la formation initiale (en présence des employeurs et de l'ENPC)	Juin
	Juillet
	Août
Création du "groupe Monnier" sur la formation initiale	Septembre
Rapport du "groupe Monnier"	Novembre
	Décembre
	<b>2001</b>
	Avril
	Juillet
	Août
	Septembre
	Octobre
	Novembre
	Décembre

## Chronologie de la réforme statutaire

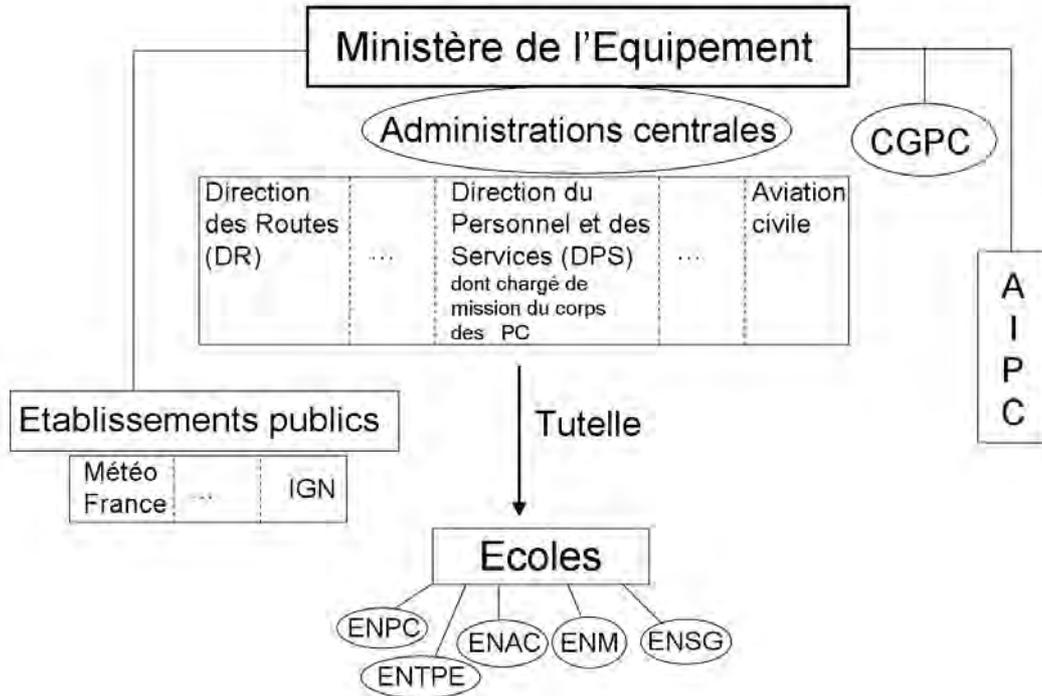
	Envoi du projet de décret statutaire au ministère de Fonction publique, à la direction du Budget et aux services du Premier ministre
	<b>Réunion interministérielle</b>
	<b>Réunion interministérielle</b> Réunion technique contradictoire entre la DPS et la direction du Budget
	Courrier de la DGAFP au cabinet du MELT: suite aux modifications accord de principe sur la fusion
	<b>Réunion interministérielle</b> <b>Réunion interministérielle</b>
	Réunion entre la DPS, la DGAFP et la direction du Budget Le DPS (J.P. Weiss) renvoie le projet de décret statutaire modifié
	Réunion d'information des partenaires sociaux au cabinet du MELT Réunion entre la DGAFP et la DPS
	Accord de principe de la direction du Budget sur la fusion Envoi du projet de décret statutaire au vice président du Conseil d'État
	Projet définitif du décret statutaire transmis à la DGAFP et au Conseil d'État <b>Réunion interministérielle</b> Accord de la DGAFP sur le projet définitif
	Réunions de travail entre la DPS et le rapporteur du Conseil d'État sur le projet de décret statutaire

## Chronologie de la réforme de la formation

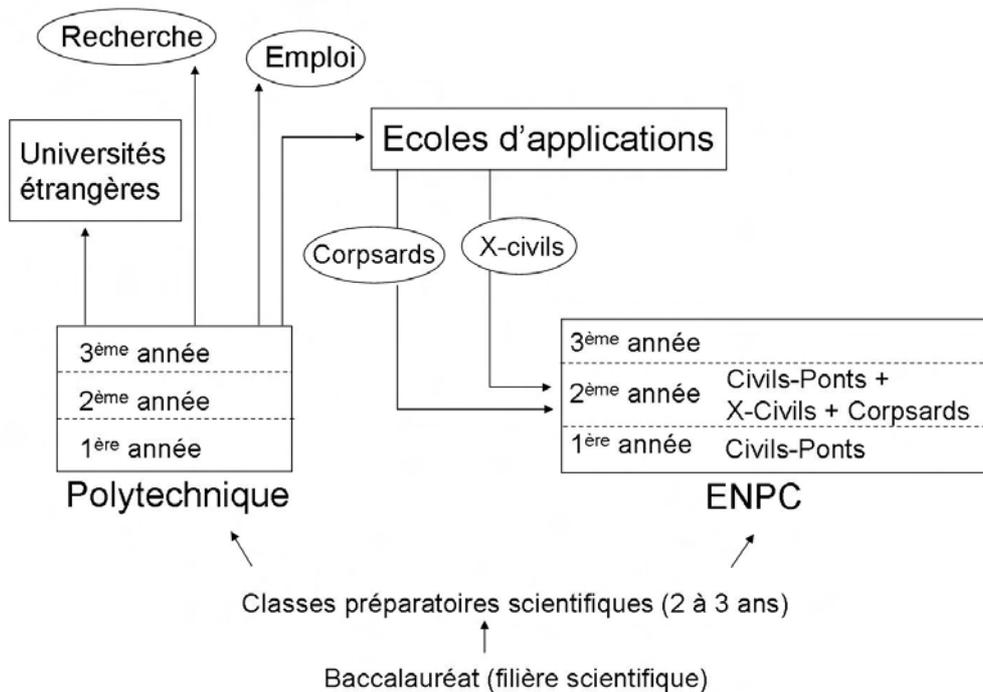
## Chronologie de la réforme statutaire

	<b>2002</b>	
	Janvier	La section des Finances du Conseil d'État adopte projet de décret statutaire
Conseil d'administration de l'ENPC: présentation du "schéma alternatif" de formation du corps	Mars	
	Avril	Publication du décret au JO (17/04/2002)
Réunion des employeurs, des représentants des Écoles et du CGPC : validation du dispositif provisoire de scolarité ("rapport Monnier")	Mai	
Lettre de commande du directeur de cabinet du MELT (P. Graff) au directeur de l'ENPC (P. Veltz) sur le dispositif provisoire de scolarité	Août	
Audition de P. Gandil par le groupe Santel	Décembre	
	<b>2003</b>	
P. Gandil (directeur des Routes) et le DGAC contestent la validation du schéma de formation	Janvier	
Commande du rapport de conciliation à P. Courtier (Météo France)		
Lettre du directeur de cabinet (P.Graff) à G. Santel: confirmation du mandat du "groupe Santel	Février	
Remise du « rapport Santel » à la DPS	Mars	
P.Gandil est nommé directeur de cabinet du MELT	Septembre	
Réunion de conciliation au cabinet du MELT: validation du schéma de scolarité (min. "mécanique" + MAP)	Octobre	
Réunions du comité de pilotage du dispositif de formation à l'ENPC, Conseil d'administration de l'ENPC: le mandat du directeur (P.Veltz) n'est pas renouvelé	Décembre	
	<b>2004</b>	
P. Courtier est nommé directeur de l'ENPC	Avril	

**Schéma n°1 : Organigramme simplifié des institutions dans l'orbite du ministère de l'Équipement**



**Schéma n°2 : Les voies d'accès différenciées à l'ENPC**



**Décret n°2002-523 du 16 avril 2002 portant statut particulier du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées, *Journal officiel*, n°90, p.6771.**

**Décrets, arrêtés, circulaires  
Textes généraux  
Ministère de l'équipement, des transports et du logement**

Décret n° 2002-523 du 16 avril 2002 portant statut particulier du corps des ingénieurs des ponts et chaussées  
NOR: EQUIP0200172D

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de l'équipement, des transports et du logement, du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie et du ministre de la fonction publique et de la réforme de l'Etat,

Vu le code des pensions civiles et militaires de retraite ;

Vu le code du service national, notamment ses articles L. 63 et L. 122-16 ;

Vu la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires, ensemble la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat ;

Vu le décret n° 94-874 du 7 octobre 1994 fixant les dispositions communes aux stagiaires de l'Etat et de ses établissements publics ; Vu les avis du comité technique paritaire ministériel du ministère de l'équipement, des transports et du logement en date des 20 septembre 2001 et 22 octobre 2001 ;

Vu l'avis du comité technique paritaire central de Météo-France en date du 3 octobre 2001 ;

Vu l'avis du comité technique paritaire central de l'Institut géographique national en date du 2 octobre 2001 ;

Le Conseil d'Etat (section des finances) entendu,

Décète :

**TITRE Ier  
DISPOSITIONS GÉNÉRALES**

**Article 1**

Les ingénieurs des ponts et chaussées forment un corps supérieur à caractère technique au sens de l'article 10 de la loi du 11 janvier 1984 susvisée et à caractère interministériel classé dans la catégorie A prévue à l'article 29 de cette même loi.

Ils ont vocation à exercer des fonctions d'encadrement, de direction, de contrôle, d'inspection, d'évaluation des politiques publiques, d'étude, d'expertise et de recherche ou d'enseignement.

Les ingénieurs des ponts et chaussées participent à la conception et à la définition des programmes et projets relatifs à la connaissance, à l'équipement, à l'environnement et à l'aménagement des territoires et des réseaux de transports, sous l'autorité des ministres compétents dans ces matières. Ils préparent, dirigent et contrôlent l'exécution scientifique, technique et administrative de ces projets et programmes

Ils assurent toute autre mission de nature scientifique, technique, administrative, économique ou sociale qui peut leur être confiée par tout ministre.

**Article 2**

Des arrêtés interministériels pris par le ministre chargé de l'équipement et les ministres intéressés déterminent les administrations et les établissements publics à caractère administratif de l'Etat dans lesquels les ingénieurs des ponts et chaussées sont en position d'activité.

### Article 3

L'affectation des ingénieurs des ponts et chaussées dans une des administrations ou un des établissements publics mentionnés à l'article 2 ci-dessus est prononcée par arrêté du ministre chargé de l'équipement, après avis du ministre dont dépend l'administration intéressée ou du directeur de l'établissement public concerné.

### Article 4

Le corps des ingénieurs des ponts et chaussées comporte, indépendamment des ingénieurs-élèves, trois grades

- ingénieur général ;
- ingénieur en chef ;
- ingénieur.

Le grade d'ingénieur général comporte trois échelons.

Le grade d'ingénieur en chef comprend sept échelons

Le grade d'ingénieur comprend dix échelons.

### Article 5

Les ingénieurs généraux font partie du Conseil général des ponts et chaussées ainsi que, éventuellement, des inspections générales et des conseils compétents en matière d'aviation civile, de météorologie, d'information géographique ou d'environnement.

Ils sont principalement chargés, sous l'autorité directe du ministre compétent, de toutes études et missions spéciales ou générales ayant un caractère national et de missions permanentes ou temporaires d'inspection ou d'enquête

Les ingénieurs généraux qui sont chargés d'une mission permanente d'inspection prennent le titre d'inspecteur général.

## TITRE II

### RECRUTEMENT

### Article 6

Les ingénieurs des ponts et chaussées sont nommés par décret du Président de la République et recrutés

1° Parmi les ingénieurs-élèves des ponts et chaussées ayant achevé la deuxième année de la scolarité ;

2° Parmi les candidats qui ont satisfait aux épreuves d'un concours externe sur titres, dans les conditions fixées par l'article 9 ci-dessous ;

3° Parmi les fonctionnaires ayant satisfait aux épreuves d'un concours interne à caractère professionnel et à un stage de perfectionnement dans les conditions fixées par l'article 10 du présent décret, et qui appartiennent à l'un des corps désignés ci-après :

- ingénieurs des travaux publics de l'Etat (service de l'équipement)
- ingénieurs des études et de l'exploitation de l'aviation civile ;
- ingénieurs des travaux de la météorologie ;
- ingénieurs des travaux géographiques et cartographiques de l'Etat

4° Par la voie d'une liste d'aptitude ouverte aux fonctionnaires des corps désignés au 3° ci-dessus, dans les conditions fixées par l'article 11 ci-dessous.

#### Article 7

Les ingénieurs-élèves des ponts et chaussées sont recrutés :

1° Parmi les élèves de l'Ecole polytechnique, classés à leur sortie dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées ;

2° Par la voie d'un ou plusieurs concours ouverts aux élèves accomplissant la dernière année de scolarité d'une école normale supérieure, de l'Institut national agronomique Paris-Grignon et d'autres grandes écoles scientifiques dont la liste est fixée par arrêté conjoint du ministre chargé de l'équipement et du ministre chargé de la fonction publique.

Les modalités d'organisation et les conditions d'admission sont fixées, pour le concours visé au 2° ci-dessus, par arrêté conjoint du ministre chargé de l'équipement et du ministre chargé de la fonction publique

Les ingénieurs-élèves reçoivent un enseignement qui est dispensé conjointement par l'Ecole nationale des ponts et chaussées, par l'Ecole nationale de l'aviation civile, par l'Ecole nationale de la météorologie et par l'Ecole nationale des sciences géographiques. Ils participent, dans le cadre de cet enseignement, aux études et aux recherches qui peuvent leur être confiées.

#### Article 8

Nul ne peut être recruté en application de l'article 7 ci-dessus s'il n'a souscrit l'engagement de suivre le cycle complet de l'enseignement prévu audit article et de servir en qualité de fonctionnaire de l'Etat, en activité ou en détachement, pendant huit ans à compter de la date de sa titularisation dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées.

Si cet engagement est rompu plus de trois mois après la nomination en qualité d'ingénieur-élève par la démission, le fait ou la faute de l'intéressé, celui-ci est tenu de rembourser au Trésor une somme égale à la totalité des traitements et indemnités perçus pendant la scolarité ainsi qu'une fraction des frais d'étude engagés. Les modalités de remboursement et de calcul de cette somme sont fixées par un arrêté conjoint du ministre chargé de l'équipement et du ministre chargé du budget.

#### Article 9

Pour se présenter au concours externe sur titres prévu au 2° de l'article 6 du présent décret, en vue de l'accès au corps des ingénieurs des ponts et chaussées, les candidats doivent être âgés de moins de trente-cinq ans et être titulaires d'un diplôme de doctorat ou de l'un des titres ou diplômes équivalents figurant sur une liste fixée par arrêté conjoint du ministre chargé de l'équipement et du ministre chargé de la fonction publique

Les modalités d'organisation du concours, prévu au 2° de l'article 6 du présent décret, sont fixées par arrêté conjoint du ministre chargé de l'équipement et du ministre chargé de la fonction publique

Aucun candidat ne peut être admis à se présenter plus de trois fois à ce concours.

#### Article 10

Pour poser leur candidature au concours interne à caractère professionnel prévu au 3° de l'article 6 du présent décret en vue de l'accès au grade d'ingénieur des ponts et chaussées, les fonctionnaires concernés doivent avoir accompli au 1er octobre de l'année du concours dans les corps mentionnés au 3° de l'article 6, en position d'activité ou de détachement, au moins sept ans de services et être âgés au plus de trente-cinq ans au 1er janvier de cette année.

Les modalités d'organisation du concours et du stage prévus au 3° de l'article 6 du présent décret sont fixées par arrêté du ministre chargé de l'équipement.

Aucun candidat ne peut être admis à se présenter plus de trois fois à ce concours.

#### Article 11

Pour poser leur candidature à l'inscription sur la liste d'aptitude prévue au 4° de l'article 6 ci-dessus, en vue de l'accès au grade d'ingénieur des ponts et chaussées, les fonctionnaires concernés doivent avoir accompli dans les corps mentionnés au 3° de l'article 6, en position d'activité ou de détachement, au moins quinze ans de services et être âgés au plus de quarante-cinq ans au 1er janvier de l'année au titre de laquelle la liste d'aptitude est établie.

L'inscription sur la liste d'aptitude s'effectue après avis de la commission administrative paritaire du corps des ingénieurs des ponts et chaussées, précédé d'une sélection.

Les modalités d'organisation de la sélection et les conditions d'admission sont fixées par arrêté conjoint du ministre chargé de l'équipement et du ministre chargé de la fonction publique

Aucun candidat ne peut présenter sa candidature plus de trois fois à l'inscription sur la liste d'aptitude.

#### Article 12

La durée du service national actif effectivement accompli ou le temps effectif de volontariat civil prévu par l'article L. 122-16 du code du service national viennent, le cas échéant, en déduction de la durée des services exigés aux articles 10 et 11 ci-dessus.

#### Article 13

Le nombre de postes proposés chaque année par les voies prévues aux 3° et 4° de l'article 6 du présent décret est compris entre 30 % et 40 % du nombre total des emplois à pourvoir, sous réserve que le nombre des ingénieurs des ponts et chaussées de tous grades, en position d'activité ou de détachement dans un statut d'emploi, issus de recrutements internes n'excède pas le tiers du nombre des ingénieurs des ponts et chaussées de tous grades en position d'activité ou de détachement dans un statut d'emploi.

Le nombre de places offertes aux concours visés au 2° de l'article 6 et au 2° de l'article 7 ci-dessus est fixé chaque année par arrêté du ministre chargé de l'équipement dans la limite de six pour l'ensemble de ces concours. Ce nombre peut s'apprécier soit sur l'année considérée, soit sur l'année considérée et les deux précédentes.

#### Article 14

Pour tenir compte de leur scolarité, les ingénieurs recrutés parmi les ingénieurs-élèves mentionnés à l'article 7 ci-dessus sont nommés directement au 2e échelon de leur grade avec une ancienneté d'échelon de six mois.

## Article 15

Les ingénieurs recrutés par la voie du concours externe sur titres prévu au 2° de l'article 6 du présent décret sont nommés stagiaires pour une durée d'un an. Ceux qui n'avaient pas préalablement la qualité de fonctionnaire sont rémunérés à l'indice afférent à l'échelon du grade d'ingénieur déterminé sur la base des durées fixées à l'article 21 du présent décret, en prenant en compte la durée des activités professionnelles accomplies après l'obtention du diplôme ou du titre exigé dans une fonction correspondant à la spécialité de ce diplôme ou à ce titre, à raison de la moitié, dans la limite de cinq ans.

Pendant cette période de stage, ils sont tenus de suivre une formation assurée dans les conditions fixées par arrêté du ministre chargé de l'équipement.

A l'issue de leur stage, ceux dont les services ont donné satisfaction sont titularisés par arrêté du ministre chargé de l'équipement dans l'échelon résultant de l'application du premier alinéa du présent article ou, pour ceux qui avaient préalablement la qualité de fonctionnaire, dans les conditions fixées par l'article 16 du présent décret si ces dernières conditions leur sont plus favorables. Le temps passé en qualité de stagiaire est pris en compte pour l'avancement d'échelon dans la limite d'une année.

Les stagiaires qui n'ont pas été titularisés à l'issue du stage peuvent être autorisés à accomplir un stage complémentaire d'une durée maximale d'une année. Les stagiaires qui ne sont pas titularisés, le cas échéant, à l'issue du stage complémentaire sont soit licenciés s'ils n'avaient pas la qualité de fonctionnaire, soit réintégrés dans leur corps, cadre d'emplois ou emploi d'origine.

## Article 16

Les ingénieurs recrutés par la voie du concours interne à caractère professionnel prévu au 3° de l'article 6 du présent décret sont nommés et titularisés, à l'issue de leur stage, dans le grade d'ingénieur des ponts et chaussées à l'échelon comportant un indice égal ou, à défaut, immédiatement supérieur à celui dont ils bénéficiaient dans leur précédent corps.

Ils conservent, dans la limite des durées moyennes exigées pour l'accès à l'échelon supérieur, l'ancienneté d'échelon acquise dans leur précédent grade lorsque l'augmentation de traitement consécutive à leur nomination est inférieure à celle qui résulterait d'un avancement d'échelon dans leur ancien grade.

## Article 17

Les ingénieurs recrutés par la voie de la liste d'aptitude prévue au 4° de l'article 6 ci-dessus sont nommés et titularisés dans le grade d'ingénieur des ponts et chaussées à un indice égal ou, à défaut, immédiatement supérieur à celui dont ils bénéficiaient dans leur précédent corps ou dans les emplois de chef d'arrondissement, de chef d'unité technique de Météo-France ou de chef d'unité opérationnelle des travaux géographiques et cartographiques de l'Etat.

Ils conservent, dans la limite des durées moyennes exigées pour l'accès à l'échelon supérieur, l'ancienneté d'échelon acquise dans leur précédent grade ou emploi mentionné à l'alinéa ci-dessus, lorsque l'augmentation de traitement consécutive à leur nomination est inférieure à celle qui résulterait d'un avancement d'échelon dans ledit grade ou ledit emploi.

Ceux qui avaient atteint l'échelon le plus élevé de leur précédent grade ou emploi conservent leur ancienneté d'échelon dans les mêmes conditions et limites lorsque l'augmentation de traitement consécutive à leur nomination est inférieure à celle résultant d'un avancement à ce dernier échelon.

Ceux dont l'indice brut de traitement dans le corps d'origine ou dans les emplois de chef d'arrondissement, de chef d'unité technique de Météo-France ou de chef d'unité opérationnelle des travaux géographiques et cartographiques de l'Etat était supérieur à l'indice brut auquel ils sont nommés bénéficient d'une indemnité compensatrice.

### TITRE III AVANCEMENT

#### Article 18

Les avancements de grade dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées ont lieu au choix, par voie d'inscription à un tableau annuel d'avancement, établi après avis de la commission administrative paritaire du corps des ingénieurs des ponts et chaussées.

#### Article 19

Peuvent seuls être nommés au grade d'ingénieur en chef les ingénieurs comptant, en position d'activité ou de détachement, au moins six ans de services dans le grade d'ingénieur des ponts et chaussées. Ils doivent avoir accompli, en qualité de fonctionnaire de l'Etat, au moins quatre ans en position d'activité ou de détachement dans un service ou un établissement public de l'Etat.

Les nominations au grade d'ingénieur en chef sont prononcées suivant le tableau de correspondance ci-après :

Vous pouvez consulter le tableau dans le JO  
n° 90 du 17/04/2002 page 6771 à 6777

#### Article 20

Peuvent seuls être nommés au grade d'ingénieur général les ingénieurs en chef comptant au moins quinze ans de services, en position de détachement ou d'activité, dans les grades d'ingénieur ou d'ingénieur en chef des ponts et chaussées, dont sept au moins dans le grade d'ingénieur en chef ou en qualité de directeur d'administration centrale.

Les nominations au grade d'ingénieur général sont prononcées suivant le tableau de correspondance ci-après :

Vous pouvez consulter le tableau dans le JO  
n° 90 du 17/04/2002 page 6771 à 6777

#### Article 21

Pour le grade d'ingénieur général, la moyenne du temps normalement passé dans chaque échelon pour accéder à l'échelon supérieur est fixée à deux ans pour le 1er échelon et à trois ans pour le 2e échelon

La durée moyenne et la durée minimale du temps passé dans chacun des échelons et des grades d'ingénieur en chef et d'ingénieur sont fixées ainsi qu'il suit :

Vous pouvez consulter le tableau dans le JO  
n° 90 du 17/04/2002 page 6771 à 6777

## Article 22

Les avancements d'échelon et de grade sont prononcés par arrêté ministériel, sauf les nominations au grade d'ingénieur général qui sont prononcées par décret.

## Article 23

Les fonctionnaires appartenant aux corps recrutés par la voie de l'Ecole polytechnique peuvent être placés en position de détachement dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées.

Les fonctionnaires mentionnés à l'alinéa précédent sont détachés dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées à un échelon comportant un traitement égal ou, à défaut, immédiatement supérieur à celui qu'ils percevaient dans leur ancien corps.

Les fonctionnaires placés en position de détachement dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées concourent pour les avancements de grades et d'échelons avec l'ensemble des fonctionnaires de ce corps.

## TITRE IV DISPOSITIONS TRANSITOIRES

### Article 24

Les membres des corps des ingénieurs des ponts et chaussées, des ingénieurs de l'aviation civile, des ingénieurs de la météorologie et des ingénieurs géographes, y compris les ingénieurs-élèves, sont intégrés dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées défini à l'article 1er du présent décret.

### Article 25

Les ingénieurs généraux des ponts et chaussées sont reclassés dans leur nouveau grade conformément au tableau de correspondance suivant :

Vous pouvez consulter le tableau dans le JO  
n° 90 du 17/04/2002 page 6771 à 6777

### Article 26

Les ingénieurs généraux de l'aviation civile, les ingénieurs généraux de la météorologie, les ingénieurs généraux géographes sont reclassés dans leur nouveau grade conformément au tableau de correspondance suivant

Vous pouvez consulter le tableau dans le JO  
n° 90 du 17/04/2002 page 6771 à 6777

La durée de l'échelon provisoire du grade d'ingénieur général des ponts et chaussées est fixée à deux ans.

### Article 27

Les ingénieurs et ingénieurs en chef des ponts et chaussées, de l'aviation civile et de la météorologie et les ingénieurs en chef géographes sont reclassés dans leurs nouveaux grades conformément au tableau de correspondance suivant :

Vous pouvez consulter le tableau dans le JO  
n° 90 du 17/04/2002 page 6771 à 6777

#### Article 28

Les dispositions des articles 25, 26 et 27 ci-dessus ne peuvent conduire à reclasser les intéressés à un échelon ou un chevron inférieur à celui dans lequel ils auraient été classés si leur dernière promotion par changement de grade n'était intervenue qu'à la date d'entrée en vigueur du présent décret.

#### Article 29

Les ingénieurs géographes sont reclassés dans leur nouveau grade conformément au tableau de correspondance suivant

Vous pouvez consulter le tableau dans le JO  
n° 90 du 17/04/2002 page 6771 à 6777

#### Article 30

Les services accomplis avant l'intervention du présent décret dans les corps et grades des ingénieurs des ponts et chaussées, des ingénieurs de l'aviation civile, des ingénieurs de la météorologie et des ingénieurs géographes sont assimilés à des services accomplis dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées défini à l'article 1er ci-dessus

De même, les services accomplis en position de détachement avant l'intervention du présent décret dans les corps et grades des ingénieurs des ponts et chaussées, des ingénieurs de l'aviation civile, des ingénieurs de la météorologie et des ingénieurs géographes sont pris en compte.

#### Article 31

Pour l'application des dispositions de l'article L. 16 du code des pensions civiles et militaires de retraite, les assimilations prévues pour fixer les nouveaux indices de traitement mentionnés à l'article L. 15 dudit code sont effectuées conformément aux tableaux suivants :

#### Tableau I

Vous pouvez consulter le tableau dans le JO  
n° 90 du 17/04/2002 page 6771 à 6777

#### Tableau II

Vous pouvez consulter le tableau dans le JO  
n° 90 du 17/04/2002 page 6771 à 6777

#### Article 32

Par dérogation aux dispositions du 3° de l'article 6 ci-dessus et pour les trois premiers concours organisés à compter de la date de publication du présent décret, le concours interne à caractère professionnel est mis en oeuvre de manière distincte pour les corps des ingénieurs des études et de l'exploitation de l'aviation civile, des ingénieurs des travaux de la météorologie et des ingénieurs des travaux géographiques et cartographiques de l'Etat ; il est réservé annuellement à chacun d'eux le recrutement d'un poste.

Par dérogation aux dispositions du 4° de l'article 6 ci-dessus et pour les cinq premières listes d'aptitude établies à compter de la date de publication du présent décret, le recrutement par la voie de la liste d'aptitude est mis en oeuvre de manière distincte pour les corps des ingénieurs des études et de l'exploitation de l'aviation civile, des ingénieurs des travaux de la météorologie et des ingénieurs des travaux géographiques et cartographiques de l'Etat ; il est réservé annuellement à chacun d'eux le recrutement d'un poste.

### Article 33

Pour les trois premiers concours internes à caractère professionnel organisés à compter de la date de publication du présent décret et par dérogation au premier alinéa de l'article 10 ci-dessus, la condition de sept ans de services est ramenée successivement à quatre ans, cinq ans puis six ans et la condition d'âge de trente-cinq ans est portée successivement à trente-huit ans, trente-sept ans et trente-six ans pour les corps des ingénieurs des études et de l'exploitation de l'aviation civile, des ingénieurs des travaux de la météorologie et des ingénieurs des travaux géographiques et cartographiques de l'Etat.

### Article 34

Les ingénieurs qui sont recrutés au titre des trois premiers concours internes à caractère professionnel organisés en application des articles 32 et 33 ci-dessus et qui ne justifient pas, dans leur ancien corps, à la date d'effet de leur nomination dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées, de sept ans de services, ne peuvent être reclassés dans leur nouveau grade qu'à un échelon au plus égal à celui qu'ont atteint à cette même date les anciens ingénieurs des études et de l'exploitation de l'aviation civile, les anciens ingénieurs des travaux de la météorologie et les anciens ingénieurs des travaux géographiques et cartographiques de l'Etat nommés respectivement ingénieurs de l'aviation civile de 2e classe, ingénieurs de la météorologie de 2e classe et ingénieurs géographes de 2e classe, issus du dernier concours d'ingénieur-élève. Les intéressés conservent éventuellement leur ancienneté d'échelon dans les conditions et limites définies au deuxième alinéa de l'article 16 ci-dessus. Le cas échéant, ils bénéficient d'une indemnité compensatrice, calculée sur la base de l'indice brut de traitement qu'ils détenaient dans leurs anciens corps.

### Article 35

Les ingénieurs des ponts et chaussées, les ingénieurs de l'aviation civile, les ingénieurs de la météorologie et les ingénieurs géographes qui ont été recrutés par voie de liste d'aptitude ou d'examen professionnel dans les six années précédant la date de publication du présent décret peuvent demander, dans un délai de six mois à compter de la date de publication du présent décret, à être reclassés dans le grade d'ingénieur des ponts et chaussées dans les mêmes conditions que s'ils avaient été promus à cette même date et reclassés conformément aux dispositions de l'article 17 ci-dessus.

### Article 36

Les candidats qui ont été admis à un concours, à un examen professionnel ou par voie de liste d'aptitude avant la date de publication du présent décret pour l'accès aux corps des ingénieurs des ponts et chaussées, des ingénieurs de l'aviation civile, des ingénieurs de la météorologie et des ingénieurs géographes conservent le bénéfice de leur admission pour leur nomination dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées défini à l'article 1er ci-dessus

Les candidats aux concours et examens professionnels ouverts avant la date de publication du présent décret déclarés lauréats après la date de publication du présent décret sont admis dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées défini à l'article 1er du présent décret.

Les tableaux d'avancement pour la promotion dans les grades d'ingénieur en chef et d'ingénieur général dans les corps des ingénieurs des ponts et chaussées, des ingénieurs de l'aviation civile, des ingénieurs de la météorologie et des ingénieurs géographes arrêtés avant la date de la publication du présent décret restent valables au cours de l'année pour laquelle ils ont été dressés.

#### Article 37

Les ingénieurs-élèves nommés avant la publication du présent décret poursuivent leur scolarité dans les écoles des ponts et chaussées, de l'aviation civile, de la météorologie ou des sciences géographiques suivant les modalités initialement prévues.

#### Article 38

Les ingénieurs en chef des ponts et chaussées qui, à la date de publication du présent décret, ont reçu rang et prérogatives d'ingénieur général de 2e classe des ponts et chaussées en application du quatrième alinéa de l'article 7 du décret n° 59-358 du 20 février 1959 modifié relatif au statut particulier du corps des ingénieurs des ponts et chaussés conservent leurs droits à être nommés ingénieurs généraux des ponts et chaussées dans les conditions prévues à cet article. Le reclassement dans ce grade est effectué à l'échelon et au chevron qu'ils auraient atteints et avec l'ancienneté qu'ils auraient acquise s'ils avaient été nommés ingénieurs généraux à la date d'effet de la décision les plaçant dans cette situation.

#### Article 39

A compter de la date de publication du présent décret et jusqu'à la constitution de la commission administrative paritaire du corps des ingénieurs des ponts et chaussées défini à l'article 1er ci-dessus, les représentants aux commissions administratives paritaires des corps des ingénieurs des ponts et chaussées, des ingénieurs de l'aviation civile, des ingénieurs de la météorologie et des ingénieurs géographes siègent en formation commune.

#### Article 40

Par dérogation aux dispositions du premier alinéa de l'article 23 du présent décret, les fonctionnaires en position de détachement à la date de publication du présent décret dans les corps des ingénieurs des ponts et chaussées, des ingénieurs de l'aviation civile, des ingénieurs de la météorologie et des ingénieurs géographes peuvent être détachés dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées régi par le présent décret. Le détachement de ces mêmes fonctionnaires pourra être renouvelé dans ce même corps.

#### Article 41

Le décret n° 70-900 du 2 octobre 1970 instituant un cadre spécial dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées est abrogé. Les membres du cadre spécial sont intégrés, à la date de publication du présent décret, dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées défini à l'article 1er ci-dessus. Les membres du cadre spécial sont reclassés dans leurs nouveaux grades conformément au tableau de correspondance mentionné aux articles 25 et 27 ci-dessus.

Pour l'application aux ingénieurs des ponts et chaussées du cadre spécial des dispositions de l'article L. 16 du code des pensions civiles et militaires de retraite, les assimilations prévues pour fixer les nouveaux indices de traitement mentionnés à l'article L. 15 dudit code sont effectuées conformément au tableau I de l'article 31 du présent décret.

#### Article 42

Le décret n° 59-358 du 20 février 1959 modifié relatif au statut particulier du corps des ingénieurs des ponts et chaussées, le décret n° 63-1376 du 24 décembre 1963 modifié relatif au statut particulier du corps des ingénieurs de la météorologie, le décret n° 65-793 du 16 septembre 1965 modifié relatif au statut particulier du corps des ingénieurs géographes, complété par le décret n° 66-669 du 9 septembre 1966 et le décret n° 71-234 du 30 mars 1971 modifié relatif au statut du corps des ingénieurs de l'aviation civile, sont abrogés.

#### Article 43

Le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, le ministre de l'équipement, des transports et du logement, le ministre de l'aménagement du territoire et de l'environnement, le ministre de la fonction publique et de la réforme de l'Etat et la secrétaire d'Etat au budget sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait à Paris, le 16 avril 2002.

Lionel Jospin

Par le Premier ministre :

Le ministre de l'équipement, des transports et du logement,

Jean-Claude Gayssot

Le ministre de l'économie  
des finances et de l'industrie,

Laurent Fabius

Le ministre de l'aménagement du territoire  
et de l'environnement,

Yves Cochet

Le ministre de la fonction publique  
et de la réforme de l'Etat,

Michel Sapin

La secrétaire d'Etat au budget,

Florence Parly

**Les décrets statutaires des  
quatre anciens corps  
techniques supérieurs du  
ministère de l'Équipement**

# Les anciens statuts du corps des Ponts et Chaussées dit « traditionnel »

DECRET N°59-358 DU 20 FEVRIER 1959

(J.O. du 3 mars)

relatif au statut particulier du corps des ingénieurs des ponts et chaussées modifié par les décrets n°63-1242 du 13 décembre 1963 (J.O. du 20 décembre); n°64-904 du 28 août 1964 (J.O. du 3 septembre); n°70-901 du 2 octobre 1970 (J.O. du 4 octobre); n°74-267 du 27 mars 1974 (J.O. du 3 avril); n°77-1037 du 12 septembre 1977 (J.O. du 16 septembre); n°78-1301 du 21 décembre 1978 (J.O. du 5 janvier 1979).

Vu le rapport du ministre des travaux publics et des transports, du ministre des finances et des affaires économiques et du secrétaire d'Etat aux finances ;

Vu l'ordonnance n°59-244 du 4 février 1959 relative au statut général des fonctionnaires, notamment son article 2 ;

Le conseil d'Etat entendu,

## TITRE PREMIER

### Dispositions générales

Article premier.- Les ingénieurs des ponts et chaussées forment un corps national à caractère interministériel. Ils ont vocation pour occuper les emplois qui sont de leur compétence, d'une part, de nature technique et scientifique, et, d'autre part, de nature administrative, économique ou sociale.

Article 2.- Des arrêtés interministériels détermineront les administrations de l'Etat dans lesquelles les ingénieurs des ponts et chaussées seront en position normale d'activité.

Article 3.- L'effectif des ingénieurs des ponts et chaussées placés en position de service détaché ne peut excéder 75% de l'effectif des ingénieurs en position normale d'activité.

Article 4.- L'affectation des ingénieurs des ponts et chaussées dans une des administrations visées à l'article 2 est prononcée par arrêté conjoint du ministre des travaux publics et des transports et du ministre dont dépend l'administration intéressée.

Article 5 (décret du 28 août 1964).- Le corps des ingénieurs des ponts et chaussées comporte, indépendamment des ingénieurs élèves, trois grades :

Ingénieur général ;

Ingénieur en chef ;

Ingénieur.

Le grade d'ingénieur général comprend deux classes. La première classe comporte deux échelons, la deuxième classe un échelon unique.

Le grade d'ingénieur en chef comprend six échelons.

Le grade d'ingénieur comprend deux classes. La première classe comporte trois échelons, la deuxième huit échelons.

Article 6 (décret du 28 août 1964).- Les effectifs du corps des ingénieurs des ponts et chaussées en position normale d'activité sont répartis entre les différents grades selon les proportions suivantes :

Ingénieurs généraux : 10,5% dont 5% en 1ère classe, 5,5% en 2e classe.

Ingénieurs en chef : 30,5%.

Ingénieurs : 59%, dont 20% en 1ère classe.

Article 7.- Les ingénieurs généraux sont normalement chargés, sous l'autorité directe du ministre, de toutes études et missions spéciales ou générales ayant un caractère national et de missions permanentes ou temporaires d'inspection. Ils font partie du conseil général des ponts et chaussées.

Les ingénieurs généraux de 1ère classe et ceux des ingénieurs généraux de 2e classe qui sont chargés d'une mission permanente d'inspection prennent le titre d'inspecteur général.

Les ingénieurs généraux de 2e classe peuvent assurer la direction de services centraux ou de services annexes de l'administration centrale, la direction d'un grand établissement d'enseignement technique ou un enseignement d'une importance fondamentale dans un de ces établissements.

Dans la limite de 5% du nombre des emplois d'ingénieur en chef, certains ingénieurs en chef inscrits au tableau d'avancement pour le grade d'ingénieur général peuvent se voir conférer, en sus de la direction d'un service extérieur, des missions qui sont du ressort normal des ingénieurs généraux de 2e classe. Ils font partie à ce titre du conseil général des ponts et chaussées et reçoivent rang et prérogatives d'ingénieur général de 2e classe, sauf en ce qui concerne leur rémunération.

Les intéressés ne peuvent demeurer plus de trois ans dans cette situation, sauf si l'absence d'emplois vacants dans le grade d'ingénieur général empêche leur nomination à l'expiration de ce délai ; dans ce cas, ils sont nommés dès la première vacance. La durée du temps passé dans ladite situation est prise en compte lorsque les intéressés ont été effectivement promus au grade d'ingénieur général de 2e classe, dans le calcul de l'ancienneté prévue à l'article 18 pour être nommés à la 1ère classe du grade d'ingénieur général.

Article 8.- Les ingénieurs en chef sont normalement chargés de la direction d'un service extérieur ou affectés à un service d'études ou de recherches ou à un poste d'enseignement ou de direction d'enseignement. Ils peuvent en outre être attachés à l'administration centrale.

Article 9.- Les ingénieurs des ponts et chaussées sont normalement placés sous l'autorité d'un ingénieur en chef à la tête d'un arrondissement de service extérieur ou adjoints à un ingénieur de grade supérieur ou affectés à un service d'études ou de recherches, à un poste dans un établissement d'enseignement. Ils peuvent en outre être attachés à l'administration centrale.

## TITRE II

### Recrutement

Article 10 (décret du 2 octobre 1970).- Les ingénieurs des ponts et chaussées sont nommés par décret du Président de la République et recrutés :

1°) Parmi les ingénieurs élèves des ponts et chaussées ;

2°) Parmi les ingénieurs du corps des travaux publics de l'Etat (service de l'équipement) qui ont été autorisés à se présenter à un concours professionnel et ont satisfait aux épreuves de ce concours et à un stage de perfectionnement à l'école nationale des ponts et chaussées ;

3°) Parmi les ingénieurs du corps des travaux publics de l'Etat (service de l'équipement) choisis en raison de leurs mérites et inscrits sur une liste d'aptitude spéciale.

Article 11 (décret du 2 octobre 1970).- Les ingénieurs élèves des ponts et chaussées sont les anciens élèves de l'école polytechnique, classés à leur sortie dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées, et qui reçoivent à l'école nationale des ponts et chaussées l'enseignement dispensé par cet établissement et participent aux études et recherches qui peuvent leur être confiées.

(Décret du 12 septembre 1977).- Il peut en outre être procédé, chaque année, à un recrutement d'ingénieurs élèves des ponts et chaussées par la voie d'un concours ouvert aux élèves de l'école normale supérieure et de l'école normale supérieure de jeunes filles accomplissant leur dernière année de scolarité. Les modalités du concours et les conditions d'admission sont fixées par arrêté conjoint du ministre de l'équipement et de l'aménagement du territoire et du ministre chargé de la fonction publique. Le nombre des places offertes à chaque concours est fixé, dans la limite maximum de trois, par arrêté du ministre de l'équipement et de l'aménagement du territoire après avis du conseil général des ponts et chaussées. Les ingénieurs élèves issus du concours suivent à l'école nationale des ponts et chaussées la formation prévue au premier alinéa ci-dessus pour les anciens élèves de l'école polytechnique.

Article 12 (décret du 2 octobre 1970).- Pour être autorisés à se présenter au concours professionnel prévu à l'article 10 (2°), en vue de l'accession au grade d'ingénieur des ponts et chaussées, les ingénieurs du corps des travaux publics de l'Etat doivent avoir accompli au moins sept ans de services effectifs en cette qualité au 1er octobre de l'année du concours et avoir au plus l'âge de 35 ans au 1er janvier de cette année.

Toutefois, pour les cinq premiers concours professionnels ouverts à partir de l'année 1970 en application de l'article 10 (2°), la durée des services effectifs prévue à l'alinéa ci-dessus est fixée à onze ans pour les deux premiers concours, et respectivement à dix, neuf et huit ans

pour les trois concours suivants. Pour l'admission auxdits concours la limite d'âge de 35 ans est portée à 40 ans.

Aucun candidat ne peut être admis à se présenter plus de trois fois au concours.

Les modalités du concours et du stage, prévues à l'article 10 (2°), sont fixées par arrêté du ministre de l'équipement et du logement.

Article 13 (décret du 2 octobre 1970).- Pour tenir compte de leur scolarité à l'école nationale des ponts et chaussées, les ingénieurs recrutés parmi les ingénieurs élèves mentionnés à l'article 11 ci-dessus sont nommés directement au 2e échelon de la 2e classe avec une ancienneté d'échelon de six mois.

Les ingénieurs recrutés par la voie du concours professionnel prévu à l'article 10 (2°), sont nommés et titularisés, à l'issue de leur stage à l'école nationale des ponts et chaussées, comme ingénieurs des ponts et chaussées de 2e classe à l'échelon comportant un indice égal ou à défaut immédiatement supérieur à celui dont ils bénéficiaient dans le corps des ingénieurs des travaux publics de l'Etat. Ils conservent, dans la limite des durées moyennes prévues à l'article 20, leur ancienneté d'échelon lorsque leur nomination leur procure une augmentation d'indice inférieure à celle qu'ils auraient obtenue par un avancement d'échelon dans leur ancien grade.

Toutefois, ceux qui sont recrutés au titre des 3e, 4e et 5e concours professionnels organisés en application du deuxième alinéa de l'article 12 ci-dessus et qui ne justifient pas, dans leur ancien corps, à la date d'effet de leur nomination, de douze ans au moins de services effectifs, ne peuvent être reclassés dans leur nouveau grade qu'à un échelon au plus égal à celui qu'ont atteint à cette même date les anciens ingénieurs des travaux publics de l'Etat nommés ingénieurs de 2e classe des ponts et chaussées et issus du dernier concours d'ingénieur élève. Les intéressés conservent éventuellement leur ancienneté d'échelon dans les mêmes conditions et limites.

Article 14 (décret du 12 septembre 1977).- Le nombre de places mises au concours professionnel prévu à l'article 10 (2°) est au plus égal chaque année à 40% du nombre des places d'ingénieur élève réservées aux anciens élèves de l'école polytechnique; ce contingent est déterminé, à l'occasion de chaque concours, de telle sorte que, parmi les ingénieurs des ponts et chaussées de tout grade en position normale d'activité, le nombre des ingénieurs issus du corps des travaux publics de l'Etat ne puisse excéder la moitié de l'effectif des anciens élèves de l'école polytechnique classés dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées à la sortie de cette école et des anciens élèves de l'école normale supérieure et de l'école normale supérieure de jeunes filles issus du recrutement prévu au second alinéa de l'article 11 ci-dessus.

(Décret du 2 octobre 1970).- Lorsque cette dernière proportion n'est pas atteinte, il peut être procédé au recrutement d'ingénieurs des ponts et chaussées parmi les ingénieurs du corps des travaux publics de l'Etat comptant au moins quinze ans de services effectifs dans leur corps et âgés au plus de 45 ans, et qui, en raison de leurs mérites, ont été inscrits au préalable sur la liste d'aptitude spéciale prévue à l'article 10 (3°), après examen des titres professionnels et consultation d'un comité de sélection constitué à cet effet par arrêté du ministre de l'équipement et du logement.

Toutefois, pendant la période d'ouverture des quatre premiers concours professionnels organisés en application de l'article 10 (2°), les ingénieurs du corps des travaux publics de l'Etat peuvent être inscrits sur la liste spéciale d'aptitude sans condition d'âge.

Les ingénieurs recrutés par la voie de la liste d'aptitude sont reclassés dans les conditions déterminées au deuxième alinéa de l'article 13 ci-dessus. Ceux qui avaient atteint l'échelon le plus élevé ou la classe exceptionnelle de leur précédent grade conservent leur ancienneté d'échelon ou de classe dans les mêmes conditions et dans les mêmes limites; dans ce cas, l'augmentation de traitement consécutive à la nomination est fixée par comparaison à celle que procure la nomination à cet échelon ou à cette classe. Ceux dont l'indice de traitement dans le corps d'origine ou dans l'emploi de chef d'arrondissement était supérieur à l'indice afférent au dernier échelon du grade d'ingénieur des ponts et chaussées de 2e classe bénéficient d'une indemnité compensatrice.

### TITRE III

#### Avancement

Article 15.- Les avancements de classe et de grade ont lieu au choix après inscription aux tableaux d'avancement, conformément aux dispositions des articles 26 et suivants de l'ordonnance n°59-244 du 4 février 1959.

Article 16.- Seuls peuvent être promus à la 1ère classe de leur grade les ingénieurs de 2e classe parvenus à l'échelon supérieur de leur classe et ayant accompli un an de services effectifs dans cet échelon.

Article 17 (décret du 28 août 1964).- Peuvent seuls être nommés au grade d'ingénieur en chef

Les ingénieurs de 1ère classe ou de 2e classe comptant au moins huit ans de services effectifs comme ingénieur des ponts et chaussées.

Les nominations au grade d'ingénieur en chef sont prononcées suivant le tableau de correspondance ci-après :

INGENIEUR		INGENIEUR EN CHEF	
	Ancienneté		Ancienneté d'échelon
Echelons	d'échelon	Echelons	
1ère classe			
3e échel.		3e échelon	Moitié de l'ancienneté acquise dans la limite de 2 ans
2e échel.		2e échelon	Moitié de l'ancienneté acquise majorée de 1 an
1e échel.		2e échelon	Moitié de l'ancienneté acquise
2ème classe			
8e échel.		1er échelon	Ancienneté acquise majorée de 1 an dans la limite globale de 2 ans
7e échel.	Plus d'un an	1er échelon	Ancienneté acquise diminuée de 1 an

Article 18. - Pourront seuls être nommés au grade d'ingénieur général de 2e classe les ingénieurs en chef comptant au moins quinze ans de services en qualité d'ingénieur du corps des ponts et chaussées, dont sept au moins de services effectifs en qualité d'ingénieur en chef.

Pourront seuls être nommés à la 1ère classe du grade d'ingénieur général les ingénieurs généraux de 2e classe comptant au moins trois ans de services dans la 2e classe de leur grade.

Le temps passé par des ingénieurs des ponts et chaussées en qualité de directeur d'administration centrale entre en ligne de compte pour le calcul de la durée minima de sept ans exigée au présent article.

Article 19 (décret du 2 octobre 1970). - Peuvent être nommés au grade d'ingénieur général de 2e classe, au même titre que les ingénieurs en chef du cadre normal et après inscription au même tableau d'avancement, les ingénieurs en chef du cadre spécial comptant au moins quinze années de services en qualité d'ingénieur dont sept au moins de services effectifs en qualité d'ingénieur en chef.

Article 20 (décret du 28 août 1964). - La durée moyenne du temps normalement passé dans chaque échelon pour accéder à l'échelon supérieur est fixée à deux ans dans le grade d'ingénieur général. Dans le grade d'ingénieur en chef, cette durée moyenne est de deux ans dans les 1er, 2e, 3e et 4e échelons et de trois ans dans le 5e échelon.

Dans le grade d'ingénieur, la durée moyenne du temps normalement passé dans chaque échelon de la 1ère classe est uniformément de deux ans. La durée moyenne dans les échelons de la 2e classe est de un an dans les deux premiers échelons, de dix-huit mois dans les 3e, 4e, 5e échelons, et de deux ans dans les 6e et 7e échelons.

Les durées moyennes peuvent être réduites dans les conditions prévues aux articles 24 et 25 de l'ordonnance du 4 février 1959 susvisée, sauf lorsque ces durées moyennes sont égales ou inférieures à dix-huit mois, sans pouvoir être inférieures à dix-huit mois lorsqu'elles sont de deux ans et à deux ans trois mois lorsqu'elles sont de trois ans.

Article 21. - Les avancements d'échelon, de classe et de grade, sont prononcés par arrêté ministériel, sauf les nominations au grade d'ingénieur général qui sont prononcées par décret.

## TITRE IV

### Dispositions transitoires

Article 22.- Les inspecteurs généraux, les ingénieurs en chef et les ingénieurs hors classe des ponts et chaussées seront reclassés dans les nouveaux grades, classes et échelons à l'indice égal à celui qu'ils détenaient précédemment, avec maintien de l'ancienneté acquise dans l'échelon.

Un arrêté fixera les conditions de reclassement des ingénieurs des ponts et chaussées dans les nouveaux échelons de la 2e classe de leur grade.

Article 23.- Les inspecteurs généraux rangés au 1er échelon à la date de la publication du présent décret sont reclassés dans la 2e classe du grade d'ingénieur général et pourront être nommés en surnombre à la 1ère classe de leur grade après deux ans d'ancienneté dans la 2e classe.

Les ingénieurs hors classe à la date de publication du présent décret sont reclassés dans la 1ère classe du grade d'ingénieur, éventuellement en surnombre.

Les surnombres résultant de l'application des deux alinéas précédents seront résorbés au fur et à mesure des départs intervenus, quelle qu'en soit la cause, à la 1ère classe des grades d'ingénieur général et d'ingénieur.

Article 24.- Sont maintenues en vigueur, pour autant qu'elles ne sont pas contraires aux dispositions du présent statut :

Les dispositions du décret validé du 26 décembre 1940, modifié par les décrets du 21 septembre 1945 (art.8), du 27 novembre 1946 et du 19 septembre 1949, instituant le cadre latéral des ponts et chaussées ;

Les dispositions du décret n°49-766 du 11 juin 1949, complété par le décret n°51-908 du 8 juillet 1951, instituant le cadre spécial des bases aériennes ;

Les dispositions du décret n°52-566 du 20 mai 1952 instituant le cadre spécial des transports ;

Les dispositions du décret n°57-111 du 30 janvier 1957 portant règlement d'administration publique et relatif à l'admission des ingénieurs et ingénieurs adjoints des travaux publics de l'Etat (service des ponts et chaussées) dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées.

Article 25.- Sont abrogées toutes dispositions statutaires antérieures concernant le corps des ingénieurs des ponts et chaussées.

Article 26.- Le ministre des travaux publics et des transports, le ministre des finances et des affaires économiques et le secrétaire d'Etat aux finances sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui prendra effet à compter du 1er janvier 1959 et sera publié au journal officiel de la République française.

Décret n°70-901 du 2 octobre 1970 modifiant le décret n°59-358 du 20 février 1959 relatif au statut particulier du corps des ingénieurs des ponts et chaussées.

Vu l'ordonnance du 4 février 1959 relative au statut général des fonctionnaires et notamment ses articles 2 et 20, modifié par la loi de finances rectificative n°61-1393 du 20 décembre 1961 ;

Vu le décret n°63-396 du 10 avril 1963 pour l'application de l'article 20 (2e alinéa) du statut général des fonctionnaires, modifié ;

.....

Vu le décret n°63-1120 du 6 novembre 1963 relatif au statut particulier du corps des ingénieurs de la construction modifié par le décret n°65-54 du 14 janvier 1965 ;

Vu le décret n°63-1313 du 24 décembre 1963 relatif au statut particulier du corps de l'inspection générale du ministère de la construction ;

Vu le décret n°49-1225 du 28 août 1949 modifié portant statut des personnels techniques temporaires du ministère de la reconstruction et de l'urbanisme ;

Vu l'arrêté interministériel du 29 août 1957 relatif aux emplois supérieurs de l'Etat

classés hors échelles :

Vu le décret n°70-900 du 2 octobre 1970 instituant un cadre spécial dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées ;

Vu l'avis émis par le conseil supérieur de la fonction publique le 3 décembre 1969 ;

Le conseil d'Etat (section de finances) entendu,

Article premier. - Pour l'application des articles 3 à 5 ci-après, les "ingénieurs généraux des ponts et chaussées" sont ajoutés à la liste annexée au décret du 10 avril 1963 susvisé.

Article 2. - Le titre II du décret du 20 février 1959 susvisé est remplacé par les dispositions suivantes :

.....  
Article 3. - L'article 19 du décret du 20 février 1959 susvisé est remplacé par les dispositions suivantes :

.....  
Article 4. - Par dérogation aux dispositions de l'article 18 du décret du 20 février 1959 susvisé sont nommés, à compter de la date d'effet du présent décret, au grade d'ingénieur général des ponts et chaussées de 2e classe, les inspecteurs généraux de la construction qui, ayant accédé à leur grade au titre des articles 10 et 15 b et c du décret du 24 décembre 1963 susvisé, satisfont à l'une des conditions suivantes :

Etre ancien élève de l'école polytechnique ;

Etre ancien ingénieur en chef de la construction soumis au décret du 28 août 1949 susvisé ou au décret du 6 novembre 1963 susvisé ;

Avoir été recruté au titre de l'option B prévue par l'arrêté interministériel du 20 mai 1953 modifié fixant les conditions et le programme des concours pour le recrutement des inspecteurs adjoints du ministère de la reconstruction et de l'urbanisme.

Article 5. - Les nominations intervenues en application de l'article 4 ci-dessus sont prononcées dans les conditions définies ci-après :

Les inspecteurs généraux de la construction parvenus au moins au deuxième échelon de leur ancien grade sont classés conformément aux dispositions de l'article 3 de l'arrêté du 29 août 1957 susvisé. Toutefois, ceux qui ont atteint le troisième échelon de leur grade conservent à titre personnel le bénéfice de leur échelle de traitement. Ceux qui appartiennent au premier échelon de leur grade continuent à percevoir le traitement afférent à cet échelon jusqu'à la date à laquelle ils auraient atteint le deuxième échelon s'ils étaient demeurés dans leur ancien grade; à l'expiration de cette période ils sont reclassés à l'échelon unique de la 2e classe du grade d'ingénieur général des ponts et chaussées. L'ancienneté de services précédemment acquise par les inspecteurs généraux de la construction à partir de leur nomination au 2e échelon de leur grade entre en ligne de compte pour le calcul de la durée de services exigée à l'article 18 du décret du 20 février 1959, pour l'accès à la 1ère classe du grade d'ingénieur général des ponts et chaussées.

Article 6. - Sont abrogés le décret n°57-111 du 30 janvier 1957 portant règlement d'administration publique et relatif à l'admission des ingénieurs et ingénieurs adjoints des travaux publics de l'Etat (service des ponts et chaussées) dans le corps des ingénieurs des ponts et chaussées et le décret n°67-372 du 24 avril 1967 modifiant le précédent.

Article 7. - Le ministre de l'économie et des finances, le ministre de l'équipement et du logement, le secrétaire d'Etat auprès du Premier ministre, chargé de la fonction publique et des réformes administratives, et le secrétaire d'Etat à l'économie et aux finances sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au journal officiel de la République française et prendra effet du 1er janvier 1970.

# Anciens statuts du corps des ingénieurs de la Météorologie

## CORPS DES INGENIEURS DE LA METEOROLOGIE

### TEXTE STATUTAIRE TITRE I<sup>er</sup> DISPOSITIONS GENERALES

Art. 1<sup>er</sup> - (Décret n° 65-637 du 23 juillet 1965) Les ingénieurs de la météorologie forment un corps national classé dans la catégorie A prévue à l'article 17 de l'ordonnance susvisée du 4 février 1959 : ils ont vocation pour occuper les emplois de leur compétence, qu'ils soient de nature technique, scientifique, administrative ou économique.

Art. 2 - (Décret n° 88-32 du 11 janvier 1988) Le corps des ingénieurs de la météorologie comprend trois grades : le grade d'ingénieur général divisé en trois échelons, le grade d'ingénieur en chef divisé en six échelons et le grade d'ingénieur qui comporte deux classes, une première classe divisée en trois échelons, et une deuxième classe divisée en huit échelons.

Art. 3 - (Décret n° 65-637 du 23 juillet 1965) Les ingénieurs de la météorologie sont répartis entre les différents grades ci-après selon les proportions suivantes applicables à l'effectif budgétaire global des ingénieurs et ingénieurs en chef :

Ingénieurs en chef	: 34 p. 100
Ingénieurs de 1 <sup>ère</sup> classe	: 22 p. 100
Ingénieurs de 2 <sup>ème</sup> classe	: 44 p. 100

Art. 4 - (Décret n° 65-637 du 23 juillet 1965) Les ingénieurs généraux dirigent, orientent ou coordonnent les diverses activités scientifiques, techniques, administratives et économiques de la météorologie. Ils peuvent être chargés de toutes études et missions spéciales ou générales ayant un caractère national et de missions permanentes ou temporaires d'inspection.

Ils font partie du conseil supérieur de la météorologie.

Ils peuvent en outre être affectés à l'administration centrale ou assurer la direction d'un service extérieur important.

Art. 5 - Les ingénieurs en chef sont chargés de diriger soit un service extérieur, soit un secteur essentiel d'un service technique ou de recherches, soit un centre météorologique particulièrement important.

Ils peuvent être affectés à un poste d'enseignement, de direction d'enseignement ou d'inspection ainsi qu'à l'administration centrale.

Art. 6 - Les ingénieurs de la météorologie sont soit placés à la tête de centres météorologiques importants ou de secteurs de services extérieurs, soit adjoints à un ingénieur en chef.

Ils peuvent être chargés de fonctions spéciales, de recherche, d'études ou d'expérimentation.

Ils peuvent également être affectés dans un poste d'enseignement ou à l'administration centrale.

Art. 7 - (Décret n° 88-32 du 11 janvier 1988) L'effectif des ingénieurs de la météorologie en position de détachement ne peut excéder 50 p. 100 de l'effectif budgétaire du corps.

Art. 8 - Abrogé par le décret n° 88-32 du 11 janvier 1988.

## TITRE II RECRUTEMENT

Art. 9 - (Décret n° 75-1368 du 19 décembre 1975) Les ingénieurs de la météorologie sont nommés par décret. Ils sont recrutés

1° Dans la proportion de 75 p. 100 des emplois à pourvoir, parmi les ingénieurs élèves de la météorologie ; (Décret n° 91-96 du 24 janvier 1991)

2° Dans la limite de 25 p. 100 des emplois à pourvoir, par la voie d'un examen professionnel ouvert aux ingénieurs des travaux de la météorologie ainsi qu'aux ingénieurs des travaux de la météorologie du corps autonome. (Décret n° 91-96 du 24 janvier 1991)

Art. 10 - (Décret n° 88-32 du 11 janvier 1988) Les ingénieurs élèves de la météorologie sont recrutés :

1° A concurrence de 50 p. 100 des emplois à pourvoir : (Décret n° 91-96 du 24 janvier 1991)

- a) Parmi les anciens élèves de l'Ecole polytechnique classés à leur sortie de l'école dans la spécialité Météorologie ;
- b) Par concours ouvert aux élèves des écoles normales supérieures en dernière année de scolarité ; (Décret n° 91-96 du 24 janvier 1991)
- c) Par concours ouvert aux élèves de l'Institut national agronomique qui ont accompli leur deuxième année de scolarité ;
- d) Par concours ouvert aux candidats âgés de moins de trente ans au 1<sup>er</sup> janvier de l'année du concours et titulaires du diplôme d'ingénieur, d'une maîtrise ès-sciences ou de l'un des diplômes ou titres équivalents dont la liste est fixée par arrêté conjoint du ministre chargé de la météorologie et du ministre chargé de la fonction publique.

Les concours visés aux b et c ci-dessus sont ouverts, à concurrence d'un poste, pour le concours réservé aux élèves des écoles normales supérieures si le nombre d'emplois à pourvoir au titre du 1° est au moins de deux, pour le concours réservé aux élèves de l'Institut national agronomique si le nombre d'emplois à pourvoir est au moins de trois. (Décret n° 91-96 du 24 janvier 1991)

Après application des dispositions du paragraphe précédent, les emplois restant à pourvoir au titre du 1° de cet article sont successivement pourvus par les anciens élèves de l'Ecole polytechnique, classés à leur sortie de l'école dans la spécialité Météorologie, par le candidat inscrit sur la liste d'admission complémentaire du concours ouvert aux élèves des écoles normales supérieures et par le candidat inscrit sur la liste d'admission complémentaire du concours réservé aux élèves de l'Institut national agronomique. (Décret n° 91-96 du 24 janvier 1991)

Le reliquat éventuel des emplois peut être pourvu par le concours visé au d ci-dessus.

2° A concurrence de 25 p. 100 des emplois d'ingénieur à pourvoir, par un concours ouvert aux fonctionnaires des corps techniques de la météorologie nationale et aux agents exerçant des fonctions d'un niveau équivalent dans les services de la météorologie, justifiant, au 1<sup>er</sup> janvier de l'année du concours, de trois ans au moins de services en cette qualité depuis leur titularisation, s'agissant des fonctionnaires, et de quatre ans depuis leur recrutement, s'agissant des agents de l'Etat. (Décret n° 91-96 du 24 janvier 1991)

Les règles d'organisation et la nature des épreuves des concours sont fixées par arrêté conjoint du ministre chargé de la météorologie et du ministre chargé de la fonction publique.

Art. 10 bis - (Décret n° 83-424 du 27 mai 1983) Lorsque le nombre d'ingénieurs élèves nommés en application du 2° de l'article 10 est inférieur au nombre de places offertes à cette catégorie, le nombre d'emplois non pourvus est reporté :

a) Sur l'examen professionnel prévu à l'article 9 (2°), sans pouvoir dépasser pour ce mode de recrutement le tiers des emplois à pourvoir. (Décret n° 91-96 du 24 janvier 1991)

b) Sur le concours prévu à l'article 10 (1° d), à concurrence des places demeurées disponibles après l'application du a ci-dessus. (Décret n° 91-96 du 24 janvier 1991)

Art. 11 - Abrogé par le décret n° 75-1368 du 19 décembre 1975.

Art. 12 - (Décret n° 75-1368 du 19 décembre 1975) Les concours prévus aux 1° d) et 2° de l'article 10 ci-dessus comportent les mêmes épreuves. (Décret n° 91-96 du 24 janvier 1991)

Le programme de celles-ci ainsi que le règlement des deux concours sont fixés par arrêté conjoint du ministre chargé des transports et du secrétaire d'Etat auprès du Premier ministre (Fonction publique).

Nul ne peut être admis à se présenter plus de trois fois aux épreuves de chacun de ces concours.

(Décret n° 91-96 du 24 janvier 1991) Lorsqu'en raison du petit nombre d'emplois à pourvoir au titre d'une année déterminée il n'est pas possible d'appliquer les proportions indiquées aux articles 9 et 10 ci-dessus, il est tenu compte de cette situation au titre de l'année suivante ou, le cas échéant, des deux années suivantes.

Art. 13 - Nul ne peut être admis à participer aux concours prévus à l'article 10 ci-dessus s'il n'a souscrit l'engagement d'accomplir la totalité du stage d'ingénieur élève dans les conditions prévues à l'article 14 ci-après et de servir huit ans dans le corps des ingénieurs de la météorologie à partir de la date de sa titularisation.

Si cet engagement est rompu plus de trois mois après la nomination en qualité d'ingénieur élève par la démission, le fait ou la faute de l'intéressé, celui-ci est tenu de rembourser au Trésor une somme forfaitaire. Cette somme est fixée par arrêté conjoint du ministre des travaux publics et des transports et du ministre des finances et des affaires économiques, sans pouvoir dépasser le montant cumulé du traitement perçu en qualité d'ingénieur élève, de l'indemnité de résidence et des frais d'études correspondants.

(Décret n° 83-424 du 27 mai 1983) Toutefois, les ingénieurs élèves et les ingénieurs de la météorologie qui auront été autorisés à donner leur démission pour être nommés dans un corps de fonctionnaires civils ou militaires de l'Etat sont dispensés de ce versement sous réserve qu'ils accomplissent huit ans au service de l'Etat.

Art. 14 - (Décret n° 75-1368 du 19 décembre 1975) Les ingénieurs élèves de la météorologie suivent l'enseignement de l'école nationale de la météorologie pendant une durée de deux ans. Pendant cette période, ils participent éventuellement à des études et des recherches.

Les ingénieurs élèves qui, en cours d'études ou sur l'ensemble de la scolarité ne satisfont pas aux conditions exigées par le règlement de l'école sont licenciés ou, le cas échéant, réintégré dans leurs corps d'origine.

A titre exceptionnel, une prolongation de scolarité peut leur être accordée par décision ministérielle. Cette année supplémentaire est sanctionnée dans les mêmes conditions que les années de scolarité normales. La durée de cette année scolaire supplémentaire ne compte pas pour l'avancement.

Pour tenir compte de leur scolarité à l'école nationale de la météorologie, les ingénieurs recrutés par la voie de cette école sont nommés directement au 2<sup>ème</sup> échelon de la 2<sup>ème</sup> classe avec une ancienneté d'échelon de six mois.

Les ingénieurs élèves qui proviennent d'un corps de fonctionnaires conservent durant leur détachement en qualité d'ingénieurs élèves la rémunération qu'ils percevaient dans leur ancien corps si celle-ci est supérieure à celle d'un ingénieur élève.

Art. 15 - (Décret n° 91-96 du 24 janvier 1991) Les candidats à l'examen professionnel prévu au 2° de l'article 9 doivent justifier, au 1<sup>er</sup> janvier de l'année de l'examen, de dix ans de services accomplis dans leur corps ou en position de détachement depuis la date de leur titularisation.

La durée du service militaire obligatoire ou du service national actif effectivement accompli vient, le cas échéant, en déduction de la durée des services exigés ci-dessus.

Art. 16 - (Décret n° 75-1368 du 19 décembre 1975) Les modalités d'organisation de l'examen professionnel sont fixées par arrêté conjoint du ministre chargé des transports et du ministre chargé de la fonction publique.

Art. 17 - Abrogé par le décret n° 75-1368 du 19 décembre 1975.

Art. 18 - Abrogé par le décret n° 75-1368 du 19 décembre 1975.

Art. 19 - (Décret n° 75-1368 du 19 décembre 1975) Les ingénieurs recrutés par la voie de l'examen professionnel sont titularisés dans le grade d'ingénieur de 2<sup>ème</sup> classe à l'échelon comportant un indice égal ou, à défaut, immédiatement supérieur à celui qu'ils détenaient dans leur corps d'origine.

Dans la limite de l'ancienneté exigée pour une promotion à l'échelon supérieur, ils conservent l'ancienneté d'échelon qu'ils avaient acquise dans leur précédent grade lorsque l'augmentation de traitement consécutive à leur nomination est inférieure à celle que leur aurait procuré un avancement d'échelon dans leur ancienne situation.

Les candidats nommés alors qu'ils avaient atteint l'échelon le plus élevé de leur précédent grade conservent leur ancienneté d'échelon dans les mêmes conditions et limites lorsque l'augmentation de traitement consécutive à leur nomination est inférieure à celle que procure la nomination au dit échelon.

Ceux qui percevaient dans le corps des ingénieurs des travaux de la météorologie une rémunération supérieure à celle qui est afférente au 3<sup>ème</sup> échelon de la 2<sup>ème</sup> classe du corps des ingénieurs de la météorologie bénéficient d'une indemnité compensatrice.

TITRE III

AVANCEMENT

Art. 20 - Les avancements de grade et de classe dans le corps des ingénieurs de la météorologie ont lieu au choix après inscription à un tableau d'avancement.

Art. 21 - (Décret n° 88-32 du 11 janvier 1988) Peuvent seuls être promus à la 1<sup>ère</sup> classe de leur grade les ingénieurs de la météorologie de 2<sup>ème</sup> classe parvenus à l'échelon supérieur de leur classe et ayant accompli un an de services dans cet échelon.

Toutefois, les ingénieurs de la météorologie visés à l'article 19 ci-dessus ne peuvent être inscrits sur le tableau d'avancement à la 1<sup>ère</sup> classe que s'ils comptent au moins quatre années de services en qualité d'ingénieur de la météorologie, dont une année au 3<sup>ème</sup> échelon de la 2<sup>ème</sup> classe.

Art. 22 - (Décret n° 65-637 du 23 juillet 1965) Peuvent seuls être nommés au grade d'ingénieur en chef les ingénieurs de 1<sup>ère</sup> classe ou 2<sup>ème</sup> classe comptant au moins huit années de services en qualité d'ingénieur de la météorologie. (Décret n° 88-32 du 11 janvier 1988)

Les nominations au grade d'ingénieur en chef sont prononcées suivant le tableau de correspondance ci-après :

INGENIEURS		INGENIEURS EN CHEF	
Grade et échelon	Ancienneté dans l'échelon	Echelon.	Ancienneté dans l'échelon
1 <sup>ère</sup> classe: 3 <sup>ème</sup> échelon.	.....	3 <sup>ème</sup> échelon.	Moitié de l'ancienneté acquise dans la limite de 2 ans.
2 <sup>ème</sup> échelon.	.....	2 <sup>ème</sup> échelon.	Moitié de l'ancienneté acquise majorée de 1 an.
1 <sup>er</sup> échelon.	.....	2 <sup>ème</sup> échelon.	Moitié de l'ancienneté acquise.
2 <sup>ème</sup> classe: 3 <sup>ème</sup> échelon.	.....	1 <sup>er</sup> échelon.	Ancienneté acquise majorée de 1 an dans la limite de 2 ans.
7 <sup>ème</sup> échelon.	Plus de 1 an.	1 <sup>er</sup> échelon.	Ancienneté acquise diminuée de 1 an.

Art. 21 - (Décret n° 65-637 du 23 juillet 1965) Peuvent seuls être nommés au grade d'ingénieur général les ingénieurs en chef comptant au moins quinze années de services en qualité d'ingénieur de la météorologie, dont sept au moins en qualité d'ingénieur en chef (Décret n° 88-32 du 11 janvier 1988)

Les nominations au grade d'ingénieur général sont prononcées suivant le tableau de correspondance ci-après :

INGENIEUR EN CHEF	INGENIEUR GENERAL	
	Echelons.	Ancienneté dans l'échelon
6 <sup>ème</sup> échelon.....	2 <sup>ème</sup> échelon.	Sans ancienneté.
5 <sup>ème</sup> échelon.....	1 <sup>er</sup> échelon.	Deux tiers de l'ancienneté acquise.
4 <sup>ème</sup> échelon.....	1 <sup>er</sup> échelon.	Sans ancienneté.

Art. 24 - (Décret n° 65-637 du 23 juillet 1965) La durée moyenne du temps normalement passé dans chaque échelon pour accéder à l'échelon supérieur est fixée à deux ans dans le grade d'ingénieur général. Dans le grade d'ingénieur en chef cette durée moyenne est de deux ans dans les quatre premiers échelons et de trois ans dans le cinquième.

Dans le grade d'ingénieur, la durée moyenne du temps normalement passé dans chaque échelon de la 1<sup>ère</sup> classe est uniformément de deux ans.

La durée moyenne dans les échelons de la 2<sup>ème</sup> classe est d'un an dans les deux premiers échelons, dix-huit mois dans les 3<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> échelons et de deux ans dans les 6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> échelons.

Ces durées peuvent être réduites ou majorées dans les conditions prévues par le décret n° 59-308 du 14 février 1959, sauf lorsqu'elles sont égales ou inférieures à dix-huit mois, sans pouvoir être inférieures à dix-huit mois lorsqu'elles sont de deux ans et deux ans trois mois lorsqu'elles sont de trois ans.

# Anciens statuts du corps des ingénieurs géographes

RECUEIL ORGANISATION ET STATUTS

S-3510.P1

DECRET N°65-793 DU 16 SEPTEMBRE 1965

(J.O. du 18 septembre)

relatif au statut particulier du corps des ingénieurs géographes, complété par le décret n°66-669 du 9 septembre 1966 (J.O. du 14 septembre), modifié par le décret n°90-160 du 16 février 1990 (J.O. du 21 février).

Le Président de la République,

Sur le rapport du Premier ministre, du ministre d'Etat chargé de la réforme administrative, du ministre des finances et des affaires économiques et du ministre des travaux publics et des transports,

Vu l'ordonnance du 4 février 1959 relative au statut général des fonctionnaires, et notamment son article 2, ensemble les textes pris pour son application ;

Vu l'avis du conseil supérieur de la fonction publique en date du 16 mars 1965 ;

Le Conseil d'Etat (section des finances) entendu,

## TITRE I

### DISPOSITIONS GENERALES

Article premier.- Les ingénieurs géographes forment un corps à caractère interministériel géré par le ministre des travaux publics et des transports. Ils ont vocation aux emplois de leur compétence, d'une part de nature technique et scientifique et, d'autre part, de nature administrative, économique et sociale.

Article 2.- Le corps des ingénieurs géographes comporte, indépendamment des ingénieurs élèves, trois grades :

Ingénieur général.  
Ingénieur en chef.  
Ingénieur.

Le grade d'ingénieur général comprend trois échelons.

Le grade d'ingénieur en chef comprend six échelons.

Le grade d'ingénieur comprend deux classes. La 1ère classe comporte trois échelons, la 2e huit échelons.

Article 3.- Les effectifs du corps des ingénieurs géographes sont répartis entre les différents grades selon les proportions suivantes, applicables à l'effectif budgétaire global :

Ingénieurs généraux : 6,5 %.  
Ingénieurs en chef : 33,5 %.  
Ingénieur : 60 % dont 20 % en 1ère classe.

Article 4.- Les ingénieurs généraux peuvent être chargés :

a) De toutes études et missions spéciales ou générales ayant un caractère national ainsi que de missions permanentes ou temporaires d'inspection. Les ingénieurs généraux chargés d'une mission permanente d'inspection prennent le titre d'inspecteur général ;

b) De la direction des services centraux ou de services annexes de l'administration centrale, de la direction de l'institut géographique national ou des services principaux de cet institut, de la direction d'un grand établissement d'enseignement technique ou d'un enseignement d'une importance fondamentale dans l'un de ces établissements.

Article 5.- Les ingénieurs en chef sont normalement chargés de la direction d'un service de l'institut géographique national ou de la direction d'un service géographique dans un Etat ayant conclu avec la France une convention relative à la gestion de ce service.

Ils peuvent être affectés à un service d'études ou de recherches, à un poste d'enseignement ou de directeur d'enseignement ; ils peuvent aussi être adjoints à un ingénieur général ou affectés

à l'administration centrale pour y exercer des fonctions de leur grade.

**Article 6.-** Les ingénieurs sont normalement placés sous l'autorité d'un ingénieur en chef, à la tête d'une partie d'un service ; ils peuvent à ce titre être chargés de la direction sur le terrain de missions techniques en France ou dans les pays situés outre-mer ayant signé avec la France une convention pour l'organisation de travaux géographiques.

Ils peuvent être adjoints à un ingénieur de grade supérieur, affectés à un service d'études ou de recherches, à un poste dans un établissement d'enseignement, ou attachés à l'administration centrale pour y exercer des fonctions de leur grade.

**Article 7.-** L'effectif des ingénieurs géographes placés en position de service détaché ne peut excéder 50 % de l'effectif des ingénieurs en position normale d'activité.

## TITRE II

### RECRUTEMENT

**Article 8 (décret du 16 février 1990) .-** Les ingénieurs géographes sont nommés par décret et recrutés selon les proportions fixées à l'article 13 ci-dessous :

1°) Parmi les ingénieurs-élèves géographes.

2°) Parmi les ingénieurs des travaux géographiques et cartographiques de l'Etat à la suite d'un examen professionnel ouvert à ceux qui ont accompli à la date de l'examen au moins quinze ans de services effectifs en cette qualité.

**Article 9 (décret du 16 février 1990) .-** Les ingénieurs-élèves géographes sont recrutés selon les proportions fixées à l'article 13 ci-dessous :

1°) Parmi les élèves de l'Ecole polytechnique selon leur rang de classement à la sortie de l'école ;

2°) Par voie d'un concours ouvert aux élèves des écoles normales supérieures accomplissant dans les disciplines scientifiques leur dernière année de scolarité ;

3°) Par voie d'un concours ouvert aux ingénieurs des travaux géographiques et cartographiques de l'Etat âgés au plus de trente-cinq ans et ayant accompli au moins quatre ans de services effectifs en cette qualité au 1er octobre de l'année du concours ;

4°) A défaut de recrutement suffisant aux titres des 1° et 2° ci-dessus, par voie d'un concours ouvert aux candidats âgés de moins de trente ans au 1er janvier de l'année du concours et titulaires d'une des maîtrises ès sciences dont la liste est fixée par arrêté conjoint du ministre chargé de la fonction publique et du ministre chargé de l'équipement ou détenant l'un des diplômes d'ingénieur délivrés par les écoles habilitées à délivrer un diplôme d'ingénieur par la commission des titres d'ingénieur instituée par l'article 154 du code de l'enseignement technique.

Les ingénieurs-élèves géographes reçoivent pendant deux ans à l'Ecole nationale des sciences géographiques l'enseignement dispensé par cet établissement.

**Article 10 (décret du 16 février 1990) .-** Aucun candidat ne peut se présenter plus de trois fois à chacun de ces concours ou examen professionnel. Les modalités des concours et de l'examen professionnel sont fixées par arrêté conjoint du ministre chargé de la fonction publique et du ministre chargé de l'équipement.

**Article 11 (décret du 16 février 1990) .-** Les limites d'âge pour l'accès aux concours prévues au 3° et 4° de l'article 9 sont prorogées par application des dispositions législatives en vigueur en matière de report des limites d'âge au titre des services militaires et des charges de famille, sans toutefois pouvoir excéder respectivement quarante ans et trente-cinq ans.

**Article 12.-** Pour tenir compte de leur scolarité à l'école nationale des sciences géographiques, les ingénieurs recrutés par la voie de cette école sont nommés directement au 2e échelon de la 2e classe avec une ancienneté d'échelon de six mois.

Les ingénieurs recrutés suivant les modalités prévues par l'article 8 (2°) sont nommés et titularisés comme ingénieurs géographes de 2e classe à l'échelon comportant un indice égal ou à défaut immédiatement supérieur à celui dont ils bénéficiaient dans leur cadre d'origine. Ils conservent dans la limite des durées moyennes prévues à l'article 18 leur ancienneté d'échelon lorsque leur nomination leur procure une augmentation d'indice inférieure à celle qu'ils auraient obtenue par un avancement de classe ou d'échelon dans leur ancien grade.

Article 13 (décret du 16 février 1990) .- I.- Le nombre de places d'ingénieur-élève offertes aux anciens élèves de l'Ecole polytechnique et aux anciens élèves des écoles normales supérieures est au moins égal à 60 p.100 des emplois à pourvoir annuellement dans le corps des ingénieurs géographes.

II.- Le nombre de places d'ingénieur-élève mises au concours parmi les anciens élèves des écoles normales supérieures est au plus égal à 20 p.100 du nombre de places offertes aux anciens élèves de l'Ecole polytechnique.

III.- Dans la limite de 40 p.100 des emplois à pourvoir annuellement, le nombre de places d'ingénieur-élève mises au concours prévu au 3° de l'article 9 est au plus égal à 50 p.100 du nombre de places offertes aux anciens élèves de l'Ecole polytechnique et aux anciens élèves des écoles normales supérieures.

Dans la même limite, le nombre de places d'ingénieur-élève mises au concours prévu au 4° de l'article 9 est au plus égal à 20 p.100 du nombre de places offertes aux anciens élèves de l'Ecole polytechnique et aux anciens élèves des écoles normales supérieures.

Dans la même limite, les nominations directes des ingénieurs des travaux géographiques et cartographiques de l'Etat sont au moins égales à 20 p.100 du nombre de places offertes aux anciens élèves de l'Ecole polytechnique et aux anciens élèves des écoles normales supérieures.

IV.- Les emplois demeurés vacants à la suite de l'examen professionnel prévu au 2° de l'article 8 peuvent être attribués aux candidats visés au 3° de l'article 9. Toutefois, le nombre total des candidats visés au 3° de l'article 9 nommés à la suite du concours ne devra pas excéder 30 p.100 des emplois à pourvoir.

Toutes les proportions indiquées au présent article peuvent s'établir en prenant en considération plusieurs années successives, dans la limite de cinq ans.

### TITRE III

#### AVANCEMENT,

Article 14.- Les avancements de classe et de grade ont lieu au choix après inscription au tableau d'avancement et sont prononcés par arrêté du ministre des travaux publics et des transports.

Les ingénieurs généraux sont nommés par décret du Président de la République.

Article 15.- Seuls peuvent être promus à la 1ère classe de leur grade les ingénieurs de 2e classe parvenus à l'échelon supérieur de leur classe et ayant accompli un an de services effectifs dans cet échelon.

Toutefois, les ingénieurs géographes recrutés conformément aux dispositions de l'article 8 (2°) ne peuvent être nommés à la 1ère classe que s'ils comptent au moins quatre années de services effectifs dans le corps des ingénieurs géographes, dont une année à l'échelon supérieur de la 2e classe.

Article 16.- Peuvent seuls être nommés au grade d'ingénieur en chef les ingénieurs de 1ère classe ou de 2e classe ayant au moins huit ans de services effectifs comme ingénieur géographe.

Les nominations à ce grade sont prononcées suivant le tableau de correspondance ci-après :

INGENIEUR		INGENIEUR EN CHEF	
Echelons	Ancienneté d'échelon	Echelons	Ancienneté d'échelon
<b>1ère classe :</b>			
3e échelon.	.....	3e échelon.....	Moitié de l'ancienneté acquise majorée de 1 an et limitée à 2 ans.
2e échelon.	.....	2e échelon.....	Moitié de l'ancienneté acquise.
1er échelon.	.....	2e échelon.....	Moitié de l'ancienneté acquise majorée de 1 an.
<b>2e classe :</b>			
6e échelon.	.....	2e échelon.....	Moitié de l'ancienneté acquise majorée de 6 mois et limitée à 1 an.
7e échelon.	Plus de 2 ans.....	2e échelon.....	Ancienneté acquise diminuée de 2 ans.
7e échelon.	Moins de 2 ans.....	1er échelon.....	Ancienneté acquise.

**Article 17.-** Peuvent seuls être nommés au grade d'ingénieur général les ingénieurs en chef comptant au moins quinze ans de services effectifs en qualité d'ingénieur géographe, dont sept ans au moins de services effectifs en qualité d'ingénieur en chef. Les ingénieurs en chef promus au grade d'ingénieur général conservent dans le premier échelon de ce grade et dans la limite de deux ans l'ancienneté acquise dans l'échelon terminal du grade d'ingénieur en chef.

**Article 18.-** La durée moyenne du temps normalement passé dans chaque échelon des différents grades est fixé ainsi qu'il suit :

Dans le grade d'ingénieur général : deux ans dans chaque échelon.

Dans le grade d'ingénieur en chef : deux ans dans les 1er, 2e, 3e et 4e échelons et trois ans dans le 5e échelon.

Dans la 1ère classe du grade d'ingénieur : deux ans dans chaque échelon.

Dans la 2e classe du grade d'ingénieur : un an dans les 1er et 2e échelons, dix-huit mois dans le 3e échelon, deux ans dans les 4e, 5e et 6e échelons et deux ans et demi dans le 7e échelon.

Ces durées peuvent être réduites dans les conditions définies par le décret n°59-308 du 14 février 1959, sauf lorsqu'elles sont égales ou inférieures à dix-huit mois, sans pouvoir être inférieures à dix-huit mois lorsqu'elles sont de deux ans, à deux ans lorsqu'elles sont de deux ans et demi et à deux ans et trois mois lorsqu'elles sont de trois ans.

#### TITRE IV

##### DISPOSITIONS TRANSITOIRES

**Article 19.-** Les inspecteurs généraux sont reclassés ingénieurs généraux à la date d'effet du présent décret à l'échelon d'indice égal à celui qu'ils détenaient précédemment avec maintien de l'ancienneté acquise dans l'ancien échelon.

Les ingénieurs en chef géographes et les ingénieurs ordinaires géographes en fonctions à la date d'application du présent décret sont reclassés à compter de cette date dans leur nouveau grade conformément au tableau de correspondance ci-après.

SITUATION ANCIENNE		SITUATION NOUVELLE	
Grades, Classes et Echelons.	Ancienneté d'échelon.	Grades et échelons.	Ancienneté d'échelon.
Ingénieur en chef :		Ingénieur en chef :	
Classe exceptionnelle.	Plus de 6 mois....	6e échelon.....	Ancienneté acquise diminuée de 6 mois.
Classe exceptionnelle.	Moins de 6 mois...	5e échelon.....	Ancienneté acquise majorée de 2 ans 1/2
Ingénieur en chef :		Ingénieur en chef :	
4e échelon.....	Plus de 6 mois....	5e échelon.....	Ancienneté acquise diminuée de 6 mois et limitée à 2 ans 1/2.
4e échelon.....	Moins de 6 mois...	4e échelon.....	Ancienneté acquise majorée de 1 an 1/2.
3e échelon.....	Plus de 6 mois....	4e échelon.....	Ancienneté acquise diminuée de 6 mois.
3e échelon.....	Moins de 6 mois...	3e échelon.....	Ancienneté acquise majorée de 1 an 1/2.
2e échelon.....	Plus de 6 mois....	3e échelon.....	Ancienneté acquise diminuée de 6 mois.
2e échelon.....	Moins de 6 mois...	2e échelon.....	Ancienneté acquise majorée de 1 an 1/2.
1er échelon.....	Plus de 6 mois....	2e échelon.....	Ancienneté acquise diminuée de 6 mois.
1er échelon.....	Moins de 6 mois...	1er échelon.....	Ancienneté acquise majorée de 1 an 1/2.
Ingénieur ordinaire		Ingénieur de 1ère classe :	
Hors classe :			
3e échelon.....	.....	3e échelon.....	Ancienneté acquise majorée de 1 an 1/2.
2e échelon.....	Plus de 6 mois....	3e échelon.....	Ancienneté acquise diminuée de 6 mois.
2e échelon.....	Moins de 6 mois...	2e échelon.....	Ancienneté acquise majorée de 1 an 1/2.
1er échelon.....	Plus de 6 mois....	2e échelon.....	Ancienneté acquise diminuée de 6 mois.
1er échelon.....	Moins de 6 mois...	1er échelon.....	Ancienneté acquise majorée de 1 an 1/2.
1ère classe :		Ingénieur de 2e classe :	
Echelon après 4 ans	.....	8e échelon.....	Ancienneté acquise majorée de 1 an 1/2.
Echelon après 2 ans	Plus de 6 mois....	8e échelon.....	Ancienneté acquise diminuée de 6 mois.
Echelon après 2 ans	Moins de 6 mois...	7e échelon.....	Ancienneté acquise majorée de 2 ans.
Echelon avant 2 ans	.....	7e échelon.....	Ancienneté acquise.

SITUATION ANCIENNE		SITUATION NOUVELLE	
Grades, Classes et Echelons.	Ancienneté d'échelon.	Grades et échelons.	Ancienneté d'échelon.
<b>2e classe :</b>			
Echelon après 2 ans	.....	6e échelon.....	Ancienneté acquise et limitée à 2 ans.
Echelon avant 2 ans	.....	5e échelon.....	Ancienneté acquise.
<b>3e classe :</b>			
Echelon après 2 ans	.....	4e échelon.....	Ancienneté acquise et limitée à 2 ans.
Echelon avant 2 ans	Plus de 6 mois....	3e échelon.....	Ancienneté acquise diminuée de 6 mois.
Echelon avant 2 ans	Moins de 6 mois...	2e échelon.....	Ancienneté acquise majorée de 6 mois.

Les ingénieurs reclassés au 6e échelon de la 2e classe avec une ancienneté supérieure à un an qui seront promus à la 1ère classe à la suite de leur inscription au premier tableau d'avancement établi en application du présent décret conserveront, dans la limite de dix-huit mois, dans le 1er échelon de la 1ère classe, leur ancienneté d'échelon diminuée d'un an.

**Article 20.-** Les ingénieurs géographes nommés ingénieurs en chef antérieurement à la date d'application du présent décret pourront renoncer à la date d'effet de leur nomination pour y voir substituer celle du présent décret si l'application à cette dernière date de l'article 16 (second alinéa) ci-dessus leur est plus favorable.

Leur ancienneté de service dans leur nouveau grade continue toutefois d'être décomptée à partir de la date à laquelle ils ont été nommés ingénieurs en chef.

Les ingénieurs ou ingénieurs adjoints des travaux géographiques nommés ingénieurs géographes, selon les règles statutaires antérieurement appliquées entre la date d'effet et la date de publication du présent décret, seront reclassés ingénieurs de 2e classe, 2e échelon, à la date de leur promotion et bénéficieront dans cet échelon d'une ancienneté de six mois.

**Article 21.-** Sont abrogées toutes dispositions contraires à celles du présent décret, et notamment, en tant qu'elles concernent les ingénieurs géographes, les dispositions des décrets n°1536 du 8 avril 1941, n°55-135 du 20 janvier 1955 et n°56-1092 du 25 octobre 1956.

**Article 22.-** Le Premier ministre, le ministre d'Etat chargé de la réforme administrative, le ministre des finances et des affaires économiques, le ministre des travaux publics et des transports et le secrétaire d'Etat au budget sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au journal officiel de la République française et prendra effet du 1er janvier 1962.

#### Dispositions concernant les retraités.

**Article 23.-** Pour l'application des dispositions de l'article L. 16 du code des pensions civiles et militaires de retraite, les nouveaux indices de traitement mentionnés à l'article L. 15 dudit code seront déterminés conformément au tableau d'assimilation ci-après :

CLASSES ET ECHELONS ANCIENS	CLASSES ET ECHELONS NOUVEAUX
Ingénieurs en chef :	Ingénieurs en chef :
Classe exceptionnelle, plus de 1 an...	6e échelon.
Classe exceptionnelle, moins de 1 an..	5e échelon.
Classe normale de 4e échelon, plus de 1 an.....	5e échelon.
Classe normale de 4e échelon, moins de 1 an.....	4e échelon.
Classe normale de 3e échelon, plus de 1 an.....	4e échelon.
Classe normale de 3e échelon, moins de 1 an.....	3e échelon.
Classe normale de 2e échelon, plus de 1 an.....	3e échelon.
Classe normale de 2e échelon, moins de 1 an.....	2e échelon.
Classe normale de 1er échelon, plus de 1 an.....	2e échelon.
Classe normale de 1er échelon, moins de 1 an.....	1er échelon.
Ingénieurs ordinaires hors classe :	Ingénieurs de 1ère classe :
3e échelon.....	3e échelon.
2e échelon, plus de 1 an.....	3e échelon.
2e échelon, moins de 1 an.....	2e échelon.
1er échelon, plus de 1 an.....	2e échelon.
1er échelon, moins de 1 an.....	1er échelon.
Ingénieurs ordinaires de 1ère classe :	Ingénieurs de 2e classe :
Echelon après 4 ans.....	8e échelon.
Echelon après 2 ans, plus de 1 an....	8e échelon.
Echelon après 2 ans, moins de 1 an....	7e échelon.
Echelon avant 2 ans.....	7e échelon.
Ingénieurs ordinaires de 2e classe :	Ingénieurs de 2e classe :
Echelon après 2 ans.....	6e échelon.
Echelon avant 2 ans.....	5e échelon.
Ingénieurs ordinaires de 3e classe :	Ingénieurs de 2e classe :
Echelon après 2 ans.....	4e échelon.
Echelon avant 2 ans, plus de 1 an....	3e échelon.
Echelon avant 2 ans, moins de 1 an....	2e échelon.

- Décret n°66-69 du 9 septembre 1966

-----  
**Article 2.-** Les pensions des fonctionnaires retraités avant l'intervention du décret n°65-793 du 16 septembre 1965 seront révisées pour compter de la date de l'application dudit décret aux personnels en activité.

**INGENIEURS GEOGRAPHES**

Décret du 31 octobre 1962 (J.O. des 3 et 16 novembre)  
 Décret n°75-1194 du 19 décembre 1975 (J.O. du 23 décembre)  
 Décret n°77-782 du 12 juillet 1977 (J.O. du 16 juillet)  
 Décret n°92-243 du 4 mars 1992 (J.O. du 18 mars)

Arrêté du 16 septembre 1965 (J.O. du 18 septembre)  
 Arrêté du 17 mars 1976 (J.O. du 27 mars)  
 Arrêté du 20 septembre 1977 (J.O. du 5 octobre)  
 Arrêté du 20 juillet 1992 (J.O. du 9 août)

GRADES, CLASSES ET ECHELONS	DUREE MOYENNE	INDICES BRUTS
<b>Ingénieur général :</b>		
3e échelon.....		HE C
2e échelon.....	2 ans	HE B
1er échelon.....	2 ans	1015
<b>Ingénieur en chef géographe :</b>		
6e échelon.....		1015
5e échelon.....	3 ans	966
4e échelon.....	2 ans	901
3e échelon.....	2 ans	852
2e échelon.....	2 ans	801
1er échelon.....	2 ans	750
<b>Ingénieur géographe de 1ère classe :</b>		
3e échelon.....		852
2e échelon.....	2 ans	821
1er échelon.....	2 ans	772
<b>Ingénieur géographe de 2ème classe :</b>		
8e échelon.....		750
7e échelon.....	2 ans 6 mois	701
6e échelon.....	2 ans	655
5e échelon.....	2 ans	612
4e échelon.....	2 ans	562
3e échelon.....	1 an 6 mois	513
2e échelon.....	1 an	480
1er échelon.....	1 an	427
Ingénieur élève géographe.....		395

# Anciens statuts du corps des ingénieurs de l'Aviation civile

## STATUT

décret n° 71-234 du 30 mars 1971 relatif au statut du corps des ingénieurs de l'aviation civile

### TITRE 1ER

#### DISPOSITIONS GENERALES

**Art. 1er** – Les ingénieurs de l'aviation civile forment un corps national classé dans la catégorie A prévue à l'article 17 de l'ordonnance susvisée du 4 février 1959. Ils ont vocation pour occuper les emplois de leur compétence, qu'ils soient de nature technique, scientifique, administrative ou économique.

**Art. 2** – Le corps des ingénieurs de l'aviation civile comprend les grades, classes et échelons suivants :

- ingénieur général : trois échelons
- ingénieur en chef : six échelons
- ingénieur de 1ère classe : trois échelons
- ingénieur de 2ème classe : huit échelons

**Art. 3** – (décret n° 82-317 du 2 avril 1982) – Les ingénieurs de l'aviation civile sont répartis entre les différents grades ci-après selon les proportions applicables à l'effectif budgétaire global des ingénieurs et ingénieurs en chef :

- ingénieur en chef : 34 p 100
- ingénieur de 1ère classe : 22 p 100
- ingénieur de 2ème classe : 44 p 100

**Art. 4** – Les ingénieurs généraux dirigent, orientent ou coordonnent les diverses activités techniques, scientifiques, administratives et économiques intéressant l'aviation civile. Ils peuvent être chargés de toutes les études et missions spéciales ou générales ayant un caractère national et de missions permanentes ou temporaires d'inspection.

Ils peuvent assurer la direction d'un service extérieur important de l'aviation civile. Ils peuvent en outre faire partie des conseils compétents en matière d'aviation civile et présider les commissions d'enquête sur les accidents.

**Art. 5** – Les ingénieurs en chef sont chargés de diriger soit un service extérieur soit un secteur essentiel d'un service technique, de recherche ou d'expérimentation, soit un centre ou aéroport particulièrement important.

Ils peuvent être affectés à un poste d'enseignement, de direction d'enseignement, d'inspection ou de recherche ainsi qu'à l'administration centrale.

**Art. 6** – Les ingénieurs de l'aviation civile sont soit placés à la tête de secteurs de services extérieurs, de centre ou d'aéroports importants, soit adjoints au chef d'un centre ou aéroport important.

Ils peuvent être chargés de fonctions spéciales, de recherches, d'études ou d'expérimentation.

Ils peuvent également être affectés dans un poste d'enseignement ou à l'administration centrale.

**Art. 7** – (décret n° 85-953 du 5 septembre 1985) – L'effectif des ingénieurs de l'aviation civile en position de détachement ne peut excéder 50 p 100 de l'effectif budgétaire du corps.

**Art. 8** – Abrogé (décret n° 82-317 du 2 avril 1982).

## TITRE II

### RECRUTEMENT

**Art. 9** – (décret n°82-317 du 2 avril 1982) – Les ingénieurs de l'aviation civile sont nommés par décret. Ils sont recrutés :

1) – (décret n° 89-429 du 29 juin 1989) – Dans la proportion de 50 p 100 des emplois à pourvoir :

a) Parmi les anciens élèves de l'école de polytechnique classés à leur sortie dans la spécialité aviation civile.

b) (décret n° 89-429 du 29 juin 1989) – Dans la limite d'un poste tous les deux ans parmi les élèves des écoles normales supérieures ayant accompli la troisième année de scolarité admis à un concours dont les modalités et les conditions d'admission sont fixées par arrêté conjoint du ministre chargé de l'aviation civile et du ministre de la fonction publique.

2) – (décret n° 89-429 du 29 juin 1989) – Dans la proportion de 25 p 100 des emplois à pourvoir par la voie d'un concours ouvert aux fonctionnaires et agents des corps techniques de la navigation aérienne, susceptibles de justifier de trois ans au moins de services en cette qualité au 1er janvier de l'année du concours et autorisés à concourir par décision ministérielle.

3) – (décret n° 89-429 du 29 juin 1989) – Dans la limite de 25 p 100 des emplois à pourvoir par examen professionnel parmi les ingénieurs des travaux de la navigation aérienne et les fonctionnaires des corps provisoires de la navigation aérienne comptant dix ans de services effectifs en cette qualité.

(décret n° 89-429 du 29 juin 1989) – La durée du service national actif effectivement accompli vient, le cas échéant, en déduction de la durée des services exigés.

Cet examen est effectué, dans la limite des postes à pourvoir à ce titre, par un jury qui tient compte des résultats obtenus par les candidats à des épreuves professionnelles ainsi que de leurs titres professionnels, de leur manière de servir et de leur aptitude au commandement.

Les modalités d'organisation de cet examen sont fixées par arrêté du ministre des transports.

4) – A défaut d'un recrutement suffisant au titre des 1 et 2 ci-dessus dans la limite du dixième des emplois à pourvoir par la voie d'un concours ouvert aux candidats âgés de moins de trente ans au 1er janvier de l'année du concours et titulaires, au moment de leur nomination, de l'un des diplômes ou titre dont la liste est fixée par arrêté conjoint du ministre des transports et du secrétaire d'Etat auprès du Premier ministre, chargé de la fonction publique.

**Art. 10** – Le programme et le règlement des concours visés à l'article 9 (2 et 4) ci-dessus sont fixés par arrêté conjoint du ministre des transports et du secrétaire d'Etat auprès du Premier ministre, chargé de la fonction publique.

Nul ne peut être admis à se présenter plus de trois fois aux épreuves de chacun de ces concours.

**Art. 11** – La liste des candidats autorisés à se présenter à la sélection prévue à l'article 9 (3) ci-dessus est arrêtée par le ministre des transports.

**Art. 12** – Nul ne peut être admis à participer aux concours prévus à l'article 9 ci-dessus s'il n'a souscrit l'engagement d'accomplir la totalité du stage dans les conditions prévues à l'article 13 ci-après et de rester huit ans au service de l'Etat à partir de la date de sa titularisation.

Si l'engagement souscrit conformément aux dispositions du présent article est rompu plus de trois mois après sa nomination en qualité d'ingénieur élève par le fait ou par la faute de l'intéressé, celui-ci est tenu de rembourser une somme forfaitaire au Trésor dans les conditions et selon les modalités fixées par un arrêté du ministre des transports et du ministre de l'économie et des finances. Cette somme est fixée par arrêté du ministre des transports sans pouvoir dépasser le montant cumulé du traitement perçu en qualité d'ingénieur élève, de l'indemnité de résidence et des frais d'études correspondants.

Art 13 - Les ingénieurs de l'aviation civile recrutés au titre de l'article 9 (1, 2 et 4) ci-dessus sont nommés ingénieurs élèves de l'aviation civile.

Art. 14 - Les ingénieurs élèves de l'aviation civile reçoivent au cours d'un stage de deux ans à l'Ecole nationale de l'aviation civile l'enseignement dispensé par cet établissement. Pendant cette période, ils participent éventuellement à des études et à des recherches.

Les ingénieurs élèves qui, en cours d'études ou sur l'ensemble des deux années de stage, ne satisfont pas aux conditions exigées par le règlement de l'école, sont licenciés, ou, le cas échéant, réintégré dans leur corps d'origine.

A titre exceptionnel, une prolongation de stage peut leur être accordée par décision ministérielle. Ce stage supplémentaire est sanctionné dans les mêmes conditions que le stage normal. Toutefois, le temps de ce stage supplémentaire n'est pas pris en compte dans l'ancienneté donnant accès à l'échelon supérieur.

Les ingénieurs élèves qui proviennent d'un corps de fonctionnaires titulaires conservent durant leur détachement en qualité d'ingénieurs élèves la rémunération qu'ils percevaient dans leur ancien corps, si celle-ci est supérieure à celle d'un ingénieur élève.

Art. 15 - Les ingénieurs élèves recrutés au titre de l'article 9 (1, 2 et 4) ci-dessus, qui ont satisfait en fin de stage aux conditions exigées par le règlement de l'école, sont titularisés directement au 2ème échelon de la 2ème classe avec une ancienneté d'échelon de six mois.

Art. 16 - Les ingénieurs recrutés par la voie de l'examen professionnel prévue à l'article 9 (3) ci-dessus sont titularisés dans le grade d'ingénieur de 2ème classe à l'échelon comportant un indice égal ou à défaut immédiatement supérieur à celui qu'ils détenaient dans leurs corps d'origine.

Dans la limite de l'ancienneté exigée à l'article 21 ci-dessus pour une promotion à l'échelon supérieur, ils conservent l'ancienneté d'échelon qu'ils avaient acquise dans leur précédent grade lorsque l'augmentation de traitement consécutive à leur nomination est inférieure à celle que leur aurait procurée un avancement d'échelon dans leur ancienne situation.

Les candidats nommés alors qu'ils avaient atteint l'échelon le plus élevé de leur précédent grade, conservent leur ancienneté d'échelon dans les mêmes conditions et les mêmes limites, lorsque l'augmentation de traitement consécutive à leur nomination est inférieure à celle que leur avait procurée leur nomination audit échelon.

(Décret n° 82-317 du 2 avril 1982) - Ceux qui percevaient dans le corps des ingénieurs des études et de l'exploitation de l'aviation civile une rémunération supérieure à celle afférente au huitième échelon de la 2ème classe bénéficient d'une indemnité compensatrice.

TITRE III

AVANCEMENT

Art. 17 - Les avancements de grade et de classe dans le corps des ingénieurs de l'aviation civile ont lieu au choix, après inscription à un tableau d'avancement.

Art. 18 - Peuvent seuls être promus à la 1ère classe de leur grade les ingénieurs de l'aviation civile de 2ème classe parvenus à l'échelon supérieur de leur classe et ayant accompli un an de services effectifs dans cet échelon.

Art. 19 - Peuvent seuls être nommés au grade d'ingénieur en chef les ingénieurs de 1ère classe ou de 2ème classe comptant au moins huit ans de services effectifs dans le corps des ingénieurs de l'aviation civile.

Les nominations au grade d'ingénieur en chef sont prononcées suivant le tableau de correspondance ci-après :

Ingénieurs		Ingénieurs en chef	
Grades et échelons	Ancienneté dans l'échelon	Echelons	Ancienneté dans l'échelon
1ère classe :			
3ème échelon		3ème échelon	Moitié de l'ancienneté acquise dans la limite de 2 ans
2ème échelon		2ème échelon	Moitié de l'ancienneté acquise majorée de 1 an
1er échelon		2ème échelon	Moitié de l'ancienneté acquise
2ème classe :			
8ème échelon		1er échelon	Ancienneté acquise majorée de 1 an dans la limite de 2 ans
7ème échelon	Plus de 1 an	1er échelon	Ancienneté acquise diminuée de 1 an

Art. 20 - Peuvent seuls être nommés au grade d'ingénieur général les ingénieurs en chef comptant au moins quinze ans de services effectifs dans le corps des ingénieurs de l'aviation civile dont sept au moins en qualité d'ingénieur en chef.

Les nominations au grade d'ingénieur général sont prononcées suivant le tableau de correspondance ci-après :

Ingénieur en chef ----- Echelons	Ingénieur général	
	Echelons	Ancienneté dans l'échelon
6ème échelon	2ème échelon	Sans ancienneté
5ème échelon	1er échelon	Deux tiers de l'ancienneté acquise
4ème échelon	1er échelon	Sans ancienneté

Art. 21 - La durée du temps normalement passé dans chaque échelon pour accéder à l'échelon supérieur est fixée à deux ans dans le grade d'ingénieur général. Dans le grade d'ingénieur en chef, cette durée moyenne est de deux ans dans les quatre premiers échelons et de trois ans dans le cinquième.

Dans le grade d'ingénieur, la durée moyenne du temps normalement passé dans chaque échelon de la 1ère classe est uniformément de deux ans.

La durée moyenne dans les échelons de la 2ème classe est de un an dans les deux premiers échelons, dix-huit mois dans les 3ème, 4ème et 5ème échelons et de deux ans dans les 6ème et 7ème échelons.

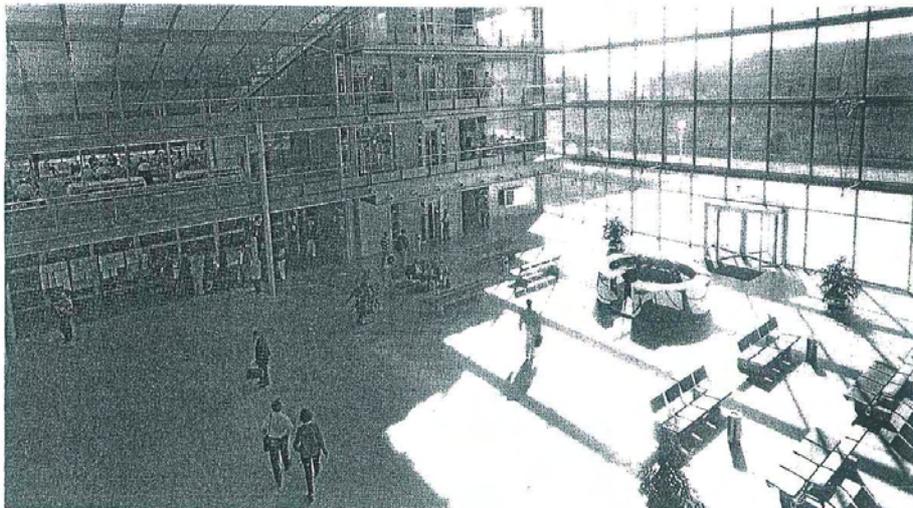
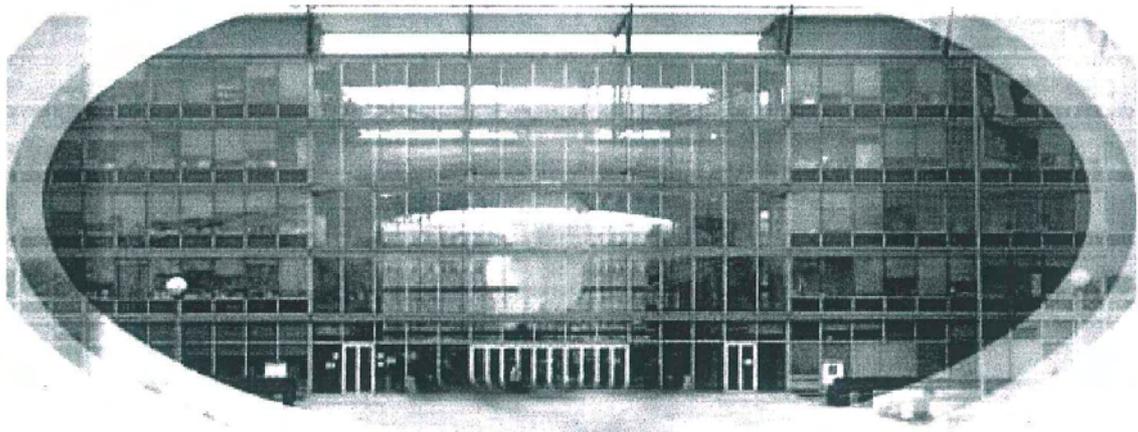
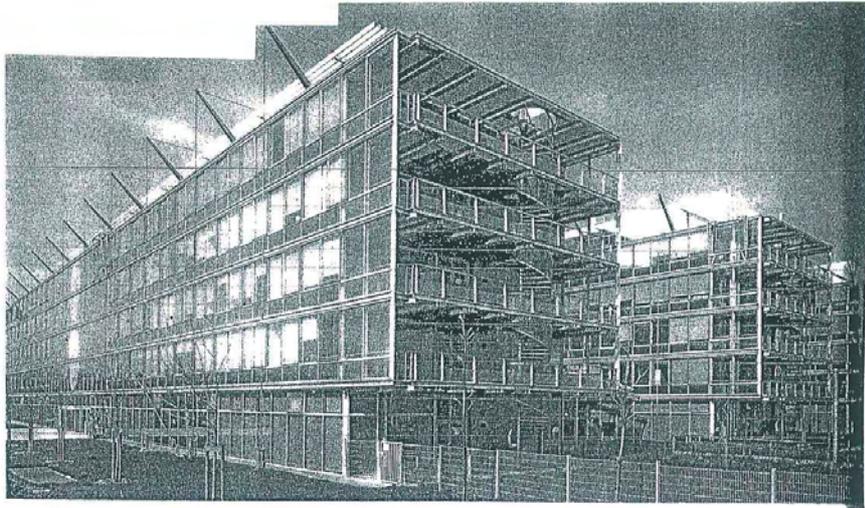
Ces durées peuvent être réduites ou majorées dans les conditions prévues par le décret n° 59.308 du 14 février 1959, sauf lorsqu'elles sont égales ou inférieures à dix-huit mois, sans pouvoir être inférieures à dix-huit mois lorsqu'elles sont de deux ans et à deux ans trois mois lorsqu'elles sont de trois ans.

Art. 22 - Les fonctionnaires du corps des ingénieurs de la navigation aérienne, régis par le décret n° 63.1375 du 24 décembre 1963 modifié, prennent, à compter de la date d'effet du présent décret, l'appellation d'ingénieurs de l'aviation civile et sont régis par ces dispositions.

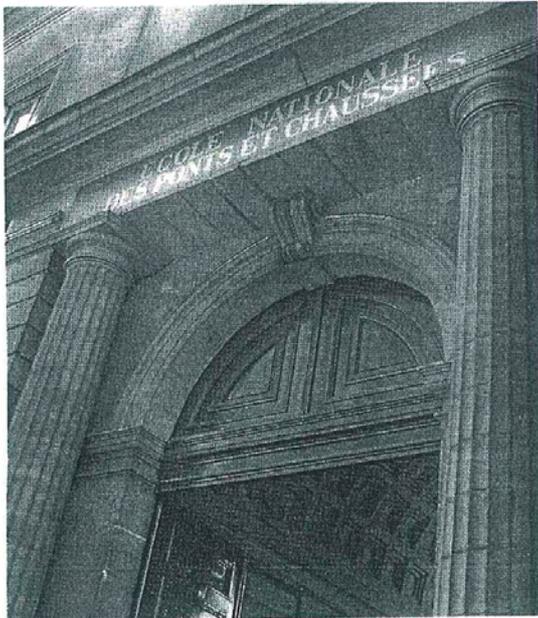
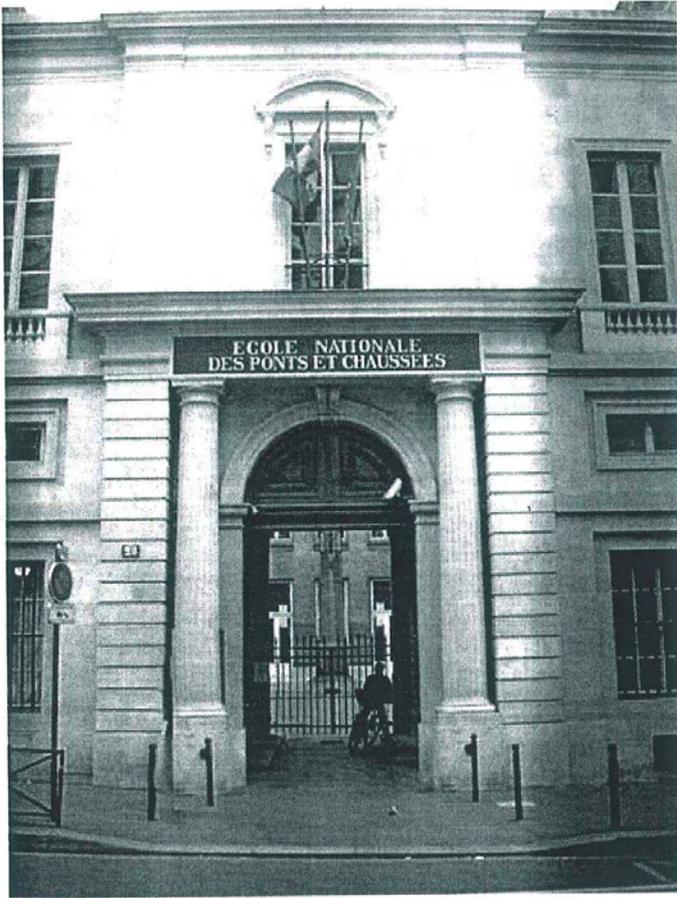
Art. 23 - Article d'abrogation.

Art. 24 - Article d'exécution.

# Documents iconographiques



L'École nationale des Ponts et Chaussées, site de Marne-la-Vallée



L'École nationale des Ponts et Chaussées, rue des Saints-Pères



# **Notices méthodologiques**

## **Les archives contemporaines de l'École nationale des Ponts et Chaussées : un très mauvais état de conservation et une absence de politique d'archivage dans les services<sup>2074</sup>**

Les archives de l'École nationale des Ponts et Chaussées, relatives aux enseignements dispensés à l'École au cours du vingtième siècle sont extrêmement lacunaires. L'archiviste employée en 1995, en vue de la préparation du déménagement de l'École à Marne-la-Vallée, en 1997 indique que les archives étaient alors situées dans les sous-sols de l'École de la rue des Saints-Pères, qui comptent plusieurs caves. Or, dans la cave où étaient situées les archives relatives aux enseignements, se trouvait une bouche d'aération qui donnait sur la rue. Les inondations répétées dues aux lavages quotidiens des trottoirs par les employés municipaux ont eu raison de la plupart d'entre elles. D'après l'archiviste, de nombreux procès-verbaux des conseils de perfectionnement de l'École ont ainsi été jetés dans le tri qui a été opéré lors du déménagement. Soulignons, d'autre part, que les archives qui demeurent lisibles et accessibles sont classées très sommairement, voire pas du tout, ce qui rend parfois difficile le « référencement » des sources.

Par ailleurs, elle rapporte que dans les années quatre-vingt, les services de l'École ont été invités à se débarrasser de leurs anciens documents, des bennes ayant été mises à leur disposition à cet effet. Si quelques chercheurs ont, selon elle, tenté de récupérer des dossiers pour les archiver, de nombreux documents auraient disparu à cette occasion. Malgré ses demandes répétées auprès des anciens directeurs de l'École, l'archiviste a pu rassembler très peu de documents par ce biais.

Concernant les archives plus contemporaines, elle nous a fait part des difficultés qu'elle rencontre dans ses tentatives de sensibilisation du personnel de l'École : « ils jettent ce qu'ils considèrent être des vieilleries, sans égard pour les archives<sup>2075</sup> ». Elle apprend ainsi régulièrement la destruction de stocks de documents, *a posteriori*, sans en avoir été avertie auparavant.

Grâce à son aide<sup>2076</sup>, nous avons réussi à rassembler un certain nombre de documents relatifs à l'École durant le vingtième siècle. Malgré des lacunes importantes sur certaines périodes, ils

---

<sup>2074</sup> Le développement qui suit repose notamment sur une conversation avec l'archiviste de l'École des Ponts, à Marne-la-Vallée, le 4 juin 2004.

<sup>2075</sup> Conversation avec l'archiviste, Marne-la-Vallée, le 16 juin 2003.

<sup>2076</sup> Nous profitons de cette occasion pour l'en remercier à nouveau.

nous ont permis de retracer peu ou prou l'évolution des enseignements depuis les années soixante.

## Difficultés de l'analyse statistique du corps des Ponts et Chaussées

La notion de donnée quantitative prête à confusion. Avancés comme des arguments objectifs et de fidèles reflets de la réalité, les chiffres ne sont pas « donnés », ils procèdent également de constructions. Ils tiennent lieu d'arguments dans une démonstration et peuvent à ce titre être instrumentalisés dans la mesure où ils impliquent un point de vue sur la réalité qu'ils prétendent décrire, valoriser ou dénoncer et sont lestés de revendications sous-jacentes. Aussi l'enquêteur doit-il être attentif aux modes d'obtention et de calcul dont procèdent les chiffres qu'il manie et veiller à ne pas les laisser parler à son insu, sans en maîtriser les soubassements.

Nous avons rencontré plusieurs problèmes dans l'analyse statistique que nous avons mise en œuvre.

### . L'état lacunaire des chiffres disponibles

Le problème se pose pour l'ensemble de la haute fonction publique qui méconnaît notamment l'étendue de ses effectifs<sup>2077</sup>. Ces derniers sont en effet sous la responsabilité des corps qui les gèrent parfois en coordination avec le ministère de rattachement de leurs membres. Il n'y a pas de gestion centralisée et interministérielle des agents, ce qui génère des informations « lacunaire[s] et partielle[s]<sup>2078</sup> ». La Cour des comptes a d'ailleurs souligné « l'incapacité du ministère [de l'Équipement] à dénombrer ses effectifs réels<sup>2079</sup> », dénonçant dans un rapport « un suivi particulièrement défaillant<sup>2080</sup> ». Le rapport présidé par Yves-Thibault de Silguy sur l'encadrement supérieur de l'État souligne par ailleurs que « l'absence de données se ressent encore davantage dans l'élaboration d'une vision rétrospective des corps d'encadrement supérieur : peu de corps conservent des données sur leurs effectifs et sur les carrières de leurs membres pour une durée supérieure à dix ans<sup>2081</sup> ». Le corps des Ponts et Chaussées n'échappe pas à cette règle qui ne dispose de pratiquement aucune donnée quantitative

---

<sup>2077</sup> Cela a été souligné lors de la discussion du projet de budget de la Fonction publique pour l'année 2004. Cf. par exemple, l'avis présenté au nom de la commission des lois constitutionnelles, de la législation, du suffrage universel, du règlement et d'administration générale du Sénat par Pierre Fauchon, rapporteur, p. 24. Cité par Yves-Thibault De Silguy (prés.), « Moderniser l'État : l'encadrement supérieur », *Rapport au ministre de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire*, La documentation française, Paris, décembre 2003, note 33, p.21.

<sup>2078</sup> Yves-Thibault De Silguy (prés.), *idem*.

<sup>2079</sup> Cour des comptes, « La fonction publique de l'État », *Rapport au président de la République*, avril 2001, p.449.

<sup>2080</sup> *Ibid.*, p.466.

<sup>2081</sup> Yves-Thibault De Silguy (prés.), *op. cit.*, 2003, pp.21-22.

brute<sup>2082</sup> relative notamment aux positions administratives de ses membres, à leurs activités professionnelles ou à leurs lieux d'affectation, recueillie avec précision et régularité avant les années 1990. C'est seulement avec la publication, à partir de 1992, des bilans annuels de gestion du corps, réalisés par le chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées puis la « sous-direction des personnels techniques d'exploitation et contractuels » à la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement que le recueil de ce type de données commence à se systématiser. Les chiffres disponibles sur les périodes précédentes sont éparés et relèvent de comptage dont il est difficile de vérifier la rigueur. Jusqu'à présent, les différents représentants du corps ne disposaient pas d'outil simple permettant d'avoir un aperçu sur les carrières des ingénieurs des Ponts. Pour obtenir un tant soit peu de perspective sur les membres du corps, le chercheur était condamné à « piocher » les informations afférentes au sein des photographies annuelles du corps que constituent ses annuaires. Or ces derniers comprennent l'ensemble des élèves qui ont été formés à l'École des Ponts et Chaussées, les élèves dits « civils » y compris. Si l'on considère par exemple les annuaires dans le format qu'ils adoptent depuis une dizaine d'années, cela représente pour chaque annuaire près de six cents pages répertoriant plus de seize mille ingénieurs ! Depuis l'année 2006, non seulement un annuaire spécifique au corps des Ponts a pour la première fois été réalisé mais il s'agit en outre d'un annuaire des carrières, destiné à devenir « le *Who's Who ?* du corps des Ponts<sup>2083</sup> ». Malgré son prix élevé<sup>2084</sup> qui témoigne de la richesse des informations auxquelles il permet d'accéder pour un chasseur de têtes du secteur privé, l'annuaire contient de nombreuses lacunes. Les informations qu'il catalogue pour chaque membre du corps reposent sur la bonne volonté de chacun de les transmettre à l'AIPC, ce que beaucoup n'ont pas fait. En sus de ce manque d'exhaustivité dans les chiffres disponibles, le chercheur est confronté à l'absence d'harmonisation des données qu'il a tant bien que mal recueillies.

### **. La multiplication de données non harmonisées**

Les chiffres disponibles sont non seulement disparates selon les institutions dont ils émanent mais ils se contredisent également au sein d'une même source.

---

<sup>2082</sup> Notre volonté de travailler sur des données homogènes et vérifiables dans une perspective un tant soit peu longitudinale nous conduit à exclure de cette mise au point les analyses statistiques de seconde main disponibles dans les enquêtes sociologiques ou historiques existantes.

<sup>2083</sup> Conversation avec un responsable de l'AIPC, le 19 avril 2007.

<sup>2084</sup> L'annuaire des carrières du corps des Ponts est vendu cinq cents euros toutes taxes comprises dans sa version de l'année 2006.

Pour donner quelques exemples précis parmi d'autres, les données concernant les affectations des jeunes IPC en sortie d'école diffèrent selon qu'elles sont relevées par l'ENPC qui en rendait compte dans ses publications *L'École des Ponts depuis 1960*, par le chargé de mission du corps qui gère les sorties d'École et élabore à cette fin ses propres tableaux excel ou par les services gestionnaires de la DPS qui présentent leurs propres effectifs dans les bilans de gestion du corps des Ponts et Chaussées. Selon que l'on s'adresse à l'une ou l'autre de ces institutions les chiffres concernant un même sujet s'avèreront (parfois radicalement) différents.

L'analyse des bilans de gestion du corps relève également d'un véritable casse-tête. D'une année sur l'autre, les chiffres indiqués sous un item identique sont modifiés sans explication. Il en est ainsi par exemple des effectifs d'IPC présents dans les DDE. Pour être précise, si l'on considère par exemple le nombre d'ingénieurs des Ponts exerçant en DDE en janvier 1992, le bilan de gestion paru en 1992 indique un effectif total de 233, celui de 1993 descend, pour la même date, à 224, celui de 1994 est à nouveau revu à la baisse à 220 et ceux de 1996 et des années suivantes finissent par stabiliser le chiffre à 217. Certes, la faiblesse des écarts mentionnés n'implique pas de différence fondamentale en terme statistique. Néanmoins, la répartition de ces effectifs en fonction des grades d'ingénieur, qui permet d'étudier plus précisément les caractéristiques de ceux qui restent et de ceux qui partent des DDE au fil du temps et selon les conjonctures, diffère parfois radicalement d'un bilan à l'autre. Si les ingénieurs en chef des Ponts et Chaussées sont prétendument 89 à exercer en DDE en janvier 1993, selon le bilan de la même année, ils ne sont plus que 61, à la même date, sur le bilan de l'année suivante. Pour l'année 1994, ils passent de même de 58 à 85. Les écarts annoncés apparaissent cette fois plus problématiques au regard de la faiblesse des effectifs concernés.

D'autre part, malgré les erreurs et les incohérences d'un bilan à l'autre, les effectifs d'IPC en DDE apparaissent de manière relativement précise dans les bilans de gestion qui permettent de tracer leur évolution entre 1982 et 1999. La tendance à la baisse est manifeste bien qu'il faille également la rapporter à la baisse des effectifs totaux du corps<sup>2085</sup>. Néanmoins, à partir du bilan de l'année 1999, la comptabilisation précise de la présence des IPC en DDE, distingués selon leur grade, a disparu. Elle se voit remplacée par un chiffre unique, recouvrant non plus seulement les DDE mais l'ensemble des services déconcentrés de l'État, qui comprennent hormis les DDE, les directions régionales de l'Équipement et les services de la

---

<sup>2085</sup> Il nous semble peu rigoureux d'affirmer sans autre précision que les effectifs en DDE baissent de 41% entre 1982 et 1988, comme l'indiquent deux chercheurs du LATTIS, quand on sait par ailleurs que les effectifs totaux du corps passent d'environ 1600 en 1982 à moins de 1300 en 1991.

Navigation. Brusquement, l'effectif qui était en baisse depuis 1982, l'année de référence, passe de 210 ingénieurs des Ponts présents en DDE en janvier 1999 à 272 en services déconcentrés pour la même année. Il n'existe plus d'élément de comparaison pour les effectifs en DDE, à moins de vérifier individu par individu et année après année l'activité des ingénieurs du corps dans les annuaires.

Nous avons été confrontée, en outre, à une difficulté particulière à laquelle semble également s'être heurtée la commission présidée par Y.-T. de Silguy qui qualifie dans son rapport de « peu rigoureuse » la gestion des effectifs de l'encadrement supérieur. Nous avons en effet constaté une inadéquation entre l'effectif réel en activité dans le corps des Ponts et Chaussées (dans et hors du ministère de l'Équipement) et l'effectif budgétaire<sup>2086</sup>. La raison semble en incomber à des erreurs de comptabilisation des entrées dans le corps (recrutement ou bien retour après une période de mise en disponibilité) et les sorties (démission, retraite, mise en disponibilité, rayé des cadres, etc.). Le rapport de Silguy dont les rédacteurs ont rencontré ce problème sur d'autres grands corps, estime entre 10 et 20% l'écart moyen entre les deux effectifs, quelque soit le sens du décalage<sup>2087</sup>.

Par ailleurs, le terme « effectifs totaux du corps » recouvre selon les cas des réalités disparates. Lorsque le chiffre n'est pas commenté, il revient à son lecteur de déterminer s'il inclut ou non les « ingénieurs-élèves », à savoir les ingénieurs non encore nommés « ingénieurs des Ponts et Chaussées », qui sont en formation à l'École en première et deuxième année, la nomination n'intervenant qu'au début de la troisième année à l'ENPC. Ou alors si le chiffre correspond ou non aux ingénieurs dit « en activité », excluant ainsi de fait les retraités, les « ingénieurs-élèves » et les IPC nouvellement nommés qui ont encore un an de formation initiale à accomplir avant d'être affectés sur un poste. Ou encore si, parmi les ingénieurs « en activité », l'auteur du comptage comprend ou non les ingénieurs qui ont été nommés IPC mais ont rendu leur démission afin de travailler dans le secteur privé. Ou enfin, plus rarement, s'il comprend ou non les ingénieurs des Ponts issus du concours professionnel et de la liste d'aptitude ou bien s'il opère un *distinguo* en regroupant les « X-Ponts », soit ceux d'entre le corps qui sont issus de l'École polytechnique.

Enfin, la réforme statutaire intervenue en 2002 porte un point final à toute tentative de mise en perspective des évolutions du corps entre les deux siècles. À partir de 2002 s'ouvre en effet une nouvelle page dans les bilans chiffrés qui comprennent désormais les ingénieurs de

---

<sup>2086</sup> Cette distorsion entre les emplois budgétaires et les effectifs réels est également soulignée dans le rapport de la Cour des comptes : *op. cit.*, 2001, pp.472-476.

<sup>2087</sup> Yves-Thibault De Silguy (prés.), *op. cit.*, annexe 8, en particulier tableau 12, p.54.

l'Aviation civile, les ingénieurs de la Météo et les ingénieurs géographes sans distinction. Impossible désormais de comparer les évolutions du corps des Ponts actuel avec celui, dit traditionnel, d'avant 2002. Cela pose un certain nombre de problèmes dans la mesure où les ingénieurs issus des trois autres corps ne présentaient pas les mêmes profils que ceux du corps des Ponts en terme de positionnement. L'étude des données relatives à chacun des corps avant la « fusion » témoigne notamment d'une plus grande fidélité au ministère de l'Équipement ou aux établissements publics qui lui sont rattachés (IGN, Météo-France) et une faible tendance à l'essaimage hors du secteur public.

Bref, nul besoin de multiplier les exemples à l'infini, on l'aura compris : les chiffres disponibles apparaissent peu fiables. Il ne s'agit pas forcément (ou peut-être pas uniquement) d'un manque de rigueur dans le recueil des données. Les chargés de mission du corps successifs nous ont fait part de la complexité d'un suivi minutieux des parcours des IPC dont les situations administratives sont multiples et les positionnements nombreux dans et hors de la sphère publique. Les services gestionnaires du ministère de l'Équipement dépendent en outre du bon vouloir des organismes d'accueil des IPC pour déterminer avec exactitude la répartition de leurs effectifs. Enfin, on pourrait considérer, avec prudence, que les modifications de nomenclatures d'une année sur l'autre permettent parfois d'atténuer, voire de masquer, des évolutions qui apparaissent peu favorables au ministère de l'Équipement en ce qu'elles soulignent, par exemple, la désertion des services déconcentrés ou, plus généralement, l'autonomisation de son corps d'encadrement supérieur. Les chiffres en effet ne sont pas neutres et peuvent faire l'objet de mises en scène épousant des intérêts stratégiques.

### **. Une gestion stratégique au cœur d'enjeux institutionnels<sup>2088</sup>**

Les dissonances apparentes entre les chiffres disponibles relèvent également du caractère éclaté de la gestion du corps. Le conseil général des Ponts et Chaussées ne dispose que d'une autorité morale dans ce domaine. C'est la direction du Personnel et des Services qui est la véritable gestionnaire. Mais l'association professionnelle du corps prétend également y participer et dispose d'ailleurs de données chiffrées précises sur les positions des IPC. Or ces deux institutions sont porteuses d'intérêts divergents en matière de gestion du corps.

Ainsi l'enquêteur qui souhaite déterminer le niveau de présence des ingénieurs des Ponts et Chaussées en entreprise privée et son évolution, se trouve confronté à un épineux problème. Du côté des bilans de gestion, établis par les services de la direction du Personnel, le critère

---

<sup>2088</sup> Repris de manière plus synthétisée dans le corps du texte.

« entreprise privée » n'apparaît pas. Il faut donc « jongler » avec les catégories qui recouvrent les positions administratives en considérant que si l'on additionne les effectifs d'ingénieurs mis en disponibilité et « hors-cadres », on obtient, à peu de choses près<sup>2089</sup>, l'effectif total des IPC en activité appartenant toujours au corps et qui exercent en entreprises privées. Mais les regroupements sont parfois modifiés d'une année sur l'autre et il arrive que les services gestionnaires fondent certaines catégories administratives, additionnant par exemple les « hors-cadres » et les « détachements », brouillant ainsi la perspective longitudinale sur plusieurs années. En outre, le résultat obtenu en termes d'effectifs d'IPC dans le secteur privé apparaît largement inférieur aux chiffres que l'on retrouve par ailleurs, *via* par exemple les informations diffusées par le groupement des associations de la haute fonction publique, dit G16, qui n'indique pas les sources auxquelles il a puisé ses données<sup>2090</sup>. Mais les différences sont encore plus flagrantes avec les données chiffrées de l'AIPC, eu égard à la proximité des deux institutions vis-à-vis du corps des Ponts et Chaussées. L'association professionnelle du corps qui se donne notamment pour mission de promouvoir la mobilité entre les secteurs public et privé entretient à ce titre des relations avec les ingénieurs des Ponts et Chaussées qui ont statutairement quitté le corps en étant « rayés des cadres » ou en donnant leur démission, afin de travailler dans le secteur privé. Elle comptabilise ainsi les démissionnaires dans les effectifs du corps, faisant ainsi largement augmenter le taux de présence des IPC dans le secteur privé. L'association propose par ailleurs un annuaire des « IPC en entreprises » qui comprend en réalité l'ensemble des ingénieurs des Ponts travaillant dans le secteur dit concurrentiel, soit un ensemble bien plus important que le strict domaine des entreprises privées. Si l'on considère néanmoins les données quantitatives de l'association relative au secteur privé proprement dit et que l'on en retire les démissionnaires, on devrait logiquement retrouver des effectifs identiques à ceux relevés par la direction du Personnel. Or la marge d'erreur reste de près de 150 personnes (sur une population de 500 IPC dans le privé pour l'AIPC et de 220 pour la DPS) ! Ces différences ont récemment donné lieu à un échange un

---

<sup>2089</sup> Une catégorie particulière d'ingénieurs en détachement travaille en réalité dans le secteur privé et ne sera donc pas comptabilisée. Il s'agit de la catégorie dite 14.5 (le chiffre 14 correspondant à la situation administrative de détachement), qui recouvre les personnes détachées dans des entreprises privées d'intérêt public. Mais le faible effectif concerné n'apparaît pas déterminant. Dans le sens contraire, certains ingénieurs, des femmes la plupart du temps, prennent une disponibilité pour élever leurs enfants et, par conséquent, n'ont pas d'activité professionnelle. Cela concerne également une minorité d'IPC.

<sup>2090</sup> Un ingénieur des Ponts et Chaussées qui occupa pendant dix ans des fonctions de responsabilité au sein de l'AIPC qu'il a quittée en 2007, était en même temps, et est encore à l'heure actuelle, secrétaire général du G16. On pouvait ainsi s'attendre à ce qu'il ait fourni au groupement d'associations les données relatives au corps des Ponts. Étonnement pourtant, les chiffres concernant, par exemple, le pantouflage diffèrent d'une institution à l'autre.

peu vif entre des représentants des deux institutions, échange auquel nous avons eu l'opportunité d'assister... sans obtenir d'explication sur la divergence de leurs effectifs.

Un des représentants de l'AIPC se rend au bureau du service gestionnaire de la direction du Personnel, l'objet du rendez-vous est précisément de faire le point sur leurs modes respectifs de calcul. Je suis autorisée à assister à la réunion. Le responsable de l'AIPC vient d'être recruté au sein de l'association, je le rencontre donc pour la première fois. Arrivé en retard au rendez-vous, il nous trouve attablés le chef du bureau et moi-même. La situation prête à confusion et donne sans doute le sentiment que j'appartiens également à la DPS. Il nous présente la manière dont il a procédé pour recueillir ses effectifs et déterminer ses catégories. Il fait observer « des divergences assez fortes, notamment sur le privé » avec les bilans de gestion élaborés par la DPS :

*« - Chez vous, il est à 17% en 2005 alors que chez nous il monte à 26% précise-t-il, évoquant la dernière publication de la DPS*

*« - C'est une question de définition, nous n'avons pas la même définition du privé ! lui rétorque le chef de bureau.*

*« - Je suis demandeur de réponses méthodologiques ! insiste le représentant de l'AIPC. Notre principal doute par rapport à vous, ça tient vraiment au chiffre que vous avancez concernant les entreprises...*

*« - On ne gère que les IPC donc il n'y a pas de raison de retrouver des démissionnaires dans nos chiffres puisqu'ils n'appartiennent plus au corps !! [...]*

*« - Mais vous avez une liste de ce que vous mettez dans le privé ? [...] Vous, DGPA, vous avancez un chiffre de 220 agents « en entreprise » en 2005. Il s'agit bien des gens dans le privé là ? [Le chef de bureau confirme] Parmi eux, 178 sont en dispo' mais si on ajoute mes 137 démissionnaires encore en activité, on est encore bien loin des 500 !!*

*« - 500 c'est quand même beaucoup... clôt le chef de bureau, l'air dubitatif.*

La réunion se termine rapidement, le chef de bureau est pressé. Il met fin à l'entretien quelques vingt minutes plus tard. Ils prévoient de s'échanger leurs modes de calculs. Dès le lendemain, nous recevons le chef de bureau et moi-même un courrier électronique signé du représentant de l'AIPC. Il remercie pour l'échange, nous remet la version électronique de ses tableaux et propose de prolonger la discussion. Un mois plus tard, il n'avait toujours pas reçu de réponse de la part du chef de bureau...

L'association professionnelle et la DPS ont en effet intérêt à ce que les chiffres qu'elles avancent valorisent leur travail, leurs actions et leur raison d'être. La direction du Personnel et des Services veille à pourvoir les besoins du ministère de l'Équipement en agents. C'est notamment le rôle du chargé de mission qui est en partie évalué sur les chiffres de démission

et de mise en disponibilité qu'il présente annuellement. Les services gestionnaires n'ont donc nul intérêt à faire valoir un chiffre élevé de départs d'ingénieurs des Ponts dans le secteur privé. À cet égard, le brouillage des pistes quantitatives provoqué par la « fusion » a eu pour effet d'augmenter le taux de présence au sein du ministère et de la sphère publique et de faire radicalement baisser le pourcentage d'IPC dans le secteur privé au regard des effectifs totaux. À l'inverse, l'AIPC encourage et aide les ingénieurs qui viennent rencontrer ses représentants à « faire rayonner » largement le corps « au service de la Nation », autrement dit en dehors de l'État. Elle entretient ainsi un réseau d'ingénieurs des Ponts dans différents secteurs d'activités dans le domaine privé. Se prévalant de cette connaissance et du contact qu'ils ont préservé avec les IPC du secteur privé, y compris ceux qui ont démissionné, ses représentants revendiquent d'être associés à la gestion du corps.

# **Les instances représentatives et décisionnelles de l'ENPC.**

## Statut, direction de l'école

	Décret de 1962	1971	1975	1990
<b>statut</b>	Service extérieur du ministère des travaux publics et transports (décret 1939), puis du ministère chargé de			civils mast DES
<b>missions</b>	Ecole supérieure du génie civil, de la construction et des transports, forme des <b>ingénieurs du corps interministériel des ponts et chaussées</b> et des <b>ingénieurs civils</b>			d'orga et la n
<b>domaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• génie civil</li> <li>• construction</li> <li>• énergie</li> <li>• hydraulique</li> <li>• transport</li> <li>• urbanisme</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• génie civil</li> <li>• bâtiment</li> <li>• aménagement régional</li> <li>• urbanisme</li> <li>• transport</li> </ul>	par eu régie
<b>organisation</b>	L'école est dirigée par un <b>directeur</b> secondé par un directeur-adjoint			effect
		un directeur des études	un directeur de l'enseignement un directeur de la recherche un directeur de la formation	d'élèv
	Le directeur est assisté par un <b>conseil de perfectionnement</b> un comité d'enseignement	un conseil d'enseignement et de recherche des comités et des commissions pédagogiques	un conseil	les ci des e par a
<b>directeur</b>	Le directeur est choisi parmi les ingénieurs du corps des ponts et chaussées Il est nommé, sur présentation par le conseil de perfectionnement, par décret contresigné par nommé pour cinq ans, peut			scien orienté les tra matiè l'orga
	Le directeur liquide et mandate toutes les dépenses dans la limite des crédits délégués			
<b>budget</b>	Le <b>conseil de perfectionnement</b> donne son avis sur les crédits nécessaires à la bonne scolarité, prêts d'honneur, bourses, acceptation ou refus de dons et legs, subventions,			aux c

	1990	1993
	civils	
de	mastères, CES DESS, DEA, doctorats	
is	d'organisation et de fonctionnement et la répartition des différentes tâches dans	le <b>conseil d'enseignement et de recherche</b> est consulté sur l'organisation des enseignements dans le cadre des orientations fixées par le <b>conseil d'administration</b>
	par eux pour la poursuite des études et la délivrance des diplômes, certificats	
		le <b>directeur</b> élabore le règlement intérieur, le conseil d'administration délibère
	règlement intérieur relatif	le <b>directeur</b> élabore le règlement de scolarité, le conseil d'administration délibère
	effectifs à admettre chaque année	les conditions d'admission des élèves, stagiaires, auditeurs sont fixées par le règlement de scolarité
ant	d'élèves de chaque catégorie	le CER est consulté sur les modalités de recrutement
e		
on		
	les conditions de nomination et d'exercice des enseignants et des chercheurs sont fixés par arrêté	le conseil d'administration délibère sur les conditions de nomination des enseignants le conseil d'enseignement et de recherche est consulté sur les conditions de nomination
ar	<b>scientifique</b> délibère sur orientations scientifiques	le conseil scientifique propose les orientations de la politique scientifique
	les travaux des centres de recherche	
	matière de recherche	le conseil d'administration délibère sur les programmes de recherche
	l'organisation de la recherche	
te		
s,	aux cadres des secteurs publics, privés, aux élèves ou aux personnes qualifiées	

## Conseils de l'école

	Décret 1962	1971	1975	1990
<b>CONSEIL DE PERFECTIONNEMENT</b>				
membres de droit	le directeur (président), le directeur adjoint, des directeurs des administrations centrales ayant autorité sur les ingénieurs des ponts	<i>arrêté du 13.11.1971</i> le directeur de l'école, le vice-prés. Conseil des ponts, le directeur du personnel, le directeur des affaires financières, le directeur adjoint et le directeur des études	des membres de la direction des représentants de l'administration	de l'
membres désignés par le ministre	des représentants d'associations	un directeur d'administration centrale extérieure au ministère de l'équipement, des représentants des organisations syndicales, de la FNTF, de la FNB, des ing. du corps, des ing. civils	des membres désignés en	fonc
représentants élus	des représentants du corps enseignant des élèves			
présidence	le directeur de l'école préside le conseil de perfectionnement		une personne	dés
attributions	le règlement intérieur modalités de concours, admissions, effectifs à admettre programme et organisation de l'enseignement attribution du mandat des enseignants			
<b>COMITE D'ENSEIGNEMENT      CONSEIL D'ENSEIGNEMENT ET D</b>				
composition	le directeur et le dir-adjoint des représentants des élèves	des représentants des enseignants	les membres de la direction	de l'
	les professeurs, des représentants d'autres enseignants	2 ingénieurs diplômés	des personnalités compétentes en matière de recherche	de
présidence	le directeur préside le CER	le directeur des études préside le CER	le directeur préside le CER	
attributions	organisation des enseignements des activités de recherche les modalités de recrutement des élèves, stagiaires, auditeurs les sanctions des études proposition de présentation des enseignants			
		delibere sur la nomination des enseignants		les
<b>CONSEIL SCIENTIFIQUE</b>				
			12 à 20 person	
			délibère sur l'	
			évalue les tr	

1990	1993
direction de l'école,	<p><b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b></p> <p>le vice-président du Conseil général des ponts et chaussées, le directeur du personnel, le directeur de la recherche au ministère de l'équipement, le directeur chargé des enseignements supérieurs, le directeur de la recherche au ministère chargé de la recherche, le directeur du budget</p>
s en fonction de leur compétence	8 personnalités qualifiées dont 3 membres sur proposition du conseil d'administration et 2 membres de l'Association des anciens
	6 représentants des enseignants et chercheurs
	3 représentants des élèves
	1 représentant des personnels administratifs et techniques
bonne désignée par le ministre	le président du conseil d'administration est élu parmi les 3 personnalités qualifiées choisies par le Ministre le directeur assiste aux séances avec voix consultative
	le règlement de scolarité
	et les programmes de recherche
	conditions de nomination des enseignants
<b>ENT ET DE RECHERCHE</b>	budget, compte financier et affectation des résultats, (...), création de filiales, participation à des groupements d'intérêt public, (...), dépôt de brevet (...), rapport annuel du directeur
direction de l'école	
tentes des chercheurs	
: CER	
les conditions de nomination des enseignants	
	le règlement de scolarité
12 à 20 personnalités désignées par le ministre de l'équipement, après avis du ministre chargé de la recherche	
délibère sur les orientations de la politique scientifique de l'école	
évalue les travaux réalisés par les centres de recherche	

# **Recrutement des Polytechniciens**



**Tableau indiquant la position du premier et du dernier Polytechnicien intégré au sein du corps des Ponts et Chaussées sur la période 1987-2005**

(Source : réalisé à partir des données croisées : DPS, Bilans de gestion ; bases de données des chargés de mission du corps ; ENPC, Rapports d'activité)

Promotion de l'X	Année de sortie	Rang du 1er	Rang du dernier
X 84	1987	13	51
X 85	1988	9	33
X 86	1989	4	36
X 87	1990	13	49
X 88	1991	12	55
X 89	1992	12	47
X 90	1993	13	50
X 91	1994	11	62
X 92	1995	12	48
X 93	1996	12	48
X 94	1997	10	64
X 95	1998	10	48
X 96	1999	12	69
X 97	2000	11	71
X 98	2001	7	92
X 99	2002	13	106
X 2000	2003	12	77
X 01	2004	12	66
X 02	2005	4	86

## Flux de recrutements annuels des quatre corps de 1990 à 1999

(Source : DPS, base de données du chargé de mission de la fusion)

### Flux recrutement-IPC

#### FLUX DE RECRUTEMENT ANNUUEL IPC

Années	X		ENS		Autres externes (INA, sur titres)	Concours interne ou professionnel		Examen professionnel ou liste d'aptitude		Loi 70-2	Recrutement réel total
	Places offertes	Recrutement réel	Places offertes	Recrutement réel		Places offertes	Recrutement réel	Places offertes	Recrutement réel		
1990	24	24	2	2		7	7	5	5		38
1991	28	28	2	2		8	8	6	6		44
1992	28	28	3	3		11	11	6	6		48
1993	27	27	2	2		10	10	5	5		44
1994	28	28	3	2		10	10	5	5		45
1995	27	27	2	2		7	7	4	4		40
1996	29	29	3	3		10	10	6	6	1	49
1997	28	28	2	2		10	10	5	5		45
1998	28	28	2	2		9	9	4	4	1	44
1999	28	28	2	2		10	10	5	5	1	46

Flux recrutement-IGN

FLUX DE RECRUTEMENT ANNUEL IGN

Années	X		ENS		Autres externes (INA, surtitres)	Concours interne ou professionnel		Examen professionnel ou liste d'aptitude		Loi 70-2	Recrutement réel total
	Places offertes	Recrutement réel	Places offertes	Recrutement réel		Places offertes	Recrutement réel	Places offertes	Recrutement réel		
1990	3	2	1	0	0	2	2	2	2		6
1991	4	1	1	0	0	2	2	1	1		4
1992	4	1	1	0	0	2	1	1	1		3
1993	4	4	1	0	0	2	2	1	1		7
1994	2	2	0	0	0	1	0	0	0		2
1995	2	2	0	0	0	1	1	1	1		4
1996	2	2	0	0	0	1	0	0	0		2
1997	2	2	0	0	0	0	0	1	1		3
1998	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
1999	2	2	0	0	0	1	1	1	1	0	4

## FLUX DE RECRUTEMENT ANNUEL IAC

Années	X		ENS		Autres externes (INA, sur titres)	Concours interne ou professionnel		Examen professionnel ou liste d'aptitude		Loi 70-2	Recrutement réel total
	Places offertes	Recrutement réel	Places offertes	Recrutement réel		Places offertes	Recrutement réel	Places offertes	Recrutement réel		
1990	4	4	1	0		2	2	2	1		7
1991	3	2	2	2		2	2	2	2		8
1992	4	4	0	0		2	2	2	2		8
1993	3	3	1	1		2	2	2	1		7
1994	4	4	0	0		2	2	2	2		8
1995	3	3	1	1		2	2	2	2		8
1996	2	2	0	0		1	1	1	1		4
1997	1	1	1	0		1	1	1	1		3
1998	2	2	0	0		1	1	1	0		3
1999	2	2	1	1		1	2	1	0		5

Flux recrutement-METEO

FLUX DE RECRUTEMENT ANNUEL METEO

Années	X		ENS		Autres externes (INA, sur titres)	Concours interne ou professionnel		Examen professionnel ou liste d'aptitude		Loi 70-2	Recrutement réel total
	Places offertes	Recrutement réel	Places offertes	Recrutement réel		Places offertes	Recrutement réel	Places offertes	Recrutement réel		
1990	2	0	1	0	4	2	1	1	1		6
1991	1	0	1	0	7	1	1	1	1		9
1992	1	1	1	0	1	1	1	1	0		3
1993	2	0	1	0	2	2	2	2	2		6
1994	2	3	1	0	4	2	2	2	2		11
1995	1	1	1	1	1	1	1	1	1		5
1996	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
1997	1	1				1	1			1	3
1998	1	1						1			2
1999	1	1				1	1				2

## Composition et flux de recrutements interne et externe annuel dans le corps des Ponts et Chaussées de 1985 à 2005

(Source : réalisé à partir des données croisées : DPS, Bilans de gestion ; DPS, bases de données des chargés de mission du corps ; AIPC, archives personnelles)

### Composition et flux de recrutements interne et externe annuel dans le corps des Ponts et Chaussées

Année	Polytechniciens et ENS*	dont Normaliens	Concours professionnel	Liste d'aptitude	Loi 70.2 (militaires)	Total
1985	27	2	8	4		39
1986	26	2	8	5		39
1987	24	2	8	3		35
1988	22	2	8	3		33
1989	22	2	7	4		33
1990	26	2	8	5		39
1991	30	2	11	6		47
1992	31	3	11	6		48
1993	29	2	10	5		44
1994	30	2	10	5		45
1995	29	2	7	4		40
1996	32	3	10	6	1	48
1997	30	2	10	5		45
1998	30	2	9	4	1	44
1999	30	2	10	5	1	46
2000	30	2	10	5		45
2001	32	3	10	5		47
2002	44	6	13	8		65
2003	39	6	13	8	1	61
2004	38	5	13	8	1	61
2005	39	6	13	8	1	61

\*auxquels s'ajoutent après 2002 ENPC et INA-PG

# **Les affectations professionnelles à la sortie de l'ENPC**

(Source : DPS, bases de données d'un chargé de mission du corps)

AFFECTATIONS au 1/6/2002 DES IPC ISSUS DE L X ET DE L ENS POUR LES 20 DERNIERES ANNEES

Année de titularisation	Effectif total	SD (1)	AC + Cab (2)	RST (3)	Ecole Recherche	CGPC Inspections	International	Autres ministères	Collectivités locales	Etitmts publics	Privé	Décès maladie formation	Taux METL sur effectif total
2000	28	11	1	1	6			5		1	1	2	67,9%
1999	27	11	1	3	1	1		4			6		63,0%
1998	32	10	2	1	4		2	7		1	5		53,1%
1997	28	8	2		1			5		5	7		39,3%
1996	33	6	2	1	4		1	9	1	4	5		39,4%
1995	27	3	3	2	3		4	1		4	7		40,7%
1994	30	4	2		3		2	5	1	3	8	2	30,0%
1993	31	6	1	1	2		1	3	1	4	12		32,3%
1992	26	4	4		2		3	2		3	7	1	38,5%
1991	21	2	1	2	5		1	1			8	1	47,6%
1990	22	2		1	1		4		1	3	10		18,2%
1989	23	1	1	2	4				1	4	10		34,8%
1988	26	1	3	3	2		2	2		3	10		34,6%
1987	27	1	3	1	1		1	4		6	11		18,5%
1986	26	1	1	1	4		1	2		6	10		26,9%
1985	26	2	1	1	2		2	2	1	4	11		23,1%
1984	25	1	1		4				1	5	12	1	24,0%
1983	26	4	1	2	1	1		1	2	2	12		34,6%
1982	26	5		1	3	1	1	1		4	9	1	38,5%
1981	29	3	1	2	4			1		3	15		34,5%
<b>TOTAL</b>	<b>539</b>	<b>86</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>56</b>	<b>3</b>	<b>25</b>	<b>55</b>	<b>9</b>	<b>65</b>	<b>176</b>	<b>8</b>	<b>37,3%</b>

(1) Services Déconcentrés du METL

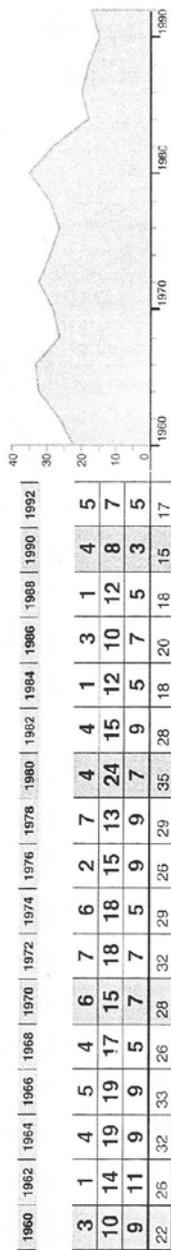
(2) Administration Centrale METL et cabinets

(3) Réseau Scientifique et Technique (hors ENPC)

BILAN DES AFFECTATIONS EN SORTIE D'ECOLE (IPC)

Année premier poste	Origine	Recherche (thésard)	International (bques diplmt, UE)	Autres ministères				Sous-total		MELTT				Sous-total MELTT	Démission	Total
				Trésor	DREE	Terrain	Autres	autres ministères	Réseau technique	DDE, SN	DRE	AC				
1994	X,ENS	5	1	3	1	3	3	10	2	12				14	1	31
	CP	1				1	1	1		6	1	1		8		10
1995	X,ENS	5	2	4	2	1	1	8	2	7	2	2		13	1	29
	CP					1	1	2	2	6				8		10
1996	X,ENS	9	1	3	1	1	2	7	2	9				11		28
	CP					1	1	2	1	3				5		7
1997	X,ENS	8	1	2		3	1	6	1	14	1	2		18		33
	CP					1		1	2	6	1			9		10
1998	X,ENS	3		1		2	4	7	1	12	3	1		17	2	29
	CP					1		1		7		2		9		10
Total	X,ENS	30	5	13	4	10	11	38	8	54	6	5		73	4	150
sur 5 ans	CP	20,00%	3,33%					25,33%		36,00%				48,67%	2,67%	100,00%
		1	0	0	0	4	3	7	5	28	2	4		39	0	47
		2,13%	0,00%					14,89%		59,57%				82,98%	0,00%	100,00%
Total	X,ENS,CP	31	5	13	4	14	14	45	13	82	8	9		112	4	197
sur 5 ans		15,74%	2,54%					22,84%		41,62%				56,85%	2,03%	100,00%

# Sortie des diplômés par secteurs d'activités, ingénieurs du corps



**Ministère de l'Équipement**  
 administration centrale  
 services déconcentrés  
 réseau scientifique et technique



**Autres Ministères**  
 administrations centrales  
 serv. déconcentrés, établi. publics  
 collectivités locales

privé

3 1

Ingénieurs du corps répertoriés par promotion

28/29	41	42/43	39	34	34/36	38	33	30	33	34	33	34	33	24/26	26	22	25/26
-------	----	-------	----	----	-------	----	----	----	----	----	----	----	----	-------	----	----	-------

Note :  
 les ingénieurs du corps sont des X et des ENS, auxquels on ajoute les ex. TPE du concours professionnel jusqu'en 1984.

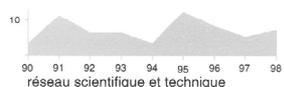
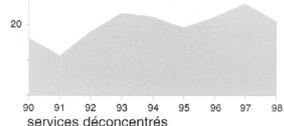
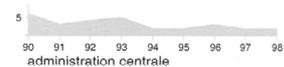
L'école des ponts depuis 1960  
 novembre 1995 n°8

## Sortie des diplômés par secteurs d'activités, ingénieurs du corps

| 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |

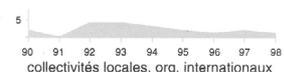
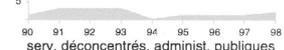
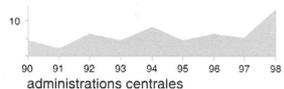
### Ministère de l'Équipement

administration centrale	6	3	4	5	2	2	3	2	2
services déconcentrés	16	11	18	23	22	19	22	26	21
réseau scientifique et technique	3	11	6	6	3	12	8	5	7
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>30</b>

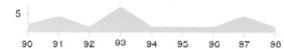


### Autres Ministères

administrations centrales	4	2	6	4	8	4	6	5	13
serv. déconcentrés, administ. publiques	1	3	3	3	1	1	1	1	2
collectivités locales, org. internationaux	2		4	4	3	2	1	2	1
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>16</b>



<i>privé</i>	2	4	1	7	1	1	1	4	1
--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---



Ingénieurs du corps répertoriés par promotion | 34/35 | 34/34 | 42/42 | 52/56 | 39/40 | 41/42 | 42/42 | 45/45 | 47/50

Les ingénieurs du corps sont des anciens de l'École polytechnique et de l'École normale, auxquels on ajoute les ingénieurs des Travaux Publics de l'État admis au concours professionnel. Ces derniers, de l'ordre d'une dizaine par an, se répartissent majoritairement dans les services déconcentrés du Ministère de l'Équipement.

Certains ingénieurs du corps des ponts, en service détaché du Ministère de tutelle, occupent, dans la période récente, des postes au Ministère de l'Économie et des Finances. D'autres, préparant une thèse, sont comptabilisés dans le réseau scientifique du Ministère de l'Équipement.

# **Les positions administratives des ingénieurs des Ponts et Chaussées**

(Source : DPS, base de données d'un chargé de mission du corps)

POSITION ADMINISTRATIVE au 1/5/99 DES IPC ISSUS DE L X ET DE L ENS POUR LES 17 DERNIERES ANNEES

Année de titularisation	Effectif total	PNA sur effectif MELTT	PNA hors effectif MELTT	Détachés	Hors cadre	disponibilité ou CLD ou congé parental	Situation irrégulière (à radier)	Radié des cadres ou décès	Taux PNA sur effectif total	Taux PNA + DET sur effectif total
1997	28	17	3	4				4	71,4%	85,7%
1996	33	27	4	2					93,9%	100,0%
1995	27	22	1	3		1			85,2%	96,3%
1994	30	18	4	3		3		2	73,3%	83,3%
1993	31	17	3	7		2		2	64,5%	87,1%
1992	26	8		10		5	1	2	30,8%	69,2%
1991	21	5	7	2		3		4	57,1%	66,7%
1990	22	4	2	8		6		2	27,3%	63,6%
1989	23	6	3	6		6		2	39,1%	65,2%
1988	26	6	4	7		3		6	38,5%	65,4%
1987	27	7	2	8		6		4	33,3%	63,0%
1986	26	4	3	6	2	5		6	26,9%	50,0%
1985	26	2	2	11		3	2	6	15,4%	57,7%
1984	25	4	2	5	2	3	4	5	24,0%	44,0%
1983	26	6	2	4	3	4	3	4	30,8%	46,2%
1982	26	7	2	4	3	1	1	8	34,6%	50,0%
1981	29	4	6	5	1	3	4	6	34,5%	51,7%
TOTAL	452	164	50	95	11	54	15	63	47,3%	68,4%

Effectif	PNA	Détachés	Hors cadre	Disponibilité	Radiation ou décès
452	214	95	11	54	78
	47,3%	21,0%	2,4%	11,9%	17,3%

**EVOLUTION DES POSITIONS ADMINISTRATIVES PAR PROMOTION(81 à95) DES IPC ISSUS DE L X ET DE L ENS**  
entre Octobre 96 et Juin 2002

Année de titularisation	Effectif total	Taux PNA sur effectif total				Taux PNA + DET sur effectif total			
		en 1996	en 1998	en 2000	en 2002	en 1996	en 1998	en 2000	en 2002
1995	27	92,6%	85,2%	85,2%	51,9%	100,0%	96,3%	96,3%	74,1%
1994	30	86,7%	76,7%	66,7%	56,7%	93,3%	86,7%	80,0%	66,7%
1993	31	87,1%	64,5%	58,1%	38,7%	96,8%	87,1%	80,6%	61,3%
1992	26	73,1%	46,2%	26,9%	30,8%	92,3%	76,9%	69,2%	65,4%
1991	21	61,9%	57,1%	57,1%	52,4%	71,4%	66,7%	66,7%	52,4%
1990	22	59,1%	27,3%	22,7%	18,2%	86,4%	63,6%	54,5%	54,5%
1989	23	73,9%	39,1%	26,1%	26,1%	82,6%	60,9%	52,2%	52,2%
1988	26	53,8%	38,5%	34,6%	42,3%	69,2%	65,4%	69,2%	57,7%
1987	27	44,4%	29,6%	33,3%	29,6%	81,5%	59,3%	63,0%	55,6%
1986	26	38,5%	26,9%	30,8%	23,1%	69,2%	50,0%	50,0%	42,3%
1985	26	23,1%	15,4%	15,4%	26,9%	61,5%	57,7%	57,7%	50,0%
1984	25	28,0%	24,0%	24,0%	24,0%	56,0%	44,0%	44,0%	40,0%
1983	26	30,8%	30,8%	42,3%	34,6%	50,0%	50,0%	50,0%	46,2%
1982	26	23,1%	30,8%	30,8%	34,6%	50,0%	50,0%	46,2%	42,3%
1981	29	34,5%	37,9%	34,5%	31,0%	58,6%	55,2%	48,3%	48,3%
Total	391	54,5%	42,7%	39,9%	35,0%	74,9%	65,2%	62,4%	54,2%

Comparaison de la structure des positions administratives des quinze dernières années  
entre Octobre 96, Novembre 98, mars 2000 et juin 2002

Etat des 15 dernières années en	Effectif	PNA	Détachés	Hors cadre	Disponibilité	Radiation ou décès	PNA + Détachés
1996(soit de 81 à 95)	391	213	80	3	34	61	293
1998(soit de 83 à 97)	397	202	83	6	50	56	285
2000(soit de 84 à 98)	403	50,9%	20,9%	1,5%	12,6%	14,1%	71,8%
2002(soit de 86 à 00)	407	166	81	4	74	52	277
		48,2%	19,9%	1,0%	18,2%	12,8%	68,1%

**Positions administratives des ingénieurs des Ponts et Chaussées issus du concours externe, titularisés entre 1981 et 1995.**

(Source : DPS, base de données d'un chargé de mission du corps des Ponts et Chaussées)

**Tableau : « Positions administratives des jeunes ingénieurs des Ponts  
(issus de l'X et de l'ENS). Comparaison 1997-2000 »**

(Source : AIPC, archives personnelles)

Ancienneté	Effectif total		PNA MELT		PNA hors MELT		Détachés et Hors Cadres		Privé		% PNA/DET/Privé	
	1997	2000	1997	2000	1997	2000	1997	2000	1997	2000	1997	2000
1 à 3 ans	88	93	71	64	7	10	7	11	3	8	89/8/3	79/12/9
4 à 6 ans	69	88	34	54	11	7	13	14	11	13	65/19/16	69/16/15
7 à 9 ans	76	69	34	17	9	7	16	20	17	25	57/21/22	35/29/36
10 à 12 ans	77	76	13	15	10	9	26	23	28	29	30/34/36	32/30/38
13 à 15 ans	81	77	18	10	6	8	21	25	36	34	30/26/44	23/32/45
<b>1997 Total %</b>	391		170		43		83		95			
<b>2000 Total %</b>		403	44		11		21		24		55/21/24	
			160		41		93		109			
			40		10		23		27			50/23/27
<b>Sans les 6 dernières promos</b>												
<b>1997 Total</b>	234		65		25		63		81			
<b>2000 Total</b>		222	42		24		68		88			30/30/40

POSITION ADMINISTRATIVE au 1/6/2002 DES IPC INTEGRES PAR VOIE DE CONCOURS PROFESSIONNEL POUR LES 21 DERNIERES ANNEES

Année de titularisation	Effectif total	PNA sur effectif MELTT	PNA hors effectif MELTT	Détachés	Hors cadre	disponibilité ou CLD ou congé parental	Situation irrégulière (à radier)	Retraite, radié des cadres ou décès	Taux PNA sur effectif total	Taux PNA + DET sur effectif total
2001	10	7	1	2					80,0%	100,0%
2000	10	9	1						100,0%	100,0%
1999	9	7	1	1					88,9%	100,0%
1998	10	9	1						100,0%	100,0%
1997	10	9	1						100,0%	100,0%
1996	7	4	1	2					100,0%	100,0%
1995	13	10	1	1		1			84,6%	92,3%
1994	7	4		3					57,1%	100,0%
1993	11	7		3				1	63,6%	90,9%
1992	8	4		4					50,0%	100,0%
1991	7	4	1	2					71,4%	100,0%
1990	8	5		3					62,5%	100,0%
1989	8	8							100,0%	100,0%
1988	8	2		5	1				25,0%	87,5%
1987	8	4	1	3					62,5%	100,0%
1986	8	4	1	3					62,5%	100,0%
1985	8	4	1	1	1			1	62,5%	75,0%
1984	8	3		3	2				37,5%	75,0%
1983	8	3	1	2		1		1	50,0%	75,0%
1982	8	6		1				1	75,0%	87,5%
1981	9	4		1		2		2	44,4%	55,6%
TOTAL	183	117	12	40	4	4	0	6	70,5%	92,3%

Effectif	PNA	Détachés	Hors cadre	Disponibilité	Retraite ou décès
183	129	40	4	4	6
	70,5%	21,9%	2,2%	2,2%	3,3%

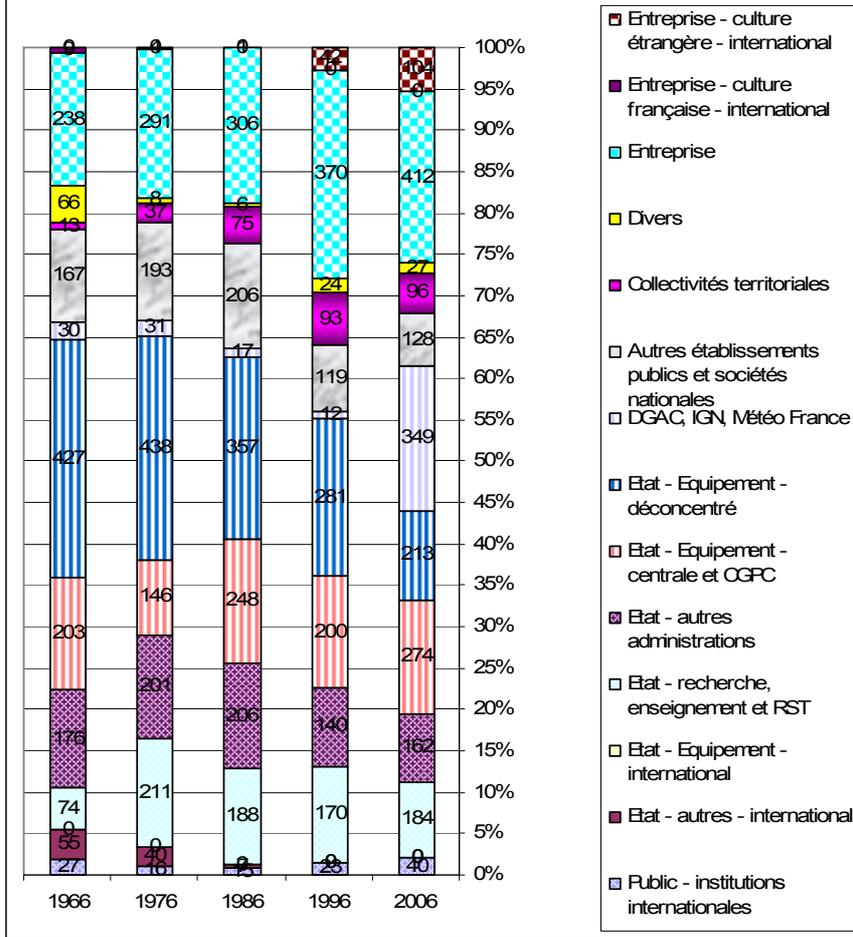
**Affectations des ingénieurs  
des Ponts et Chaussées par  
secteurs d'activité  
(1966-2006)**

## Tableau « Effectifs des IPC en services déconcentrés (1966-2006) »

(Source : AIPC, archives personnelles)

Affectation des ingénieurs des ponts par secteur d'activité, d'après annuaires 66 à 2006					
Rubrique	2006	1996	1986	1976	1966
Public - institutions internationales	40	23	15	16	27
Etat - autres - international	0	0	7	40	55
Etat - Equipement - international	0	0	0	0	0
Etat - recherche, enseignement et RST	184	170	188	211	74
Etat - autres administrations	162	140	206	201	176
Etat - Equipement - centrale et CGPC	274	200	248	146	203
Etat - Equipement - déconcentré	213	281	357	438	427
DGAC, IGN, Météo France	349	12	17	31	30
Autres établissements publics et sociétés nationales	128	119	206	193	167
Collectivités territoriales	96	93	75	37	13
Divers	27	24	6	8	66
Entreprise	412	370	306	291	238
Entreprise - culture française - international	0	0	1	4	9
Entreprise - culture étrangère - international	104	42	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1989</b>	<b>1474</b>	<b>1632</b>	<b>1616</b>	<b>1485</b>
dont emploi à l'étranger	140	63	23	60	91
dont UE	52	27	0	0	0

**Affectation des ingénieurs des ponts par secteur d'activité, d'après les annuaires 1966 à 2006**



# **Qui dirige les DDE ?**

## Tableau : « Répartition par origine des titulaires des services ordinaires départementaux, puis des DDE (1948-2002) ».

(Source : CHATZIS Kostas et RIBEILL Georges (prés.), « Le corps comme lieu d'articulation des métiers et des carrières. Éclairages historiques à partir du cas des corps des ponts et chaussées et des travaux publics de l'État », *Rapport pour la DGAFP*, février 2004, p.57.)

### Sources :

- Annuaire du Ministère des Travaux publics et des Transports, 1948 (Section Travaux publics).
- Annuaire du Ministère des Travaux publics, 1964-1965.
- Annuaire du Ministère de l'Équipement et du Logement, 1968-1969 (Edition 1969).
- Annuaire du Ministère de l'Urbanisme, du Logement et des Transports, 1985.
- Annuaire du MELT, 2002.

### Codification :

- X-PC : ingénieurs du corps des ponts et chaussées, ayant passé par l'École polytechnique
- PC autres : ingénieurs du Corps des ponts et chaussées, d'autres origines (pour l'essentiel des anciens ITPE, surtout pour les périodes les plus récentes)
- PC-ENTPE : ingénieurs du Corps des ponts et chaussées, anciens ITPE ayant passés par l'École des Travaux publics de l'État
- ICo : ingénieurs du Corps de la Construction
- ITPE : ingénieurs du Corps des Travaux publics de l'État

Postes	1948		1965		1968-1969			1985				2002			
	X-PC	PC autres	X-PC	PC autres	X-PC	PC autres	ICo	X-PC	PC autres	dont PC-ENTPE	div.	X-PC	PC-ENTPE	ITPE	div.
effectif	66	24	61	29	48	25	21	53	37	16	5*	31	39	11	12**
%	73 %	27 %	68 %	32 %	51 %	27 %	22 %	56 %	39 %	17 %	5 %	33 %	42 %	12 %	13 %
âge moyen	50 ans	58 ans	49 ans	58 ans	50 ans	59 ans	?	48 ans	53 ans	52 ans	?	51 ans	58 ans	57 ans	?
plus jeune	37 ans (Corse)	53 ans	40 ans	50 ans	41 ans	48 ans	?	37 ans	31 ans (Hte-Corse)	31 ans		43 ans	44 ans	52 ans	?
plus âgé	60 ans	61 ans	60 ans	64 ans	62 ans	65 ans	?	55 ans	60 ans	54 ans		59 ans	64 ans	64 ans	?

\* Soit : 1 Chef de service administratif (CSA) , 2 administrateurs civils, 2 urbanistes en chef de l'État (UCE).

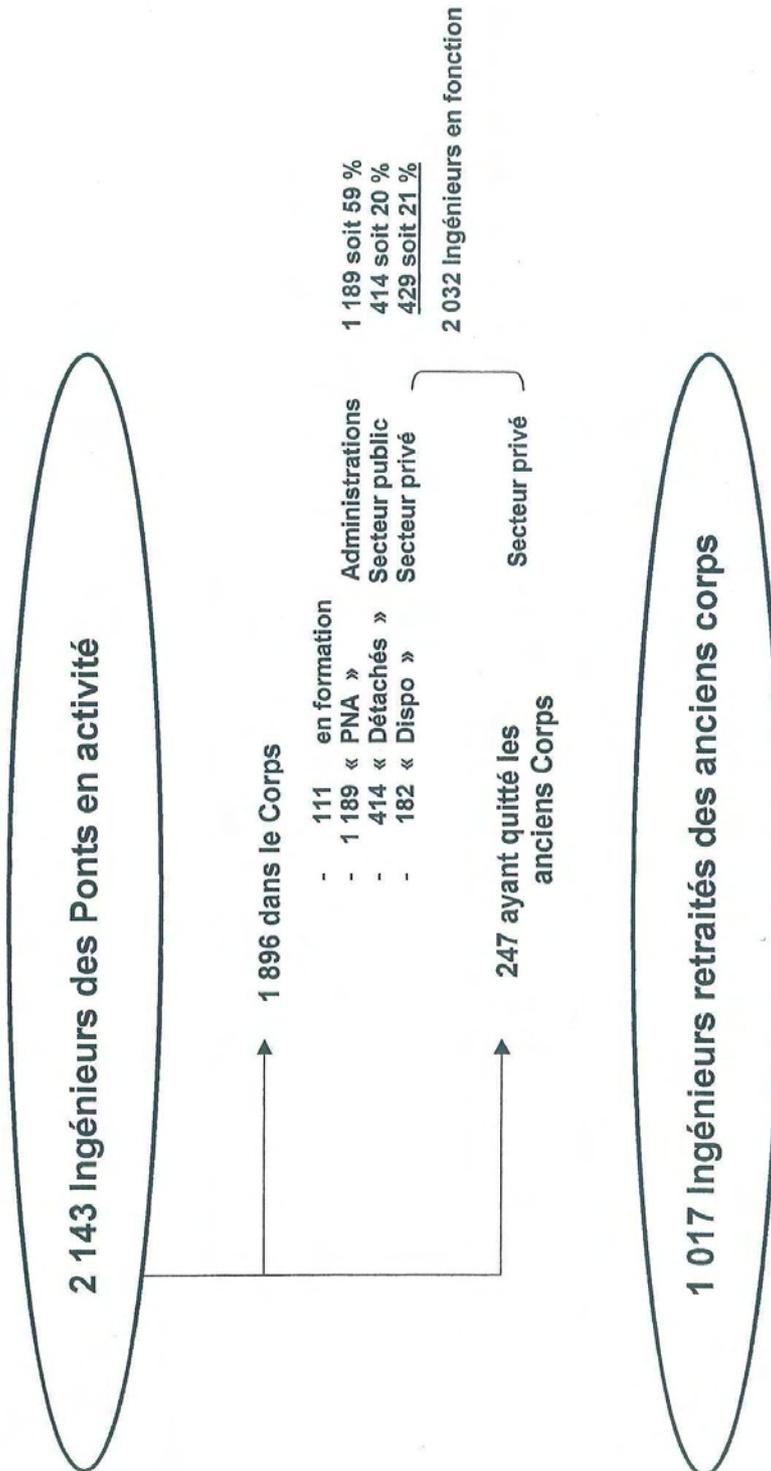
\*\* Soit : 5 Architectes urbanistes en chef de l'État (AUCE) ; 3 administrateurs civils hors classe (ACHC) ; 3 APSD ; 1 chef adjoint de service administratif (CASA).

### Commentaires :

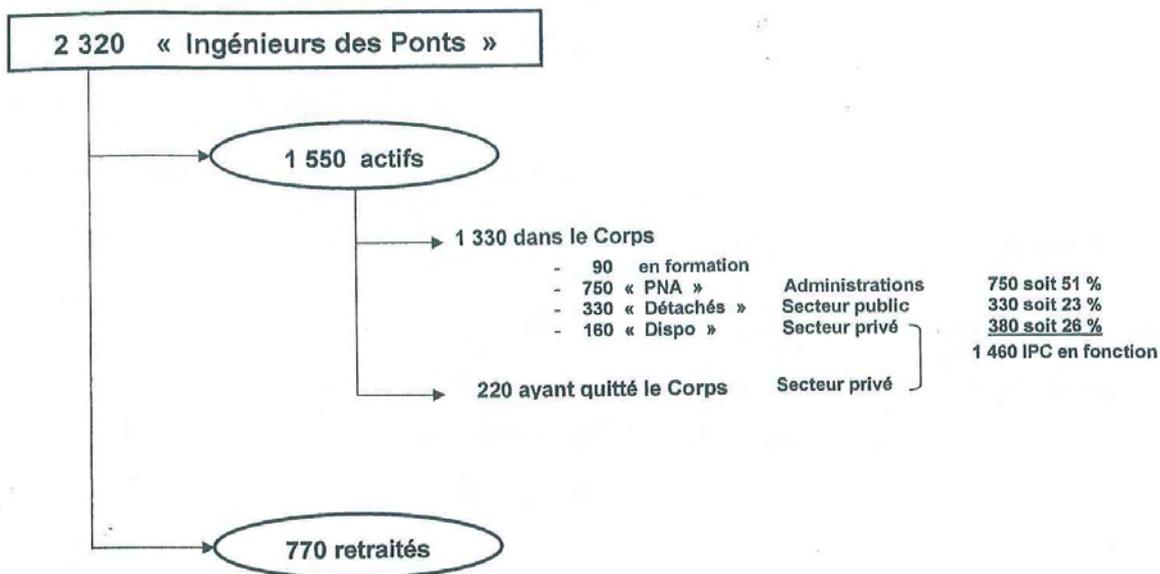
- 1/ De 1948 à 1965, l'évolution est lente, favorable aux PC autres ( + + 5 %).
- 2/ On voit qu'après 1966, la place faite aux ICo (+ 22 postes) a été principalement concédée par les seuls X-PC (- 13 postes et - 17 %), un peu moins par les autres IPC (- 4 postes et - 5 %).
- 3/ De 1969 à 1985, l'effacement du corps des ICO s'est opéré en faveur des X-PC et des PC-ENTPE.
- 4/ En 2002, le % abandonné par les X-PC depuis 1985 a été concédé surtout aux "TPE" purs et aux divers...

# **Situation des 4 corps avant la fusion**

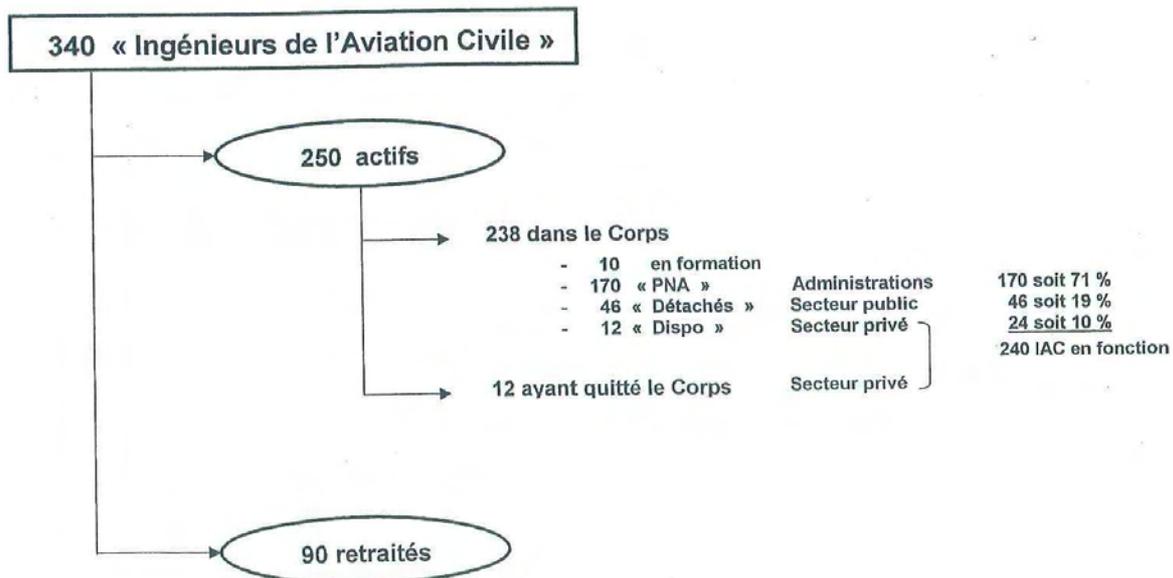
## LE NOUVEAU CORPS DES INGENIEURS DES PONTS ET CHAUSSEES



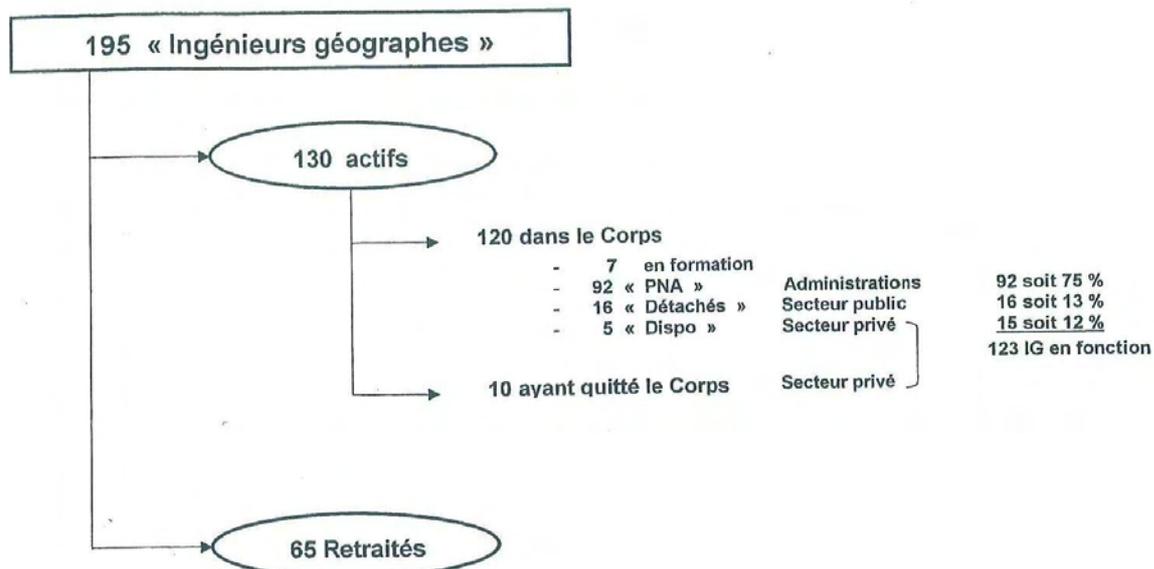
## LES INGENIEURS DES PONTS ET CHAUSSEES (Ancien corps des Ponts, avant fusion)



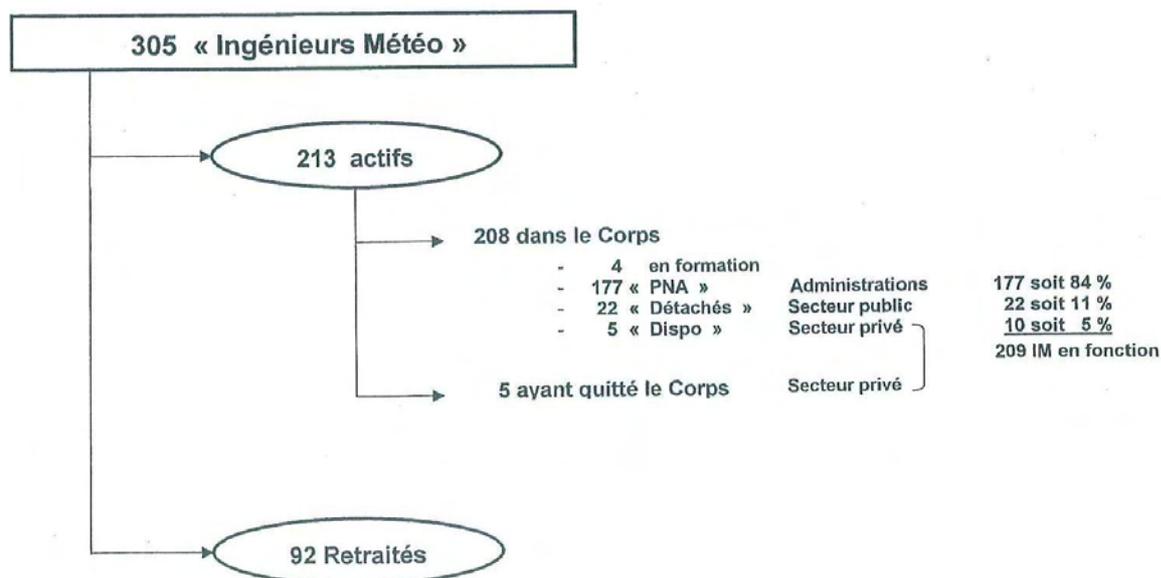
## LES INGENIEURS DE L'AVIATION CIVILE (Situation avant fusion)



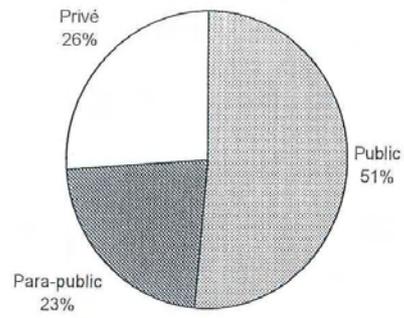
## LES INGENIEURS GEOGRAPHES (Situation avant fusion)



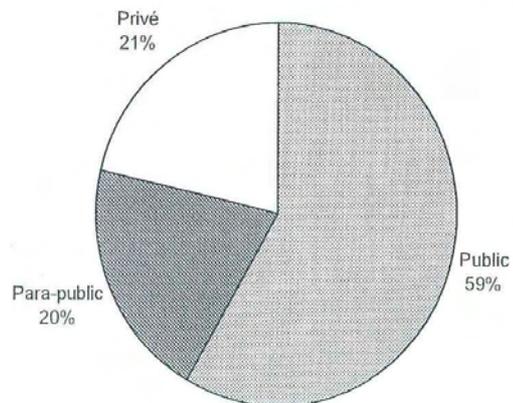
## LES INGENIEURS DE LA METEOROLOGIE (Situation avant fusion)



**Ancien Corps : 1 550 ingénieurs en activité**



**Nouveau Corps : 2 143 ingénieurs en activité**



## Tableau : « Positions des membres des grands corps d'État en 1982, 1992 et 1998 ».

(Source : G16, Groupe des associations de la haute fonction publique, avril 1998, p.16.)

	POSITIONS	PNA ou détachés en administration		Détachés ou HC Secteur Parapublic		Privé (Disponibilité ou Rayés des Cadres)		EFFECTIFS TOTAUX
PONTS	1.1.82	943	67%	297	21%	165	12%	1 405
	1.1.92	778	57%	297	21%	301	22%	1 376
	1.1.98	784	54%	340	23%	314	22%	1 439
COUR DES COMPTES	1.1.82	252	79%	35	11%	33	10%	320
	1.1.92	282	73%	57	15%	48	12%	387
	1.1.98	268	73%	60	17%	37	10%	365
GEOGRAPHES	1.1.82	112	97%	1	1%	2	2%	115
	1.1.92	98	85%	2	2%	15	13%	115
METEOROLOGIE	1.1.82	151	90%	11	7%	6	3%	168
	1.1.92	170	85%	15	7%	15	8%	200
	1.1.98	177	88%	14	7%	10	5%	201
MINES	1.1.82	191	39%	105	22%	191	39%	487
	1.1.92	218	37%	108	22%	238	41%	584
	1.1.98	216	37%	129	22%	232	40%	577
INSPECTION DES FINANCES	1.1.82	138	65%	63	30%	11	5%	212
	1.1.92	105	45%	60	26%	68	29%	233
	1.1.98	115	53%	40	19%	60	28%	215
AVIATION CIVILE	1.1.82	173	79%	45	20%	2	1%	220
	1.1.92	168	69%	66	27%	9	4%	243
	1.1.98	179	74%	55	22%	9	4%	243
CONSEIL D'ETAT	1.1.82	210	79%	49	18%	7	3%	266
	1.1.92	197	66%	67	22%	36	12%	300
	1.1.98	213	69%	73	24%	22	7%	308
TELECOM	1.1.82	717	82%	69	8%	94	10%	880
	1.1.92	837	75%	95	9%	174	16%	1 106
	1.1.98	848	73%	92	8%	214*	19%	1 154
GREF	1.1.82	980	75%	250	19%	75	9%	1 305
	1.1.92	870	69%	250	20%	140	11%	1 260
	1.1.98	848	68%	276	22%	132	10%	1 256
ADMINISTRATEURS CIVILS	1.1.82	2 006	68%	901	30%	37	2%	2 944
	1.1.92	1 639	58%	934	33%	252	9%	2 825
	1.1.98	1 348	48%	1 229	44%	233	8%	2 810
PREFECTORALE	1.1.82	177	95%	5	3%	3	2%	185
	1.1.92	205	93%	5	2%	9	5%	219
INSEE	1.1.82	480	98%	1	0%	8	2%	489
	1.1.92	525	91%	15	3%	39	7%	579
	1.1.98	590	92%	15	2%	40	6%	645
TOTAL 1.1.82		6 530	72%	1 832	22%	634	6%	8 996
TOTAL 1.1.92		6 092	65%	1 991	21%	1 344	14%	9 427
TOTAL PARTIEL 1.1.98		5 586	60%	2 323	25%	1 303	15%	9 212

\* y compris 716 ingénieurs dans le Groupe France Télécom (pour rester homogène avec les années précédentes).

# **La formation scolaire du corps des Ponts et Chaussées**

### **La question des effets de la formation scolaire**

L'objet d'étude que nous nous sommes donnée, de par sa nature et sa temporalité, ne nous permet pas de traiter la question de sa performativité sur l'action publique. Si nous prenons au sérieux les intentions des réformateurs et des formateurs qui, dans leur démarche, postulent l'existence d'effets de la formation sur les futurs hauts fonctionnaires et, partant, sur l'action publique qu'ils sont chargés de mener, nous ne sommes pas en mesure d'avancer des résultats sur la réalité de ces effets et la dimension performative de la formation.

Outre le fait que nous manquons de recul historique pour analyser les conséquences des dispositifs que nous allons étudier, cette question nous semble largement spéculative. Le facteur « formation » devrait en effet être isolé afin de déterminer si les changements éventuellement opérés dans la manière dont ces hauts fonctionnaires participent à l'action publique sont en définitive de son ressort, et distinguer ainsi les liens de corrélation des liens de causalité. Or il nous semble peu aisé de mettre à part les autres variables qui composent la réalité professionnelle de ces agents, parmi lesquelles on peut penser que la conjoncture, le budget, le métier, l'évolution des techniques, ou les différents postes occupés, jouent également un rôle important. Il nous semble difficile par conséquent de déterminer, toutes choses étant égales par ailleurs, le poids et le rôle de la formation. Nous partons donc du principe que si les enjeux liés à la formation sont l'objet de débats houleux au sein du corps, qu'ils relèvent des dossiers dits « sensibles » du cabinet du Ministère, et qu'ils mettent en jeu d'importantes personnalités du corps des Ponts et Chaussées, c'est qu'ils sont dignes d'intérêt pour l'analyste. Dès lors, sans nous déterminer sur les conséquences éventuelles de la formation sur la manière dont ces jeunes hauts fonctionnaires produiront une partie de l'action publique de demain, nous prenons au sérieux les intentions des acteurs de la réforme et nous en analysons les *outputs* des dispositifs étudiés comme des « potentialités ».

## Le tronc commun des enseignements dans le « rapport Lespinard »

(Source : Tableau récapitulatif des enseignements proposés dans le tronc commun, *Rapport Lespinard*, annexes)

	1ère Période	2ème Période	3ème Période	4ème Période
Durée (semaines)	3	12	15	4
<b>Horaires disponibles</b>				
cours	60	240	150	80
Travaux en groupe	45	180	112	60
<b>Total Disponible</b>	105	420	262	140
<b>Horaires proposés</b>				
cours	85	274	164	60
Travaux en groupe	20	150	90	85
<b>Total proposé</b>	105	424	254	145
<b>1</b>	<b>85</b>	<b>170</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Sciences de l'ingénieur</i>				
1.1		30		
1.2	35			
1.3	20	90		
1.4		30		
1.5		20		
1.6	30			
<b>2</b>	<b>0</b>	<b>104</b>	<b>74</b>	<b>60</b>
<i>Enseignements généraux</i>				
2.1		30		
2.2				20
2.3			30	
2.4				20
2.5				20
2.6		30		
2.7		44	44	
<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>90</b>	<b>0</b>
<i>Sciences et techniques relevant du champ de l'aménagement</i>				
3.1			30	
3.2			30	
3.3			30	
<b>4</b>	<b>20</b>	<b>150</b>	<b>90</b>	<b>85</b>
<i>Séminaires et Travaux en Groupe</i>				
4.1		15		
4.2				35
4.3		10		
4.4		15		
4.5				35
4.6		10		
4.7		45	90	
4.8		20		
4.9		20		
4.10	20	15		15

## Tableau des enseignements spécialisés de l'ENPC et leurs évolutions entre 1973 et 1983

(Source : synthèse réalisée à partir des archives de l'ENPC : comptes rendus des conseils de perfectionnement et rapports d'activité.)

### Quelques enseignements spécialisés de l'ENPC (1973-1983

\* mars de la deuxième année à janvier de la troisième année

**Aménagement urbain et régional** : 23 demi-journées, puis 60 à partir de 1976 (alors décliné en Économie de l'urbanisme, Aspects administratifs et financiers de l'urbanisme, etc.)

**Architecture** : 7 demi-journées, puis 15 à partir de 1975.

**Bâtiment et Logement** : 23 demi-journées, puis augmenté régulièrement jusqu'à se stabiliser à 74 demi-journées en 1977 (dont Économie et Droit de la construction).

**Économie des transports** : 12 demi-journées, auxquelles s'ajoute en 1977 un séminaire d'analyse des processus de décision : total : 20-demi-journées.

**Microéconomie** : 12 demi-journées : devient « choix économique des projets » en 1974, puis « macroéconomie » en 1975, puis « politique économique » en 1980, avec 20 demi-journées.

**Économie publique** : 23 demi-journées, puis 12 après 1976. Rebaptisé « Politique économique » en 1978 avant d'être supprimé en 1980 (fusionne avec l'ancien cours de macroéconomie).

**Gestion des entreprises** : 20 demi-journées, puis 31 à partir de 1976, et 20 après 1979.

**Technique de communication** : 16 demi-journées, puis 9 après 1980.

**Droit administratif** : 18 demi-journées, puis 22 à partir de 1978.

**Routes et circulation routière** : 12 demi-journées, puis 15 à partir de 1977.

**Chemin de fer** : 12 demi-journées, puis 20 à partir de 1977.

**Circulation et transport urbain** : 7 demi-journées puis augmente jusqu'à 16 à partir de 1977.

**Conception des ponts** : 14 demi-journées.

**Informatique** : 23 demi-journées.

**Séminaire d'économie appliquée** : 12 demi-journées (créé en 1979).

**Séminaire « économie d'énergie »** : créé en 1980.

## **Liste des options disponibles à l'ENPC, au cours des années soixante.**

(Source : archives de l'ENPC : comptes rendus des conseils de perfectionnement et rapports d'activité.)

### **Les options de deuxième année, suivies par les élèves au cours des années soixante**

**OP 1- Hydraulique gale ; Hydraulique fluviale et maritime**

**OP 2- Hydrologie, Hydraulique urbaine**

**OP 3- Mécanique des sols**

**OP 4- Géologie**

**OP 5- Matériaux de construction**

**OP 6- Bâtiment**

**OP 7- Aménagement urbain**

**OP 8- Construction métallique**

**OP 9- Routes**

**OP 10- Bases aériennes**

**OP 11- Chemin de fer**

**OP 12- Énergie**

**OP 13- Droit administratif**

**OP 14- Économie politique (et recherche opérationnelle)**

## **Liste des options offertes dans les années soixante-dix à l'ENPC et son évolution (1969-1983)**

(Source : réalisé à partir des archives de l'ENPC : comptes rendus des conseils de perfectionnement et rapports d'activité.)

### **Les options d'enseignement 1969-1983**

\* mars de la deuxième année à juin de la troisième année

**OP1- Administration générale** (sur un document daté de 1968<sup>2091</sup>, il est ajouté « Econométrie », puis le terme est biffuré et remplacé par « Management ». L'option sera finalement ensuite rebaptisée : « Administration et Gestion »)

Elle regroupe les anciennes options « Économie politique » (OP 14) et « Droit administratif » (OP 13)

**OP 2- Aménagement urbain et régional**

**OP 3- Bâtiment et Logement**

**OP 4- Informatique** (supprimée en 1973)

**OP4 (bis) : Environnement et gestion des ressources naturelles** (créée en 1978)

**OP 5- Infrastructures et Transports**

Elle regroupe les anciennes options « Routes » (OP 9), « Bases aériennes » (OP 10), « Chemin de fer » (OP 11), « Mécanique des sols » (OP 3) et « Géologie » (OP 4)

**OP 6- Ouvrages d'art**

Elle regroupe les anciennes options « Matériaux de construction » (OP 5) et « Construction métallique » (OP 8)

**OP 7- Travaux hydrauliques**

Elle regroupe les anciennes options « Hydraulique gale ; Hydraulique fluviale et maritime » (OP 1), « Hydrologie, Hydraulique urbaine » (OP 2)

L'option « Énergie » « ne rencontrant pas de succès auprès des élèves<sup>2092</sup> » est supprimée en 1969, puis remise en place en 1980.

<sup>2091</sup> Archives de l'ENPC, versement de Charles Scemama [secrétaire général de l'ENPC], « Réforme de l'enseignement – 1968 ».

<sup>2092</sup> Idem.

## Tableau indiquant la composition du tronc commun des enseignements et son évolution (1973-1983)

(Source : Synthèse réalisée à partir des archives de l'ENPC, des comptes rendus des conseils de perfectionnement et des rapports d'activité de l'ENPC)

### Tronc commun : « enseignements techniques généraux », deuxième année de l'ENPC (octobre à mars) de 1973 à 1983

- **Initiation à la construction**: 27 demi-journées<sup>2093</sup>, puis 30 à partir de 1977.
- **Mécanique des fluides** : 11 demi-journées, puis 12 à partir de 1976.
- **Mécanique des sols** : 16 demi-journées. Remplacé en 1979 par :
- **Mécanique des sols et des roches** : 16 demi-journées.
- **Géologie** : 22 demi-journées. Décline d'année en année pour se stabiliser à 10 demi-journées pour les « corpsards », à partir de 1977.
- **PGC [procédés généraux de construction]** : 17 demi-journées. Baisse progressivement avant d'être supprimé en 1977, sauf pour les « corpsards » qui le suivent alors pendant 6 demi-journées et 4 demi-journées de visites ; puis, à partir de 1980, durant 9 demi-journées auxquelles s'ajoutent toujours les 4 demi-journées de visites.
- **Droit administratif** : 14 demi-journées puis 12 après 1977.
- **Macroéconomie** : 12 demi-journées. Rebaptisé « choix économique des projets » en 1976. Passe à 14 demi-journées en 1977.
- **Notions de comptabilité et de gestion** (ajouté en 1979) : 10 demi-journées.
- **Informatique** (facultatif) : 5 demi-journées.
- **Matériaux** (ajouté en 1975) : 3 demi-journées, puis s'élève jusqu'à 9 à partir de 1980.
- **Mécanique** (ajouté en 1976) : 3 demi-journées, supprimées en 1977.
- **Bâtiment** (ajouté en 1977) : 6 demi-journées.
- **Transport** (ajouté en 1977) : 6 demi-journées.
- **Urbanisme** (ajouté en 1977) : 1 demi-journée, puis 4 après 1980.
- **Activités de programme** (STS : Science, technique et société, GST : géographie des sciences et des techniques) : introduit en 1981 : 15, puis 12 demi-journées.
- **Langues** : introduites en 1981 : 14 demi-journées.
- **Techniques de communication** (ajouté en 1974).

<sup>2093</sup> À l'ENPC, le volume horaire des enseignements est alors comptabilisé en demi-journées, qui équivalent chacune à trois heures de cours.

## **Tableaux des « modules scientifiques et techniques obligatoires » de l'ENPC et leurs évolutions depuis 1984**

(Source : Synthèse réalisée à partir des archives de l'ENPC, des comptes rendus des conseils de perfectionnement et des rapports d'activité de l'ENPC)

### **Modules scientifiques et techniques obligatoires : 1984-2000**

- **Géologie I** (supprimé à partir de 1991)
- **Mécanique des fluides et hydraulique générale** (plus d'hydraulique générale à partir de 1987)
- **Mécanique des sols et des roches**
- **Procédés généraux de construction**
- **Résistance des matériaux**
- Ajouté en 1985 : **Résistance des matériaux appliquée aux structures** ou **Béton armé et construction métallique**. Remplacé en 1987 par : Conception des ouvrages (ex : Résistance des matériaux appliquée aux structures, ou Béton armé et construction métallique civiles et industrielles)
- **Introduction au droit**
- **Routes** (introduit en 1994, obligatoire pour les « corpsards »)

(Source : ENPC, conseil d'administration)

### **Modules scientifiques et techniques obligatoires : depuis 2002**

- **Droit**
- **Statistiques**
- **Mécanique des sols**
- Un module de **sciences de l'ingénieur** à choisir

## Tableau récapitulatif des enseignements de chaque filière et leur évolution depuis 1984.

(Source : Synthèse réalisée à partir des archives de l'ENPC, des comptes rendus des conseils de perfectionnement et des rapports d'activité de l'ENPC)

### Les filières (deuxième et troisième année), puis les collèges (1984-2001)

#### \* Génie urbain et Aménagement

Parmi les cours obligatoires « non techniques » : gestion, droit, économie de l'aménagement et de l'espace. Remplacés en 1987 par : choix économiques des projets, droit, notion de base de comptabilité et de gestion, théorie et pratique de l'organisation industrielle.

Parmi les « cours d'approfondissement » dits « non techniques » : Groupes sociaux et modes de vie. Remplacé en 1987 par un module dans chacun des domaines suivants : Économie ; Gestion ; Droit et Sociologie ; Mathématiques. Réunie avec Droit, la Sociologie recouvre deux enseignements : « Groupes sociaux et modes de vie » et « Sociologie des organisations et de la décision publique ».

Cette filière fusionnera en 1988 avec la filière « Économie, Ingénierie, Gestion »

#### \* Économie, Ingénierie, Gestion

Les trois enseignements obligatoires sont : Choix économiques des projets, Gestion et Droit. Ils sont remplacés en 1987 par : Choix économiques des projets, Notions de base de comptabilité et de gestion, Initiation au droit, Théorie et pratique de l'organisation industrielle/ Systèmes et réseaux.

Les modules électifs sont les suivants :

- Économie générale : microéconomie, politique économique ;
- Economie des secteurs : Aménagement et Espace, Construction, Énergie et Environnement, Transports ;
- Droit : Urbanisme, Marchés et expropriation, Entreprises ;
- Sociologie : Socioéconomie de l'entreprise (devient théorie et pratique de l'organisation industrielle en 1986), Groupes sociaux et modes de vie, Sociologie des organisations et de la décision publique ;
- Techniques de communication : techniques de communication de l'ingénieur ;
- Gestion : publique, privée, Management des grands projets.

En 1987, ces modules électifs sont remplacés par un choix entre deux orientations majeures : Économie publique ou Gestion industrielle, avec des modules au choix parmi quatre domaines : Économie, Gestion, Sociologie et droit, Maths.

En 1988 : fusion des filières : « Économie, Ingénierie, Gestion » et « Génie urbain et Aménagement ».

#### \* Génie industriel

Dans les cours obligatoires ne figure aucun enseignement dit « non technique »

Parmi les modules électifs : Droit, Gestion, Gestion des grands projets. Remplacés en 1986 par : Management des grands projets, Droit, Notion de base de comptabilité et de gestion. Le cours de « Techniques de communication » est introduit en 1987, ceux de « Relations sociales dans l'entreprise » et de « Gestion privée » en 1989.

Cette filière deviendra le collège « Génie industriel » en 1992.

\* Génie civil (rebaptisé « Génie civil et Bâtiment » en 1987)

Dans les cours obligatoires ne figure aucun enseignement dit « non technique »

Parmi les modules électifs : Gestion des grands projets, Choix économique des projets, Gestion, Droit, Groupes sociaux et modes de vie. Remplacés en 1987 par : Management des grands projets, Groupes sociaux et modes de vie, Droit, Notions de base de comptabilité et de gestion.

Cette filière deviendra le collège « Génie civil et Bâtiment » en 1992.

\* Informatique et Mathématiques appliquées

Dans les cours obligatoires ne figure aucun enseignement dit « non technique »

Parmi les modules électifs : Gestion.

Cette filière deviendra le collège « Ingénierie mathématique et informatique », en 1993.

\* Économie, Gestion, Réseaux, créé en 1988 (résultat de la fusion des deux premières filières)

Les enseignements obligatoires sont : Choix économique des projets, Notions de base de comptabilité et de gestion, Initiation au droit, Théorie et pratique de l'organisation industrielle, Systèmes et réseaux, Analyse des données et économétrie. En 1991, trois cours seulement sont obligatoires : Initiation au Droit, Initiation à l'Économie et Initiation à la Communication. S'ajoute ensuite un enseignement d'Économie-Gestion et de Sociologie et organisation industrielle, puis, de Sciences humaines et communication (Histoire des ingénieurs et des techniques et un enseignement sur la « modernité »), renforcé en 1992 par la création du cours : « Histoire des sciences et épistémologie ».

Les modules électifs sont à choisir parmi cinq domaines : Économie, Gestion, Sociologie (qui, pour la première fois, constitue un domaine à part entière), Droit, Mathématiques.

Dans le « Droit » est compris le cours de « Techniques de communication » de l'ingénieur. La « Sociologie » recouvre les enseignements suivants : Sociologie de l'organisation et de la décision publique, Groupes sociaux et modes de vie, Relations sociales dans l'entreprise, auxquels s'ajoutent en 1989 les « Techniques de communication orale ».

Cette filière comprend quatre sous-filières : Finance, Gestion des réseaux, Aménagement, Infrastructures et économie publique. Parmi celles-ci, l'apparition d'une sous-filière « Finance » est considérée comme une innovation importante, soulignée comme telle dans la première page du rapport d'activité de 1988. Elle comprend les enseignements suivants : Gestion privée, Marchés financiers, Gestion et analyse financière, Méthodes mathématiques pour la Finance.

Elle deviendra le collège « Économie, Réseaux, Aménagement » en 1992.

# **Histoires d'Ecole**

**Le rôle du secteur privé dans le choix des enseignants de l'ENPC, vu par le représentant de la CGT au conseil de perfectionnement de l'École**

Échanges au sein du conseil de perfectionnement au sujet de la nomination d'un professeur<sup>2094</sup> :

- Le représentant de la CGT<sup>2095</sup>: « En fait, on assiste autour de cette table à une sorte de coalition des gens qui sont dans les entreprises privées [...]. Je voudrais quand même que les gens qui ont vocation de servir les corps de l'État considèrent qu'ils ont pour mission de donner à l'École des Ponts un enseignement de très haut niveau et non pas l'enseignement d'un calculateur de bureau d'étude [...]

- Le vice-président du CGPC : Je m'inscris en faux contre ce que vous venez de dire. Les anciens élèves de cette École, Ingénieurs-Elèves ou Élèves-Ingénieurs, qui sont dans le secteur privé ont parfaitement vocation à être Professeurs dans cette École et j'estime qu'il est tout à fait nécessaire d'avoir un équilibre entre ceux qui sont dans l'administration et ceux qui n'y sont pas ou n'y sont plus. On a parlé de coalition ; je n'admets pas ce terme. [...]

- Le représentant de la CGT : Je regrette, Monsieur l'Inspecteur général Coquand, mais il se confirme que la politique du choix des enseignants supérieurs de l'État est faite par les grandes sociétés.

- Le vice-président du CGPC : Je n'appartiens à aucune grande société et je participe à ce choix. [...]

- Le directeur de l'École [André Pasquet] : J'appelle nos collègues à un peu plus de sérénité. [...]

- Le représentant de la CGT : Il s'agit de choisir entre un enseignant et un Ingénieur de société !

- Le vice-président du CGPC : Il n'est pas interdit de prendre des Ingénieurs du secteur privé. Cet ostracisme me paraît d'extrêmement mauvais goût. Il faut regarder les gens tels qu'ils sont ! »

---

<sup>2094</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°3/dossier 1977, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 28 avril 1977, pp.13-16.

<sup>2095</sup> Pour la Fédération nationale des Travailleurs des Bâtiments, des Travaux publics et des Matériaux de Construction.

### **Les craintes du conseil devant le profil atypique du directeur adjoint (1977)**

Le directeur adjoint de l'École étant sur le départ, le directeur demande l'approbation du conseil de perfectionnement sur une candidature<sup>2096</sup>

« Un enseignant : La seule petite réserve que je fasse c'est que je voudrais bien qu'il n'incite pas les élèves à faire ce qu'il a fait lui-même, puisqu'en même temps que l'École des Ponts il a suivi l'enseignement de l'IEP. [...]

Le directeur de l'École : Vous remarquerez que je n'avais pas cité cette référence.

Le vice-président du conseil général des Ponts : [Il approuve la candidature] [...] Je lui ai précisément fait la même remarque en lui disant : "Vous savez qu'on ne forme pas uniquement des économistes, des urbanistes, mais qu'on veut former des techniciens". Il m'a répondu : "J'en suis tout à fait convaincu". Ce n'est pas parce qu'il s'est intéressé spécialement à cette branche qu'il a l'intention d'y attirer toute l'École. [...].

Un représentant du LCPC<sup>2097</sup> : on remarque simplement que M. Deleau n'a jamais exercé de profession active dans le service et que c'est un économiste. Je crois que c'est utile mais qu'il ne faut pas que tout l'enseignement devienne en majorité économique. D'ailleurs ce n'est pas le cas ».

---

<sup>2096</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°4/1977, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 28 avril 1977, p.3.

<sup>2097</sup> Laboratoire central des Ponts et Chaussées.

### **Au-delà des effectifs, le prestige des élèves fonctionnaires pour l'ENPC**

*Lettre du directeur départemental de l'Équipement de la Seine-Maritime au directeur de l'École nationale des Ponts et Chaussées*<sup>2098</sup>.

Rouen, le 20 novembre 1975

Objet : Conseil de perfectionnement

« J'ai été quelque peu surpris de relever à la page 58 [du procès-verbal du conseil du 29 mai 1975] une déclaration de M. Costet [directeur de l'Organisation et des Services du Ministère] selon laquelle "il ne faut pas oublier que l'École, pour 90% de ses élèves, fournit le secteur privé". [...]

Il serait très fâcheux que puisse s'accréditer l'idée que la formation des Ingénieurs du Corps revêt, somme toute, un intérêt marginal. Cette opinion serait d'autant plus fautive que chacun sait, pour peu qu'il soit à l'écoute de l'École et de ses élèves, que le ton général et, disons-le clairement, le niveau, sont donnés par les « Corpsards ». L'impact de cette catégorie d'élèves va manifestement très au-delà de sa proportion numérique, et je crois pouvoir affirmer que l'ambiance de l'École et l'aura qu'elle peut avoir ne seraient pas les mêmes si nous n'avions comme clientèle que les Titus [élèves ingénieurs issus du concours commun] et les Étrangers.

En tout cas, je considère comme essentielle la mission de l'École qui consiste à former ces étudiants-fonctionnaires de très haut niveau, et j'imagine du reste que c'est essentiellement leur existence qui justifie la présence, fort importante au demeurant, du Vice-président du Conseil Général des Ponts et du Directeur du Personnel au Conseil de Perfectionnement. »

<sup>2098</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°3/1975.

### L'affaire du déménagement de l'École des Ponts et Chaussées à Marne-la-Vallée

Dès le milieu des années soixante, le problème de l'exiguïté des locaux de l'Hôtel Fleury de la rue des Saints-Pères est évoqué dans les archives. Les salles de classe contiennent difficilement les effectifs d'élèves. Outre les problèmes d'organisation que cela soulève, la question est posée du développement de l'École des Ponts, condamnée à la stagnation de ses effectifs par des problèmes matériels. À cette époque, il est question que l'École déménage, au côté de Polytechnique, sur le plateau de Palaiseau. Le transfert de l'École des Ponts est évoqué pour la première fois dans les archives au milieu des années soixante : « Il serait souhaitable que l'ENPC suive l'X qui doit s'y installer<sup>2099</sup> », indique alors le directeur de l'École aux membres du conseil de perfectionnement. Régulièrement abordé au sein du conseil de perfectionnement à la fin des années soixante, le projet trouve un début d'aboutissement dans une réunion interministérielle tenue en 1971. Le relevé de décision indique :

« L'École nationale des Ponts et Chaussées sera, en ce qui concerne les deux premières années, installée à Palaiseau. [...] les options (3<sup>ème</sup> année d'enseignement) de l'École nationale des Ponts et Chaussées seront suivies, si possible en commun avec d'autres grandes Écoles, dans des établissements à réaliser en province<sup>2100</sup> »

C'est à cette occasion qu'est également prise la décision de transférer l'ENTPE à Vaulx-en-Velin : « L'École nationale des Travaux publics de l'État sera implantée avant le 1<sup>er</sup> octobre 1973 à Lyon-Bron. » Si cette dernière décision sera suivie d'effet puisque l'École des TPE s'installe dans la région lyonnaise en 1975, l'affaire du déménagement de l'École des Ponts se révèle plus difficile à mettre en œuvre. Dans un premier temps, les membres du conseil de perfectionnement soutiennent le projet de déménagement à Palaiseau : « le conseil de perfectionnement donne son adhésion au projet de transfert et décentralisation de l'École<sup>2101</sup> ». Néanmoins, le projet évolue et modifie la position des membres du conseil de perfectionnement qui, insatisfaits de la « faible urbanisation », du « manque de logement » et de « l'absence de transports » desservant Palaiseau, exprime son « inquiétude » en 1973<sup>2102</sup> avant de refuser le déménagement au début de 1975.

---

<sup>2099</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°1/dossier 1964, Procès-verbal du conseil de perfectionnement du 9 avril 1964, p.6.

<sup>2100</sup> Secrétariat général du gouvernement, Relevé de décision du comité interministériel restreint, le 21 octobre 1971.

<sup>2101</sup> Archives de l'ENPC : Série 9529/carton n°2/ dossier 1973, Relevé de conclusions du conseil de perfectionnement du 28 juin 1973.

<sup>2102</sup> *Ibid.*, 17 décembre 1973.

Au début des années quatre-vingt, le transfert à Marne-la-Vallée est envisagé par la direction de l'École qui considère que cet emplacement « s'impose comme le plus souhaitable<sup>2103</sup> », en raison de sa proximité de Paris. Affrontant l'opposition de certains membres du conseil de perfectionnement au sujet de l'emplacement choisi, la réplique de Bernard Hirsch, son directeur, donne le ton du caractère urgent d'un tel transfert :

« L'École risque de crever si on ne s'en occupe pas, crever financièrement ou crever faute de locaux. Moi, je ne suis pas celui qui laissera crever l'École des Ponts. C'est pourquoi je préfère mettre le fer dans la plaie<sup>2104</sup> ».

Une partie des laboratoires s'était installée dans des locaux loués Porte de Choisy et rue Guénégaud dans le sixième arrondissement de Paris mais l'espace s'avère encore insuffisant. En 1983, 5000 m<sup>2</sup> sont loués à Noisy-le-Grand et le personnel de la Recherche s'y installe dès 1984<sup>2105</sup>. En raison des problèmes rencontrés, notamment dans le déroulement des travaux qui vont accumuler plusieurs années de retard, les élèves et la direction des Études de l'École n'emménageront dans les nouveaux locaux de Champs-sur-Marne qu'en 1997. Malgré les oppositions de la direction du Budget, le ministère de l'Équipement conserve la propriété de l'Hôtel Fleury de la rue des Saints-Pères, qui abrite notamment, depuis la rentrée scolaire de 2004, le mastère d'action publique des élèves du corps des Ponts et Chaussées.

#### **Les différentes localisations de l'École des Ponts**

1796-1807 : Hôtel du Châtelet au n°127 de la rue de Grenelle

1807-1814 : dépendances du Palais Bourbon précédemment affectées à l'École polytechnique

1814-1829 : Hôtel Carnavalet (rive droite)

1829-1845 : n°10 rue Hillerin-Bertin (aujourd'hui 66, rue de Bellechasse)

1845-1997 : Hôtel de Fleury, n°28 rue des Saints-Pères. Il devient l'annexe de l'École lors du déménagement à Marne-la-Vallée et abrite notamment le mastère d'action publique des élèves fonctionnaires dès 2004.

Depuis 1997 : Champs-sur-Marne

<sup>2103</sup> *Ibid.*, carton 3/1982, Directeur de l'ENPC, « Un projet pour l'École. 1979-1982 : démarche et perspectives », Paris, le 5 décembre 1982, p.8.

<sup>2104</sup> *Ibid.*, procès verbal du conseil de perfectionnement du 1<sup>er</sup> juin 1983, p.47.

<sup>2105</sup> BOULEAU Nicolas [ingénieur général des Ponts et Chaussées, chercheur en mathématiques et président du département des formations doctorales à l'ENPC], « Sur le développement de la recherche à l'École des Ponts : quelques impressions », Allocution à l'occasion de la fin du mandat de directeur de Pierre Veltz, mars 2004, p.3. Source : CERAS, archives personnelles.

## **Encadré : « Présentation du département “Sciences humaines, Économie, Gestion, Finances” par son président ».**

### **Présentation du département « Sciences humaines, Économie, Gestion, Finances » par son président**

Le département « Sciences humaines, Économie, Gestion, Finances » (SEGF) joue deux rôles au sein de la formation<sup>2106</sup>.

Un rôle dit « amont » qui l’amène à proposer des enseignements de tronc commun en deuxième année à l’ensemble des ingénieurs des Ponts. Il s’agit d’« enseignements d’ouverture dans les sciences sociales qui les préparent à valoriser leur culture scientifique et technique dans le milieu de l’entreprise », soit des cours de sociologie (sociologie générale, sociologie des organisations, relations sociales au travail) ; des cours de droit (initiation au droit, droit de l’urbanisme, droit constitutionnel) ; des cours d’histoire (histoire des sciences et épistémologie) et des cours de communication. Il organise également un « jeu de simulation de management d’entreprise » pour tous les élèves de la promotion.

Il joue également un rôle dit « aval » pour les élèves qui ont choisi d’intégrer ce département en deuxième année. Cela consiste, selon son président, « à structurer la formation de l’ingénieur aux métiers de l’économie, de la finance et du management » :

« Une bonne partie des étudiants de l’École s’orientent vers des métiers qui relèvent de la banque, de la finance, de l’ingénierie du conseil, de l’administration, du management et de l’économie en général [...] Parmi les métiers cibles : chargé des affaires en finances d’entreprise, trader sur les marchés, analyste financier, contrôleur de gestion, etc. ». Ces métiers recouvrent tout le « champ de l’économie et de la finance ».

Dans le tronc commun suivi par les élèves du département, on trouve « un ensemble de méthodes “dures” qui relèvent des sciences de l’ingénieur », soit « théorie de la décision et des jeux », « économétrie appliquée » ou « stratégie financière de l’entreprise ». Le département comprend trois « sous-dominantes » :

- ingénierie financière et financement de projets
- expertise économique (dont l’originalité consiste pour les élèves à suivre une « mineure » technique dans un autre département) : « pour être économiste de projets dans une banque, dans une institution de développement, dans une institution internationale »
- management de l’innovation : « l’ingénieur devant la gestion du progrès technique, la gestion du changement, de l’innovation ».

Face à un enseignant siégeant au conseil d’administration qui s’inquiète de ce qu’il considère comme un affaiblissement de la spécificité de la formation de l’École des Ponts, le président du département rétorque :

« Un cours de mathématiques pour la finance, c’est un cours d’un degré de technicité très élevé et, donc, je crois que cela fait aussi partie de la valeur ajoutée des ingénieurs. »

<sup>2106</sup> ENPC, compte rendu du conseil d’administration du 26 mars 2002, pp.3-10. Source : Direction de l’ENPC.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages et contributions a ouvrages

ABERBACH Joel D., PUTNAM Robert D. et ROCKMAN Bert A., *Bureaucrats and Politicians in Western democracies*, Londres, Harvard University Press, 1981.

ARON Raymond, Introduction à la philosophie de l'histoire. Essai sur les limites de l'objectivité historique, Paris, Gallimard, 1986.

AUCOIN Peter, *The New Public Management : Canada in Comparative Perspective*, Montreal, Institute for Research on Public Policy, 1995.

AUSTER Paul, *In the Country of the Last Things*, Londres, Faber and Faber, 1995 (1<sup>ère</sup> éd.: 1987).

BACQUÉ Marie-Hélène, Henri REY et SINTOMER Yves (dir.), *Gestion de proximité et démocratie participative*, Paris, La Découverte, 2005.

BALZAC Honoré de, *Le Curé de village*, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque de La Pléiade », 1978 (1<sup>ère</sup> éd. : 1841).

BARDET Fabrice et JOUVE Bernard, Les ingénieurs des Travaux publics de l'État et l'action publique : du magistère technicien à la gestion de l'incertitude, Lyon, Presses universitaires de Lyon, à paraître (2008).

BARTHE Yannick, CALLON Michel et LASCOUMES Pierre, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, coll. « La couleur des idées », 2001.

BARTHE Yannick, *Le pouvoir d'indécision*, Paris, Economica, 2006.

BAUER Michel et COHEN Elie, *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel*, Paris, Le Seuil, 1981.

BAUER Michel, *Des élites légitimes ?*, Paris, La documentation française, coll. « Problèmes politiques et sociaux », 2000.

BECKER Howard S., *Les ficelles du métier : guide de recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte, coll. "Repères", 2002 (1<sup>ère</sup> éd. : 1998).

BELHOSTE Bruno, DAHAN DALMEDICO Amy, PESTRE Dominique et PICON Antoine (dir.), *La France des X. Deux siècles d'histoire*, Paris, Economica, 1995.

BELLIER Irène, « Une approche anthropologique de la culture des institutions » dans ABELES Marc et JEUDY Henri-Pierre (dir.), *Anthropologie du politique*, Paris, Armand Colin, coll. « U », 1997, pp.129-161.

BENZONI Jérôme, *Histoire nouvelle du Nouveau monde*, Genève, Eustache Vignon, 1579 (éd. originale : 1565).

BERLIVET Luc, « Argumentation scientifique et espace public. La quête de l'objectivité dans les controverses autour des "risques de santé" », dans FRANCOIS Bastien et NEVEU Erik (dir.), *Espaces publics mosaïques. Acteurs, arènes et rhétoriques des débats publics contemporains*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, coll. « Res Publica », 1999, pp.185-208.

BERNSTEIN Basil, « On the Classification and Framing of Educational Knowledge », dans YOUNG Michael F. D. (dir.), *Knowledge and Control. New Directions for the Sociology of Education*, Londres, Collier-Macmillan, 1971, pp.47-69.

BEZES Philippe, CHAUVIÈRE Michel, CHEVALLIER Jacques, MONTRICHER Nicole de et OCQUETEAU Frédéric (dir.), *L'État à l'épreuve des sciences sociales. La fonction recherche dans les administrations sous la Cinquième République*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 2005.

BEZES Philippe, « Concurrences ministérielles et différenciation : la fabrique de la "réforme de l'État" en France dans les années 1990 », dans DREYFUS Françoise et EYMERI Jean-Michel (dir.), *Science politique de l'administration. Une approche comparative*, Paris, Economica, coll. « Études politiques », 2006, pp.236-252.

BIRNBAUM Pierre, *Les sommets de l'État. Essai sur l'élite du pouvoir en France*, Paris, Seuil, 1994 (1<sup>ère</sup> éd.: 1977).

BIRNBAUM Pierre, BARUCQ Charles, BELLAICHE Michel et MARIE Alain (dir.), *La classe dirigeante française. Dissociation, interpénétration, intégration*, Paris, Presses universitaires de France, 1978.

BIRNBAUM Pierre, « L'action de l'État – différenciation et dédifférenciation », dans GRAWITZ Madeleine et LECA Jean (dir.), *Traité de science politique*, Chapitre X, Paris, Presses Universitaires de France, 1985, pp.643-682.

BLOCH Marc, *Apologie pour l'histoire ou métier d'historien*, Cahier des Annales, 3, Paris, Armand Colin, 1952 (1<sup>ère</sup> éd.: 1949).

BLOCH-LAINE François, *Profession : fonctionnaire*, Paris, Seuil, 1976.

BLONDIAUX Loïc et al., *La démocratie locale. Représentation, participation et espace public*, Paris, Presses universitaires de France, 1999.

BODIGUEL Jean-Luc, *Les anciens élèves de l'ÉNA*, Paris, Presses de la FNSP, coll. « Sociologie », 1978.

BODIGUEL Jean-Luc et QUERMONNE Jean-Louis (dir.), *La haute fonction publique sous la Vème République*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Politique d'aujourd'hui », 1983.

BOLTANSKI Luc, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun », 1982.

BOLTANSKI Luc et THEVENOT Laurent, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, coll. « NRF Essais », 1991.

BORRAZ Olivier, *Gouverner une ville. Besançon 1959-1989*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Res Publica », 1998.

BOURDIEU Pierre et PASSERON Jean-Claude, *Les héritiers. Les étudiants et la culture*, Paris, Éditions de Minuit, 1964.

BOURDIEU Pierre, *La reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris, Éditions de Minuit, 1970.

- BOURDIEU Pierre, *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit, 1979.
- BOURDIEU Pierre, *Homo academicus*, Paris, Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun », 1984.
- BOURDIEU Pierre, *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun », 1989.
- BROWN Richard H., *L'invention et les usages des sciences sociales. Technocrate ou citoyen*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 2003.
- BRUNOT André et COQUAND Roger, *Le corps des Ponts et Chaussées*, Paris, CNRS, coll. « Histoire de l'administration française », 1982.
- CALLOT Jean-Pierre, *Histoire de l'École Polytechnique. Ses légendes, ses traditions, sa gloire*, Paris, Stock, 1975.
- CALLOT Jean-Pierre, CAMUS Michel, ESAMBERT Bernard et BOUTTES Jacques, *Histoire et prospective de l'École Polytechnique*, Panazol, Éditions Lavauzelle, 1993.
- CAMILLERI Carmel, « Identité et changements sociaux. Point de vue d'ensemble », dans TAP Pierre (dir.), *Identités collectives et changements sociaux*, Actes du colloque de Toulouse : Production et affirmation de l'identité, Toulouse, Privat, coll. « Sciences de l'homme », 1980, pp.331-342.
- CARRE de MALBERG Nathalie, « Entre service de l'Etat et besoins du marché. Les inspecteurs des Finances, 1918-1939 », dans BARUCH Marc Olivier et DUCLERT Vincent (dir.), *Serviteurs de l'Etat. Une histoire politique de l'administration française 1875-1945*, Paris, La Découverte, coll. « L'espace de l'histoire », 2000, pp.339-358.
- CHAFER Tony et GODIN Emmanuel (dir.), *The French Exception*, New-York / Oxford, Berghahn Books, 2005.
- CHAGNOLLAUD Dominique, *Le premier des ordres : les hauts fonctionnaires, XVIIIè-XXème siècles*, Paris, Fayard, 1991.
- CHANUT Véronique, *L'État didactique. Éduquer au management public les cadres du Ministère de l'Équipement*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- CHATY Lionel, *L'administration face au management. Projets de service et centres de responsabilité dans l'administration française*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques politiques », 1997.
- CHESEL Marie-Emmanuelle et PAVIS Fabienne, *Le technocrate, le patron et le professeur. Une histoire de l'enseignement supérieur de gestion*, Paris, Belin, coll. « Histoire de l'éducation », 2001.
- CHEVALLIER Jacques et LOCHAK Danièle, *Science administrative*, 2 tomes, Paris, LGDJ, 1978-1979.
- CHEVALLIER Jacques, « Réflexions sur l'idéologie de l'intérêt général », dans CURAPP (dir.), *Variations autour de l'idéologie de l'intérêt général (vol.1)*, Amiens, Presses Universitaires de France, 1978, pp.11-45.

- CHEVALLIER Jacques, *L'État post-moderne*, Paris, LGDJ, 2003.
- CHEVALLIER Jacques, *Science administrative*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Thémis », 2007 (4ème éd.).
- CROZIER Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.
- CROZIER Michel, *La société bloquée*, Paris, Le Seuil, 1970.
- CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 2001 (1ère éd.:1977).
- CROZIER Michel, *On ne change pas la société par décret*, Paris, Grasset, 1979.
- CROZIER Michel, *La crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, Paris, Interéditions, 1995.
- CROZIER Michel et TILLIETTE Bruno, *Quand la France s'ouvrira...*, Paris, Fayard, 2000.
- DAY Patricia et KLEIN Rudolf, *Accountabilities : Five Public Services*, Londres, Tavistock, coll. « Social Science Paperbacks », 1987.
- DE BAECQUE Antoine et DELAGE Christian, *De l'histoire au cinéma*, Bruxelles, Complexe, 1998.
- DE CERTEAU Michel, *L'écriture de l'histoire*, Paris, Gallimard, coll. Folio histoire, 2002 (1<sup>ère</sup> éd. : 1995).
- DERLIEN Hans Ulrich et SZABLOWSKI George J. (dir.), *Regime Transitions, Elites and Bureaucracies in Eastern Europe*, Cambridge, Blackwell, 1993.
- DREYFUS Françoise, *L'invention de la bureaucratie. Servir l'État en France, en Grande-Bretagne et aux États-Unis (XVIIIème siècle-XXème siècles)*, Paris, La Découverte, coll. « Textes à l'appui », 2000.
- DUBOIS Vincent et DULONG Delphine (dir.), *La question technocratique. De l'invention d'une figure aux transformations de l'action publique*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 1999.
- DUBOIS Vincent, *La vie au guichet*, Paris, Economica, coll. « Études politiques », 2000.
- DUMOULIN Laurence, LA BRANCHE Stéphane, ROBERT Cécile et WARIN Philippe (dir.), *Le recours aux experts. Raisons et usages politiques*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, coll. « Symposium », 2005.
- DUPUY François et THÉNIG Jean-Claude, *Sociologie de l'administration française*, Paris, Armand Colin, coll. « U », 1983.
- DUPUY François et THÉNIG Jean-Claude, *L'administration en miettes*, Paris, Fayard, 1985.
- EDOU Emmanuel, « Les grands corps de l'État résisteront-ils à la décentralisation ? », dans CROZIER Michel et TROSA Sylvie (dir.), *La décentralisation. Réforme de l'Etat*, Paris, Pouvoirs locaux, 1992, pp.25-30.
- ÉLIAS Norbert, *Qu'est-ce que la sociologie ?*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, coll. « Pocket », 1991.

- EYMERI Jean-Michel et PAVILLARD Julien, *Les administrateurs civils*, Paris, La documentation française, 1997.
- EYMERI Jean-Michel, *La fabrique des énarques*, Paris, Economica, coll. « Études politiques », 2001.
- EYMERI Jean-Michel, « Frontière ou marches ? De la contribution de la haute administration à la production du politique », dans LAGROYE Jacques (dir.), *La politisation*, Paris, Belin, coll. « Socio-histoires », 2003, pp.47-77.
- EYMERI Jean-Michel, « La machine élitare. Un regard européen sur le "modèle" français de fabrication des hauts fonctionnaires », dans JOLY Hervé (dir.), *Formation des élites en France et en Allemagne*, Cergy-Pontoise, CIRAC, coll. « Travaux et documents du CIRAC », 2005, pp.101-128.
- FAUROUX Roger et SPITZ Bernard (dir.), *Notre État. Le livre vérité de la fonction publique*, Paris, Hachette Littératures, coll."Pluriel", 2002 (1ère éd.: Robert Laffont, 2000).
- FAVRE Pierre, HAYWARD Jack et SCHEMEIL Yves (dir.), *Être gouverné. Études en l'honneur de Jean Leca*, Paris, Presses de Sciences Po, coll."académique", 2003.
- FILLIOL Anne et THÉNIG Jean-Claude, *Les jeunes ingénieurs des Ponts et Chaussées face à la filière territoriale*, Paris, Centre d'études des politiques publiques, 1987.
- FOUCAULT Michel, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, coll. « NRF », 1975.
- FRANCOIS Bastien et NEVEU Erik (dir.), *Espaces publics mosaïques. Acteurs, arènes et rhétoriques des débats publics contemporains*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Res Publica », 1999.
- FRANCOIS Bastien et NEVEU Erik, « Pour une sociologie politique des espaces publics contemporains », dans FRANCOIS Bastien et NEVEU Erik (dir.), *Espaces publics mosaïques. Acteurs, arènes et rhétoriques des débats publics contemporains*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Res Publica », 1999, pp.32-38.
- FRIEDBERG Erhard, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1997.
- FRIEDBERG Erhard et THÉNIG Jean-Claude, *La création des directions départementales de l'Équipement. Phénomènes de corps et réformes administratives*, Paris, CNRS, 1970.
- FRIEDRICH Carl J., « Public Policy and the Nature of Administrative Responsibility », dans FRIEDRICH Carl J. et MASON Edward S. (dir.), *Public Policy*, Cambridge, Harvard University Press, 1940, pp.3-24.
- GAÏTI Brigitte, « Décembre 1958 ou le temps de la révélation technocratique », dans DUBOIS Vincent et DULONG Delphine (dir.), *La question technocratique. De l'invention d'une figure aux transformations de l'action publique*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, coll. « Sociologie politique européenne », 1999, pp.137-153.

- GARRIGOU Alain, *Les élites contre la République. Science Po et l'ÉNA*, Paris, La Découverte, 2001.
- GERVAIS Julie, "Le corps des Ponts et Chaussées aux prises avec le débat public. Usages des sciences sociales et impératif communicationnel", dans LE BIANIC Thomas et VION Antoine (dir.), *Action publique et légitimités professionnelles*, Paris, LGDJ, coll."Droit et société", 2008 (à paraître).
- GIDDENS Anthony, *La constitution de la société*, Paris, Presses universitaires de France, 1987.
- GIDDENS Anthony, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris, 1994.
- GOFFMAN Erving, *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun », 1996 (1ère éd.: 1968).
- GOFFMAN Erving, *Les cadres de l'expérience*, Paris, Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun », 1991 (1ère éd.:1974).
- GREFFE Xavier, *La décentralisation*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2005.
- GRÉMION Catherine, *Profession : décideurs. Pouvoir des hauts fonctionnaires et réforme de l'État*, Paris, Gauthier-Villars, 1979.
- GUILLERME André, *Corps à corps sur la route. Les routes, les chemins et l'organisation des services (1800-1920)*, Paris, Presses de l'École nationale des Ponts et Chaussées, 1984.
- HEALY Aisling, « "Une gouvernance patronale" : de l'ouverture des modes de prise de décision publique locaux à la sélection des acteurs participant à l'action économique de la communauté urbaine de Lyon », dans ENGELS Xavier, HELY Matthieu, PEYRIN Aurélie et TROUVE Hélène (dir.), *De l'intérêt général à l'utilité sociale ? La reconfiguration de l'action publique entre État, associations et participation citoyenne*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 2006, pp.227-241.
- HECLO Hugh, *A Government of Strangers: Executive Politics in Washington*, Washington, Brookings Institution, 1977.
- HIRSCHMAN Albert O., *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge (Mass.), Harvard university press, 1970 (trad. : *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard, coll. « L'espace du politique », 1995).
- HOOD Christopher, *The Limits of Administration*, Londres, Wiley, 1976.
- HOOD Christopher, *The Art of the State. Culture, Rhetoric and Public Management*, Oxford, Clarendon Press, 1998.
- HOOD Christopher et JACKSON M. W., *Administrative argument*, Dartmouth, Aldershot, 1991.
- HOOD Christopher et LODGE Martin, *The Politics of Public Service Bargains*, Oxford, Oxford University Press, 2006.
- IHL Olivier, KALUSZYNSKI Martine et POLLET Gilles (dir.), *Pour une socio-histoire des sciences de gouvernement*, Paris, Economica, coll. « Études politiques », 2003.

INGLEHART Ronald, *La transition culturelle dans les sociétés industrielles avancées*, Paris, Economica, coll. « Politique comparée », 1993 (trad.).

INGLEHART Ronald, *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles among Western Publics*, Princeton, Princeton University Press, 1977.

ISAMBERT-JAMATI Viviane, *Les savoirs scolaires. Enjeux sociaux des contenus d'enseignement et de leurs réformes*, Paris, Editions universitaires, coll. « Savoir et formation », 1990.

JOBERT Bruno, « Les politique sociales et sanitaires », dans LECA Jean (dir.), *Traité de science politique*, Paris, PUF, 1985, pp.301-342.

JOBERT Bruno et MULLER Pierre, *L'État en action*, Paris, Presses universitaires de France, 1987.

JOBERT Bruno (dir.), *Le tournant néo-libéral en Europe. Idées et recettes dans les pratiques gouvernementales*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques Politiques », 1994.

JOBERT Bruno et THERET Bruno, « France: la consécration républicaine du néo-libéralisme », dans JOBERT Bruno (dir.), *Le tournant néo-libéral en Europe. Idées et recettes dans les pratiques gouvernementales*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques politiques », 1994, pp.21-85.

KAUFMAN Herbert, *The Forest Ranger: a Study in Administrative Behavior*, Washington, Resources for the Future, 2006 (1ère éd.: 1960).

KESLER Jean-François, *L'ÉNA, la société, l'État*, Paris, Berger-Levrault, 1985.

KESSLER Marie-Christine, *Le Conseil d'État*, Paris, Presses de sciences po, 1968.

KESSLER Marie-Christine, *La politique de la haute fonction publique*, Paris, Presses de la FNSP, coll. « Histoire », 1978.

KESSLER Marie-Christine, *Les grands corps de l'État*, Paris, Presses de la FNSP, 1986.

KICKERT Walter J.M. (dir.), *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*, Cheltenham, Edward Elgar, 1997.

LABORIER Pascale, « Historicité et sociologie de l'action publique », dans LABORIER Pascale et TROM Danny (dir.), *Historicités de l'action publique*, Paris, Presses universitaires de France - CURAPP, 2003, pp.419-462.

LACASSE François et VERRIER Pierre-Éric (dir.), *Trente ans de réformes de l'État. Expériences françaises et étrangères : stratégies et bilans*, Paris, Dunod, 2005.

LAGROYE Jacques et SIMEANT Johanna, « Gouvernement des humains et légitimation des institutions », dans FAVRE Pierre, HAYWARD Jack et SCHEMEIL Yves (dir.), *Être gouverné. Études en l'honneur de Jean Leca*, Paris, Presses de Sciences po, coll. « académique », 2003, pp.53-71.

LAHIRE Bernard, *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Paris, Nathan, coll. « Essais et recherches », 1998.

LAHIRE Bernard (dir.), *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu, dettes et critiques*, Paris, La Découverte, 1999.

- LANE Jan-Erik (dir.), *Bureaucracy and Public Choice*, Londres, Sage, coll. « Modern Politics », 1987.
- LATOURET Bruno, *Les microbes. Guerre et Paix*, Paris, AM Métaillié, 1984.
- LE BART Christian, *La rhétorique du maire entrepreneur. Critique de la communication municipale*, Paris, Pédone, coll. « Vie locale », 1992.
- LECA Jean, « La “gouvernance” de la France sous la Cinquième République », dans D’ARCY François et ROUBAN Luc (dir.), *De la Cinquième République à l’Europe. Hommage à Jean-Louis Quermonne*, Paris, Presses de Sciences Po, 1996, pp.344-348.
- LINDBLOM Charles, *Inquiry and Change. The Troubled Attempt to Understand and Shape Society*, Yale University Press, 1990.
- LIPSKY Michael, *Street-Level Bureaucracy: the Dilemmas of Individuals in Public Services*, New-York, Russell Sage Foundation, 1980.
- LOWI Ted J., « The State in Politics: The Relation between Policy and Administration », dans NOLL Roger G. (dir.), *Regulatory Policy and the Social Sciences*, California, University of California Press, 1985, pp.65-105.
- MABILEAU Albert et SORBETS Claude (dir.), *Gouverner les villes moyennes*, Paris, Pédone, 1989.
- MANDRIN Jacques (pseudonyme collectif de Jean-Pierre Chevènement, Didier Motchane et Alain Gometz), *L’énarchie ou les mandarins de la société bourgeoise*, Paris, La Table Ronde, 1967.
- MÉNY Yves et THÉNIG Jean-Claude (dir.), *Politiques publiques*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Thémis science politique », 1989.
- MICHELS Roberto, *Les partis politiques. Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, Paris, Flammarion, coll. « Science », 1971 (1<sup>ère</sup> éd. : 1914).
- MULLER Pierre, *Les politiques publiques*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », 1990.
- MULLER Pierre, « Les politiques publiques comme construction d'un rapport au monde », dans FAURE Alain, POLLET Gilles et WARIN Philippe (dir.), *La construction du sens dans les politiques publiques. Débat autour de la notion de référentiel*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques politiques », 1995, pp.153-178.
- MUSGROVE Frank, « The Contribution of Sociology to the Study of the Curriculum », dans KERR John F. (dir.), *Changing the Curriculum*, Londres, University of London Press, 1968, pp.96-109.
- NEVEU Erik, *Une société de communication ?*, Paris, Montchrestien, coll. « Clefs / Politique », 1994.
- NONJON Magali, « Réhabiliter le social dans l'urbain : la raison sociale des experts en participation », dans DUMOULIN Laurence, LA BRANCHE Stéphane, ROBERT Cécile et WARIN Philippe (dir.), *Le recours aux experts. Raisons et usages politiques*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, coll. « Symposium », 2005, pp.209-224.

- PADIOLEAU Jean-Gustave, *L'État au concret*, Paris, Presses universitaires de France, 1982.
- PAGE Edward C. et WRIGHT Vincent (dir.), *Bureaucratic Elites in Western European States: a Comparative Analysis of Top Officials in Eleven Countries*, Oxford, Oxford University Press, 1999.
- PAGE Edward C. et JENKINS Bill, *Policy Bureaucracy: Government with a Cast of Thousands*, Oxford, Oxford University Press, 2005.
- PAGE Edward C. et WRIGHT Vincent (dir.), *From the Active to the Enabling State. The Changing Role of Top Officials in European Nations*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2007.
- PALIER Bruno, « Gouverner le changement des politiques de protection sociale », dans FAVRE Pierre, HAYWARD Jack et SCHEMEIL Yves (dir.), *Être gouverné. Études en l'honneur de Jean Leca*, Paris, Presses de Sciences po, coll. « académique », 2003, pp.163-179.
- PASSERON Jean-Claude, *Le raisonnement sociologique*, Paris, Nathan, 1990.
- PAVIS Fabienne et CHESSEL Marie-Emmanuelle, *Le technocrate, le patron et le professeur. Une histoire de l'enseignement supérieur de gestion*, Paris, Belin, coll. « Histoire de l'éducation », 2001.
- PAYRE Renaud, *Une science communale ? Réseaux réformateurs et municipalités providence*, Paris, CNRS Éditions, 2007.
- PERRENOUD Philippe, *La fabrication de l'excellence scolaire*, Genève, Droz, 1984.
- PETERS Guy B., « Politicians and Bureaucrats in the Politics of Policy-Making », dans LANE Jan-Erik (dir.), *Bureaucracy and Public Choice*, Londres, Sage, coll. « Modern Politics », 1987, pp.256-282.
- PETOT Jean, *Histoire de l'administration des Ponts et Chaussées 1599-1815*, Paris, Rivière, 1958.
- PICON Antoine, *L'invention de l'ingénieur moderne : l'École des Ponts et Chaussées (1747-1851)*, Paris, Presses de l'ENPC, 1992.
- PICON Antoine, « Générosité sociale et aspirations technocratiques : les Polytechniciens saint-simoniens », dans BELHOSTE Bruno, DAHAN DALMEDICO Amy, PESTRE Dominique et PICON Antoine (dir.), *La France des X. Deux siècles d'histoire*, Paris, Economica, 1995, pp.145-156.
- PIERRE Jon (dir.), *Bureaucracy in the Modern State: an Introduction to Comparative Public Administration*, Aldershot, Edward Elgar, 1995.
- POLLITT Christopher, *Managerialism and the Public Services: the Anglo-American experience*, Oxford, Blackwell, 1990.
- POLLITT Christopher, *Managerialism and the Public Services: Cuts or Cultural Change in the 1990s?*, Oxford, Blackwell, 1993 (2<sup>ème</sup> éd.).
- POLLITT Christopher et BOUCKAERT Geert, *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford, Oxford University Press, 2004 (2<sup>ème</sup> éd.).

PORTER Theodore M., *Trust in Numbers. The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*, Princeton, Princeton University Press, 1995.

PRESSMAN Jeffrey L. et WILDAVSKY Aaron, *Implementation: How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland*, Berkeley, University of California Press, coll. « The Oakland Project Series », 1984 (3ème éd.).

QUERMONE Jean-Louis, « Le corporatisme et la haute fonction publique », dans COLAS Dominique (dir.), *L'État et les corporatismes. Travaux de la mission sur la modernisation de l'État*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Questions », 1988, pp.204-214.

RANGEON François, *L'idéologie de l'intérêt général*, Paris, Economica, coll. « Politique comparée », 1986.

REIGNER Hélène, *Les DDE et le politique. Quelles co-administration des territoires ?*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques politiques », 2002.

RIDLEY Frederick Fernand, *Specialists and Generalists : a Comparative Study of the Professional Civil Servant at Home and Abroad*, Londres, George Allen and Unwin, 1968.

ROUBAN Luc, *Le pouvoir anonyme. Les mutations de l'État à la française*, Paris, Presses de la FNSP, 1994.

ROUBAN Luc, *Les cadres supérieurs de la fonction publique et la politique de modernisation administrative*, Paris, La documentation française, 1994.

ROUBAN Luc, *La fonction publique*, Paris, La Découverte, 1996.

ROUBAN Luc, *La fin des technocrates ?*, Paris, Presses de Sciences Po, coll. « La bibliothèque du citoyen », 1998.

RUI Sandrine, *La démocratie en débat. Les citoyens face à l'action publique*, Paris, Armand Colin, coll. « Sociétales », 2004.

RUMPALA Yannick, « L'insertion du "développement durable" dans la formation des agents publics et la GRH », dans GUÉRARD Stéphane et PAILLOT Philippe (dir.), *La GRH publique en questions : perspectives internationales*, Paris, L'Harmattan, 2007 (à paraître).

SADRAN Pierre, *Le système administratif français*, Paris, Montchrestien, 1997.

SAWICKI Frédéric, « Les politistes et le microscope », dans CURAPP (dir.), *Les méthodes au concret. Démarches, formes de l'expérience et terrains d'investigation en science politique*, Paris, Presses Universitaires de France, 2000, pp.143-164.

SCHWARTZ Olivier, « L'empirisme irréductible », dans postface à ANDERSON Nels, *Le Hobo. Sociologie du sans-abri*, Paris, Nathan, 1993 (1<sup>ère</sup> éd. : 1923), pp.265-305.

SHINN Terry, *Savoir scientifique et pouvoir social. L'École Polytechnique (1794-1914)*, Paris, Presses de la FNSP, 1980.

SIMON Herbert Alexander, *Models of Man*, New-York, J. Wiley & Sons, 1957.

SINÉ Alexandre, *L'ordre budgétaire. L'économie politique des dépenses de l'État*, Paris, Economica, 2006.

SIWEK-POUYDESSEAU Jeanne, *Le corps préfectoral sous la IIIème et la IV République*, Paris, Presses de la FNSP, 1969.

SIWEK-POUYDESSEAU Jeanne, *Le personnel de direction des ministères*, Paris, Armand Colin, 1969.

SMITH Andy et SORBETS Claude (dir.), *Le leadership politique et le territoire*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2002.

SULEIMAN Ezra N., *Les élites en France. Grands corps et grandes écoles*, Paris, Seuil, coll. « Sociologie politique », 1979 (1ère éd. : 1978).

SULEIMAN N. Ezra, *Les hauts fonctionnaires et la politique*, Paris, Seuil, coll. « Sociologie politique », 1976.

TAP Pierre (dir.), *Identités collectives et changements sociaux*, Actes du colloque de Toulouse : Production et affirmation de l'identité, Toulouse, Privat, coll. « Sciences de l'homme », 1980.

THÉPOT André, *Les ingénieurs des mines du XIXème siècle. Histoire d'un corps technique d'État, 1810-1914*, Paris, Eska Éditions, 1998.

THÉNIG Jean-Claude, *L'administration des routes et le pouvoir départemental. Vie et mort de la vicinalité*, Paris, Cujas, coll. « GRAL », 1980.

THÉNIG Jean-Claude, « L'analyse des politiques publiques », dans GRAWITZ Madeleine et LECA Jean (dir.), *Traité de science politique*, vol. 4, Paris, Presses universitaires de France, 1985, pp.1-60.

THÉNIG Jean-Claude, *L'ère des technocrates. Le cas des Ponts et Chaussées*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 1987.

TILLY Charles, *As Sociology meets History*, New-York, Academic Press, 1981.

TILLY Charles, *La France contestée de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard, coll. « L'espace du politique », 1986.

TROSA Sylvie, *Le guide de la gestion par programmes. Vers une culture du résultat*, Paris, Éditions d'Organisation, coll. « Services publics », 2002.

VELTZ Pierre, *Mondialisation, villes et territoires. Une économie d'archipel*, Paris, Presses universitaires de France, 1996.

VELTZ Pierre, *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2000.

VELTZ Pierre, *Faut-il sauver les grandes Écoles ? De la culture de la sélection à la culture de l'innovation*, Paris, Presses de Sciences Po, coll. « Nouveaux débats », 2007.

WEBER Max, *Le savant et le politique*, Paris, Bibliothèques 10/18, 1997 (1ère éd.: 1959).

WEBER Max, *Essai sur la théorie de la science*, Paris, Plon, 1965.

WEBER Max, *Économie et société*, Paris, Pocket, 1995 (1ère éd.: Plon, 1971).

WEBER Max, *Economy and Society. An Outline of Interpretative Sociology*, vol.2, Berkeley, University of California Press, 1978 (dirigé par Guenther Rod et Claus Wittich).

WEISS John Hubbel, *The Making of Technological Man. The Social Origins of French Engineering Education*, Cambridge/Massachusetts, London/England, The MIT Press, 1982.

## Articles

ABERBACH Joel D. et ROCKMAN Bert A., « Image IV revisited: Executive and Political Roles », *Governance*, n°1, 1988, pp.1-25.

ABERBACH Joel D. et ROCKMAN Bert A., « Civil Servants and Policymakers: Neutral or Responsive Competence? », *Governance*, vol.7, 1994, pp.461-469.

ALAM Thomas et GODARD Jérôme, « Réformes sectorielles et monstration de la modernité. Les usages des savoirs managériaux dans les politiques de l'emploi et de l'alimentaire », *Politix*, automne 2007, pp.77-100.

AUCOIN Peter, « Administrative reform in public management : paradigms, principes, paradoxes and pendulums », *Governance*, n°3,1990, pp.115-137.

AUDHUI Jérôme et PIECHACZYK Xavier, « Projets publics d'aménagement, les nouvelles règles du jeu », *Pour*, n°176, décembre 2002, pp.124-129.

BEZES Philippe, « Publiciser et politiser la question administrative : généalogie de la réforme néo-libérale de l'État dans les années 1970 », *Revue française d'administration publique*, vol.4, n°120, 2006, pp.721-742.

BLATRIX Cécile, « Devoir débattre. Les effets de l'institutionnalisation de la participation sur les formes de l'action collective », *Politix*, vol.15, n°57, 2002, pp.79-102.

BLONDIAUX Loïc et SINTOMER Yves, « L'impératif délibératif », *Politix*, vol.15, n°57, juillet 2002, pp.17-35.

BODIGUEL Jean-Luc et ROUBAN Luc, « Vers une redéfinition du rôle des fonctionnaires », *Revue française de gestion*, n°85, septembre-octobre 1991, pp.89-98.

BOLTANSKI Luc, avec DARRE Yann et SCHILTZ Marie-Ange, « La dénonciation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°51, mars 1984, pp.3-40.

BONGRAND Philippe et LABORIER Pascale, « L'entretien dans l'analyse des politiques publiques : un impensé méthodologique ? », *Revue française de science politique*, vol.55, n°1, février 2005, pp.73-111.

BOURDIEU Pierre et DE SAINT-MARTIN Monique, « Les catégories de l'entendement professoral », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°3, 1975, pp.68-93.

BOURDIEU Pierre, « Esprits d'État. Genèse et structure du champ bureaucratique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°96-97, mars 1993, pp.49-62.

BRIQUET Jean-Louis, « Communiquer en actes. Prescriptions de rôle et exercice quotidien du métier politique », *Politix*, vol.7, n°28, 1994, pp.16-26.

CAMPBELL Colin, « The Political Role of Senior Government Officials in Advanced Democracies », *British Journal of Political Science*, n°18, 1988, pp.243-272.

CHAMBOREDON Hélène, PAVIS Fabienne, SURDEZ Muriel et WILLEMEZ Laurent, « S'imposer aux imposants. À propos de quelques obstacles rencontrés par des sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien », *Genèses*, n°16, juin 1994, pp.114-132.

CHAPOULIE Jean-Michel, « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, vol.14, 1973, pp.86-114.

CHAPOULIE Jean-Michel, « Le travail de terrain, l'observation des actions et des interactions, et la sociologie », *Sociétés contemporaines*, n°40, 2000, pp.5-27.

CHATZIS Kostas et RIBEILL Georges, « L'espace des carrières des ingénieurs de l'Équipement dans le public et le privé (1800-2000) », *Revue française d'administration publique*, n°116, avril 2005, pp.651-670.

CHEVALLIER Jacques, « Quelle légitimité pour le service public ? Vers une nouvelle démocratie participative », *Informations sociales*, Dossier « Les frontières du service public », n°19, 2003, pp.130-139.

CLIFFORD Christopher et WRIGHT Vincent, « La politisation de l'administration britannique : ambitions, limites et problèmes conceptuels », *Revue française d'administration publique*, n°86, 1998, pp.267-280.

COLLOVALD Annie, « Identité(s) stratégique(s) », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°73, juin 1988, pp.29-40.

DAMAMME Dominique, « Genèse sociale d'une institution scolaire. L'École libre des sciences politiques », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°70, 1987, pp.31-46.

DESAGE Fabien et GODARD Jérôme, « Désenchantement idéologique et réenchantement mythique des politiques locales. Retour critique sur le rôle des idées dans l'action publique », *Revue française de science politique*, vol.55, n°4, août 2005, pp.633-661.

DREYFUS Françoise, « À la recherche du temps perdu. La science politique française oubliée de l'administration publique. À propos de *Notre État* », *Politix*, vol.15, n°59, 2002, pp.171-194.

DULONG Delphine, « Quand l'économie devient politique. La conversion de la compétence économique en compétence politique sous la Ve République », *Politix*, n°35, 1996, pp.109-130.

DUPUY François et THÉNIG Jean-Claude, « La loi du 2 mars 1982 sur la décentralisation. De l'analyse des textes à l'observation des premiers pas », *Revue française de science politique*, vol.33, n°6, décembre 1983, pp.962-986.

DURAN Patrice et MONNIER Eric, « Le développement de l'évaluation en France. Nécessités techniques et exigences politiques », *Revue française de science politique*, vol.42, n°2, avril 1992, pp.235-274.

DURAN Patrice et THÉNIG Jean-Claude, « L'État et la gestion publique territoriale », *Revue française de science politique*, vol.46, n°4, août 1996, pp.580-623.

DURAN Patrice, « L'Équipement, une administration de gestion en recherche de mission », *Annales des Ponts et Chaussées*, n°99, 2001, pp.66-72.

DURAN Patrice, « Les pannes de la déconcentration : l'échec du rapprochement des directions départementales de l'Équipement et des directions départementales de l'Agriculture et de la Forêt en 1993 », *Revue française d'administration publique*, vol.4, n°120, 2006, pp.757-776.

EPSTEIN Renaud, « Gouverner à distance. Quand l'État se retire des territoires », *Esprit*, n°11, 2005, pp.96-111.

ESMAN Milton J., « Ethnic Politics and Economic Power », *Comparative Politics*, n°19, 1987, pp.395-418.

EYMERI Jean-Michel, « La gouverne au miroir du néo-management public. Libres propos sur les gouvernants élus, les fonctionnaires gouvernants et l'activité gouvernante aujourd'hui », *Politiques et management public*, vol.23, n°3, septembre 2005, pp.1-18.

FINER Herman, « Administrative Responsibility and Democratic Government », *Public administration review*, n°1, 1941, pp.335-350.

FORQUIN Jean-Claude, « Savoirs scolaires, contraintes didactiques et enjeux sociaux », *Sociologie et sociétés*, vol.23, n°1, printemps 1991, pp.25-39.

FRIEDBERG Erhard et DESJEUX Dominique, « Fonctions de l'Etat et rôle des grands corps : le cas du corps des Mines », *Annuaire international de la fonction publique 1971-1972*, 1972, pp.567-585.

GARCIA Patrick, « L'enseignement de l'histoire : passés sans origine ? », *Espaces Temps*, n°82-83, 2003, pp.110-120.

GEORGAKAKIS Didier, « Comment enseigner ce qui ne s'apprend pas. Rationalisations de la "communication de masse" et pratiques pédagogiques en école privée », *Politix*, n°29, premier trimestre 1995, pp. 158-185.

GERVAIS Julie, « Former des hauts fonctionnaires techniques comme des managers de l'action publique. L'"identité managériale", le corps des Ponts et Chaussées et son rapport à l'État », *Politix*, vol.20, n°79, 3<sup>ème</sup> trimestre 2007, pp.101-123.

GRUNBERG Gérard, « L'École Polytechnique et "ses" grands corps », *Annuaire international de la fonction publique 1973-1974*, vol.3, 1974, pp.383-407.

HOOD Christopher, DUNSIRE Andrew et THOMSON Lynne, « Rolling Back the State: Thatcherism, Fraserism and Bureaucracy », *Governance*, vol.1, n°3, juillet 1988, pp.243-271.

HOOD Christopher, « A public management for all seasons? », *Public Administration*, vol.69, printemps 1991, pp.3-19.

HOOD Christopher, LODGE Martin et PAGE Edward C., « Is Competency Management a Passing Fad ? », *Public Administration*, vol.83, n°4, 2005, pp.853-860.

ISAMBERT-JAMATI Viviane, « La rigidité d'une institution : structure scolaire et systèmes de valeurs », *Revue française de sociologie*, vol.7, n°3, 1966, pp.306-324.

- ISAMBERT-JAMATI Viviane, « Une réforme des lycées et collèges. Essai d'analyse sociologique de la réforme de 1902 », *L'année sociologique*, vol.20, 3ème série, 1969, pp.9-60.
- JOBERT, Arthur, « L'aménagement en politique, ou ce que nous dit le syndrome NIMBY de l'intérêt général », *Politix*, n°42, 2<sup>ème</sup> trimestre 1998, pp.67-92.
- JOBERT Bruno, « Représentations sociales, controverses et débats dans la conduite des politiques publiques », *Revue française de science politique*, vol.42, n°2, avril 1992, pp.219-234.
- KESSLER Marie-Christine, « Les grands corps à l'horizon 2000 », *La revue administrative*, n°301, janvier-février 1998, pp.122-130.
- LAFAYE Claudette, « Praticiens de l'Équipement et légitimités quotidiennes », *Annales de la recherche urbaine*, 44-45, 1989, pp.94-100.
- LAGROYE Jacques, « Formation, action politique et action administrative », *Les cahiers du CFPC*, n°22, mai 1987, pp.41-46.
- LEGAVRE Jean-Baptiste, « La "neutralité" dans l'entretien de recherche. Retour personnel sur une évidence », *Politix*, vol.9, n°35, 3<sup>ème</sup> trimestre 1996, pp.207-225.
- LE LIDEC Patrick, « La relance de la décentralisation en France. De la rhétorique managériale aux réalités politiques », *Politiques et management public*, n°3, 2005, pp.101-125.
- LINDBLOM Charles, « The science of muddling through », *Public Administration Review*, vol.19, n°3, 1959, pp.79-88.
- LINDBLOM Charles, « Still muddling, not yet through », *Public Administration Review*, vol.39, n°6, 1979, pp.517-526.
- LORRAIN Dominique, « De l'administration républicaine au gouvernement urbain », *Sociologie du Travail*, n°4, 1991, pp.461-484.
- LORRAIN Dominique, « La montée en puissance des villes », *Économie et humanisme*, n°305, janvier 1989, pp.6-21.
- LUNT Peter K. et LIVINGSTONE Sonia M., « Expert and Lay Participation in Television Debates: an Analysis of Audience Discussion Programs », *European Journal of Communication*, vol.7, n°1, mars 1992, pp.9-35.
- MATHIEU Lilian, « Rapport au politique, dimensions cognitives et perspectives pragmatiques dans l'analyse des mouvements sociaux », *Revue française de science politique*, vol.52, n°1, février 2002, pp.75-100.
- MATHIOT André, « Le Détachement des fonctionnaires », *Revue du droit public*, juillet-septembre 1938.
- MECHANIC David, « Sources of Power of Lower Participants in Organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol.7, n°3, 1962, pp.349-364.
- MULGAN Richard, « "Accountability": an Ever-Expanding Concept? », *Public Administration*, vol.78, n°3, 2000, pp.555-573.

- MULLER Pierre, « L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique », *Revue française des Science Politique*, vol.50, n°2, avril 2000, pp.255-275.
- MULLER Pierre, « Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique », *Revue française de science politique*, vol.55, n°1, 2005, pp.155-187.
- NONJON Magali, « Professionnels de la participation : savoir gérer son image militante », *Politix*, vol.70, n°2, 2005, pp.89-112.
- OLSEN Johan P., « Maybe it is Time to Rediscover Bureaucracy », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol.16, n°1, 2005, pp.1-24.
- PADIOLEAU Jean-Gustave, « L'action publique urbaine moderniste », *Politiques et management public*, vol.9, n°3, 1991, pp.133-141.
- PAGE Edward C., « The civil servant as legislator: law making in British administration », *Public administration*, vol.81, n°4, 2003, pp.651-679.
- PAYRE Renaud et POLLET Gilles, « Analyse des politiques publiques et sciences historiques: quel(s) tournant(s) socio-historique(s)? », *Revue française de science politique*, vol.55, n°1, février 2005, pp.133-154.
- POLLITT Christopher, « Anti-statist Reforms and New Administrative Directions : Public Administration in the United Kingdom », *Public Administration Review*, vol.56, n°1, janvier-février 1996, pp.81-87.
- RADAELLI Claudio M., « Logiques de pouvoirs et récits dans les politiques publiques de l'Union Européenne », *Revue française de science politique*, vol.50, n°2, avril 2000, pp.255-275.
- REMY Elisabeth, « Apprivoiser la technique. Un débat public autour d'une ligne à haute tension », *Politix*, n°31, 3ème trimestre 1995, pp.136-144.
- ROBERT Cécile, « Les transformations managériales des activités politiques », *Politix*, vol.20, n°79, 3ème trimestre 2007, pp.7-23.
- ROMZEK Barbara S. et DUBNICK Melvin J., « Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy », *Public Administration Review*, vol.47, n°3, mai-juin 1987, pp.227-238.
- ROUBAN Luc, « Des cadres supérieurs en devenir », *Revue française d'administration publique*, n°70, avril-juin 1994, pp.181-195.
- SAGLIO Jean, « Fonctions publiques et méconnaissances sociologiques », *Le Journal de l'École de Paris*, n°17, mai-juin 1999, pp.25-32.
- SCHARPF Fritz W., « Policy Failure and Institutional Reform. Why Should Form Follow Function? », *International Social Science Journal*, vol.38, n°108, 1986, pp.179-189.
- SCHNABEL Virginie, « Elites européennes en formation. Les étudiants du " Collège de Bruges " et leurs études », *Politix*, n°43, 3<sup>ème</sup> trimestre 1998, pp. 33-52.
- SHINN Terry, « Des corps de l'Etat au secteur industriel : genèse de la profession d'ingénieur, 1750-1920 », *Revue française de sociologie*, vol.19, n°1, 1978, pp.39-71.

- SUBRAMANIAM Venkateswarier, « Representative Bureaucracy: a Reassessment », *American Political Science Review*, vol.61, n°4, décembre 1967, pp.1010-1019.
- SUREL Yves, « L'intégration européenne vue par l'approche cognitive et normative des politiques publiques », *Revue française de science politique*, vol.50, n°2, 2000, pp.235-254.
- THÉNIG Jean-Claude, « La formation au management public : et alors ? », *Les Cahiers du CFPC*, n°22, mai 1987, pp.47-52.
- THÉNIG Jean-Claude, « Serviteur de l'État ou manager public : le débat en France », *Politiques et management public*, vol.6, n°2, juin 1988, pp.81-92.
- THÉNIG Jean-Claude, « Savoir savant et gestion locale », *Politix*, n°28, 1994, pp.64-75.
- THÉNIG Jean-Claude, « Les grands corps », *Pouvoirs*, n°79, novembre 1996, pp.107-120.
- TROSA Sylvie, « La LOLF est une révolution mais pas une réforme de l'État... », entretien, *Pouvoirs locaux*, n°55, avril 2002, pp.28-34.
- VANNEUVILLE Rachel, « La mise en forme savante des sciences politiques : les usages de la référence allemande dans l'institutionnalisation de l'École libre des sciences politiques à la fin du XIXème siècle », *Politix*, vol.15, n°59, 2002, pp.67-88.
- WELCH Eric W. et WONG Wilson, « Effects of Global Pressures on Public Bureaucracy. Modeling a New Theoretical Framework », *Administration and Society*, vol.33, n°4, Septembre 2001, pp.371-402.

## Travaux universitaires

BERRIVIN Renaud, *Les contrats centre-périphérie comme levier de modernisation du management public. Analyse comparée des stratégies de changement et du pilotage de deux grands réseaux de services publics*, Ministère de l'Équipement, EDF GDF Services, Thèse de sociologie, Paris, Institut d'Études Politiques de Paris, 1995.

BEZES Philippe, *Gouverner l'administration : une sociologie des politiques de la réforme administrative en France (1962-1997)*, Thèse de science politique, Paris, Institut d'Études Politiques de Paris, 2002.

BLATRIX Cécile, *La « démocratie participative », de mai 1968 aux mobilisations anti-TGV. Processus de consolidation d'institutions sociales émergentes*, Thèse de science politique, Paris, Université Paris 1- Panthéon Sorbonne, 2000.

DAMAMME Dominique, *Histoire des sciences morales et politiques et de leur enseignement des Lumières au scientisme*, Thèse d'État de science politique, Paris, Université Paris-I, 1982.

DESAGE Fabien, *Le consensus communautaire contre l'intégration intercommunale. Séquences et dynamiques d'institutionnalisation de la communauté urbaine de Lille (1964-2003)*, Thèse de science politique, Lille, IEP de Lille, Université Lille 2, 2005.

EYMERI Jean-Michel, *Les gardiens de l'État. Une sociologie des énarques de ministère*, Thèse de science politique, Paris, Université Paris 1, 1999.

GERVAIS Julie, *Les militants et le « système d'Attac »: entre mutations du militantisme et nouveaux engagements citoyens*, DEA de science politique, Lyon, IEP de Lyon, 2001.

HAMELIN Fabrice, *La spécificité militaire, une construction institutionnelle. Le cas de la formation des officiers du génie aux XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> siècles*, Thèse de science politique, Paris, IEP de Paris, 2000.

ROBERT Cécile, *La fabrique de l'action publique communautaire. Le programme PHARE (1989-1998), enjeux et usages d'une politique européenne incertaine*, Thèse de science politique, Grenoble, IEP de Grenoble, Université Grenoble 2-Pierre Mendès France, 2001.

VANNEUVILLE Rachel, *La référence anglaise à l'École libre des Sciences Politiques. La formation de gentlemen républicains, 1871-1914*, Thèse de science politique, Grenoble, IEP de Grenoble, Université Grenoble 2-Pierre Mendès France, 1999.

WOLFF Oren, *Le ministère de l'Équipement face à la décentralisation. Chronique d'une réforme annoncée du secteur des Routes*, mémoire de recherche, master mention « Sociétés et politiques comparées », Paris, IEP de Paris, 2007.

## **Numéros de revues thématiques (par ordre chronologique)**

Numéro thématique, « L'analyse sociologique des organisations », *Pour*, n°28, 1988.

Numéro thématique, « Sciences Po : sur la formation des élites en France », *Le Débat*, n°64, mars-avril 1991.

Numéro thématique, « La formation et le recrutement de hauts fonctionnaires dans le monde : convergences et spécificités », *Revue administrative*, 1996.

Numéro thématique, « L'ÉNA », *Pouvoirs*, n°80, janvier 1997.

Numéro thématique, « Choix rationnel et vie politique », *L'Année sociologique* vol.47, n°2, 1997.

Numéro thématique, « Approches cognitives des politiques publiques », *Revue française de science politique*, vol.50, n°2, 2000.

Numéro thématique coordonné par Philippe Bezes et Marc Olivier Baruch, « Généalogies de la réforme de l'État », *Revue française d'administration publique*, n°120, avril 2006.

Numéro thématique, « Management », *Politix*, vol.20, n°79, 3<sup>ème</sup> trimestre 2007.

## **Communications dans des colloques**

BOURDIEU Pierre, sans titre, Séance n°3, Collège de France, document dactylographié du laboratoire ASTER, 2 février 1989.

COANUS Thierry, « Deux ou trois choses que je sais d'elles... De l'intérêt des sciences humaines et sociales pour la formation des élites », *Communication au colloque « Humanités et grandes écoles »*, Lyon, 13-15 novembre 1996.

COLE Alistair et EYMERI-DOUZANS Jean-Michel, « Science politique comparée des administrations (SPCA) », IX<sup>ème</sup> congrès de l'AFSP, Toulouse, 5-7 septembre 2007.

EMINET Aurélien, GOMEZ Pierre-Yves et GUEDRI Zied, « Le rôle du comité des nominations et ses effets réels sur la modification des pratiques de gouvernement des entreprises : test empirique sur le SBF entre 2000 et 2005 », 6<sup>ème</sup> conférence internationale de gouvernance d'entreprise, Genève, 21-22 mai 2007.

EMINET Aurélien, GOMEZ Pierre-Yves et GUEDRI Zied, « The Impact of Ownership Structure on Directors' Reputation », SMS Strategic Management Society, 27th annual international conference, San Diego, 14-17 octobre 2007.

GERVAIS Julie, « Un corps pluriel. Derrière la force cohésive, les dissonances cognitives », Journée d'étude « Quelle sociologie pour une sociologie de l'action

publique ? », organisée par les laboratoires CERAPS, CERIEP, LEST et RIVES, Vaulx-en-Velin, 13-14 mai 2004.

### **Manuels, dictionnaires et ouvrages généraux**

BOUSSAGUET Laurie, JACQUOT Sophie et RAVINET Pauline (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de la FNSP, coll. « Gouvernances », 2004.

GRAWITZ Madeleine et LECA Jean (dir.), *Traité de science politique*, 4 vol., Paris, Presses universitaires de France, 1985.

Imprimerie nationale, *Lexique des règles typographiques en usage à l'imprimerie nationale*, Paris, Imprimerie nationale, 2002.

MÉNY Yves et THÉNIG Jean-Claude (dir.), *Politiques publiques*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Thémis science politique », 1989.

MULLER Pierre et SUREL Yves, *L'analyse des politiques publiques*, Paris, Monchrestien, coll. « Clefs / Politique », 1998.

PETERS Guy B., *The Politics of Bureaucracy*, Londres, Routledge, 2001 (5ème éd.).

# LISTE DES ENCADRÉS ET DES TABLEAUX

## Liste des encadrés :

**Encadré n°1** : Serge Vallemont (1930-....)

**Encadré n°2** : Le plan de « modernisation » du ministère de l'Équipement

**Encadré n°3** : Quand le directeur de Cabinet vient ré-enchanter la décentralisation auprès des élèves du corps

**Encadré n°4** : La mauvaise réputation

**Encadré n°5** : Difficultés de l'analyse statistique du corps des Ponts et Chaussées

**Encadré n°6** : Une gestion stratégique au cœur d'enjeux institutionnels

**Encadré n°7** : La mobilité des fonctionnaires

**Encadré n°8** : Quelques cas de « passagers clandestins »

**Encadré n°9** : La rémunération principale des fonctionnaires

**Encadré n°10** : Des corps aux carrières plus rapides

**Encadré n°11** : Les conditions à remplir pour être candidat à l'intégration par la voie interne dans les quatre corps techniques supérieurs de l'Équipement

**Encadré n°12** : Les taux d'intégrés par la voie interne au sein des corps techniques supérieurs de l'Équipement

**Encadré n°13** : La question des effets de la formation

**Encadré n°14** : Ce qu'il faut comprendre par formations « technique » et « généraliste »

**Encadré n°15** : Le cursus polytechnicien à l'époque du « rapport Lespinard »

**Encadré n°16** : Les membres du groupe de réflexion sur le MAP, présidé par Gilbert Santel

**Encadré n°17** : Une trajectoire ascendante et multi-positionnée au sein du ministère de l'Équipement

**Encadré n°18** : Un ingénieur à la réputation d'émérite « mécanicien »

**Encadré n°19** : Les « Sciences sociales » représentées par la « Gestion » ou les interrogations terminologiques des acteurs de la formation

**Encadré n°20** : Comment qualifier le « Management » ?

**Encadré n°21** : Un parcours atypique à la marge du ministère de l'Équipement

**Encadré n°22** : François Roussely, président du conseil d'administration de l'ENPC

**Encadré n°23** : « On pourrait peut-être envisager de débaptiser l'École... »

**Encadré n°24** : Une demande de mise en place d'un stage en entreprise privée pour les élèves du corps

**Encadré n°25** : Aménagements de la formation en 2002-2003

**Encadré n°26** : La LOLF dans le module « Performance des administrations »

**Encadré n°27** : Modèles de référence universitaires : fiches signalétiques

**Encadré n°28** : Fiche signalétique des trois Écoles lors du projet de regroupement

**Encadré n°29** : Jean-Louis Beffa : un « grand patron » du corps des Mines

**Encadré n°30** : Quand les membres du conseil d'administration s'opposent à la décision du cabinet et fustigent le refus du changement

**Encadré n°31** : La question récurrente de la tutelle dans l'histoire de l'ENPC

**Encadré n°32** : Des parcours scientifiques et techniques et/ou fidèles au ministère de l'Équipement pour succéder au profil universitaire et atypique du directeur de l'ENPC

**Encadré n°33** : Un duo technique à la tête de l'ENTPE

## **Liste des tableaux :**

**Tableau n°1** : Grille indiciaire du corps des Ponts et Chaussées avant la fusion

**Tableau n°2** : tableau synthétique des conditions d'accès aux quatre corps techniques supérieurs de l'Équipement par la voie interne

**Tableau n°3** : Proportion d'intégrés par les voies externe et interne admise dans les quatre corps techniques supérieurs de l'Équipement

**Tableau n°4** : organisation de la scolarité arrêtée par la réforme de Polytechnique en 2000

**Tableau n°5** : Évolution des effectifs d'élèves fonctionnaires et d'élèves civils à l'ENPC (1950-2000)

**Tableau n°6** : Évolution des structures d'enseignement (1980-aujourd'hui)



# TABLE DES MATIÈRES

Remerciements .....	4
Sommaire.....	5
Abréviations, sigles et acronymes utilisés.....	7
<b><u>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</u></b>	<b>13</b>
I. La réforme des cadres de l'action publique .....	16
II. La haute fonction publique dans la littérature : un prisme trop cohésif .....	19
A. Des approches plurielles mais homogénéisantes.....	21
B. Étudier un corps à la loupe et en acte(s).....	23
C. La formation scolaire des cadres de l'action publique .....	26
1) Un thème souvent évoqué mais peu exploré de la « public administration ».....	26
2) La formation scolaire des cadres de l'action publique en France .....	30
III. Cadre problématique .....	36
A. La problématique.....	38
B. Les hypothèses.....	40
IV. Une démarche microsociologique et une approche par la fabrique .....	42
A. Les coulisses des scènes de la réforme.....	44
B. Les raisons d'agir.....	45
C. Corps pluriel et vision fragmentée.....	47
V. Méthodes d'enquête et sources.....	49
A. Les entretiens par le menu .....	50
1) Quels types d'entretiens ? .....	50
2) Auprès de quels interlocuteurs ? .....	51
3) En quête du « non-officiel ».....	54
4) Entretiens sur le mode conversationnel .....	55
B. L'utile association des entretiens et des documents .....	57
C. Les sources écrites .....	59
D. L'observation directe.....	64
VI. Annonce du plan .....	66

**PARTIE 1 : LA FUSION DES CORPS COMME PARADE A  
L'AFFAIBLISSEMENT D'UN MINISTÈRE ET D'UN GRAND CORPS DE  
L'ÉTAT..... 69**

**CHAPITRE 1 : OÙ LE CORPS DES PONTS S'AUTONOMISE D'UN MINISTÈRE**

<b>AFFAIBLI .....</b>	<b>75</b>
<b>SECTION 1: LE CORPS AU SECOURS D'UN MINISTÈRE AFFAIBLI ? LE MANAGEMENT</b>	
COMME LEVIER DE MOBILISATION .....	80
A.Quand le vécu de la décentralisation s'oppose aux analyses .....	81
1) L'« âge d'or » du ministère de l'Équipement .....	82
2) Quand les lois prennent acte d'un retrait de l'État .....	85
3) 1982 : la décentralisation vécue comme un « coup de tonnerre » .....	88
B.La domestication de la mélancolie : le corps-forteresse d'un Ministère assiégé ...	91
1) Premier acte de la décentralisation : une mise en scène obsidionale.....	93
2) Deuxième acte de décentralisation : un « défi managérial » .....	99
<b>SECTION 2: LA DÉSFFECTATION DU CORPS DES PONTS POUR LE MINISTÈRE DE</b>	
<b>L'ÉQUIPEMENT.....</b>	<b>104</b>
A.Le corps des Ponts répudie les métiers traditionnels de l'Équipement.....	105
1) Splendeur de l'X et misère des DDE.....	105
2) Quand les comportements dévient de la norme, de la technique et du terrain ...	110
a - Une « position normale d'activité » en baisse .....	112
b - Le corps des Ponts se détourne du BTP .....	115
c - Le corps déserte le terrain : la filière territoriale abandonnée .....	117
B.Les « passagers clandestins » du corps .....	123
1) Le « phénomène Bercy » .....	124
2) Un pantouflage de plus en plus définitif.....	129
3) Les données sensibles des démissions de la fonction publique.....	134
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 .....	141
<b>CHAPITRE 2 : LA « MODERNISATION » AU SERVICE DE LA « MOBILISATION » DU</b>	<b>145</b>
<b>CORPS.....</b>	<b>145</b>
<b>SECTION 1: L'OPPORTUNITÉ D'UNE REFORME STATUTAIRE POUR LE CORPS DES PONTS</b>	
.....	149
A.Le renversement des principes hiérarchiques de la domination.....	150
1) Un corps convoité.....	152
2) ... par des corps scolairement dominés.....	157
3) ... matériellement dominants.....	161
a - Un corps des Ponts en perte de vitesse .....	161
b - Des corps dominants-dominés mais privilégiés .....	165
B.Le corps des Ponts en tête de la réforme .....	169
1) L'OPA des Ponts : une tentative d'absorption ?.....	171
a - Trois dans l'un : le projet initial d'intégration dans le corps des Ponts.....	171
b - Le rôle dominant des instances représentatives du corps des Ponts.....	176
2) Le gardien du prestige du corps.....	181
a - Recrutement interne.....	181
<b>SECTION 2: DANS L'ARÈNE DES NÉGOCIATIONS INTERMINISTÉRIELLES .....</b>	
<b>191</b>	
A.Une réforme en trompe-l'oeil.....	192
1) Productivité, efficacité et économie d'échelle ou comment amadouer « Bercy » par les mots .....	193

2) L'orchestration d'une mise en récit .....	197
B.La réforme comme « fidélisation » au ministère de l'Équipement .....	201
1)Enrayer la « fuite des cerveaux » vers le privé .....	202
2)De loyaux ingénieurs dans un « nouveau grand corps pour le Ministère » .....	205
C.Les gains statutaires de la réforme.....	211
1) Les chantages à la réforme.....	212
2) Les coulisses de la réforme : stratégies, bluff, batailles et arbitrages .....	215
a - Les stratégies comparatives de la négociation .....	216
b - Négociations et gains statutaires par grade .....	217
CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....	224
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	227

## **PARTIE 2 : LA FIGURE DE L'« INGÉNIEUR MANAGER » ET SES IDENTITÉS STRATÉGIQUES.....233**

### **CHAPITRE 3 : LA FABRIQUE D'UNE FIGURE PLURIELLE OU LE BRICOLAGE**

<b>IDENTITAIRE DU CORPS DES PONTS ET CHAUSSEES.....</b>	<b>237</b>
SECTION 1: À LA RECHERCHE D'UNE IDENTITÉ COMMUNE .....	240
A.La technicité comme élément cohésif du corps.....	241
1) Les faux-semblants d'un consensus.....	242
2) Un consensus irénique .....	249
B.Le tronc commun comme nœud gordien de la formation.....	252
1)L'opportunité de la contrainte extérieure.....	253
2)Le renversement du postulat identitaire .....	260
C.La fabrique d'une nouvelle identité.....	268
1)Les tentatives de préservation du consensus initial .....	269
2)Le palimpseste du consensus .....	273
SECTION 2: L'« INGÉNIEUR MANAGER » AU CŒUR DE L'IDENTITÉ COMMUNE DU CORPS .....	280
A.Un corps réformé de managers de l'action publique.....	281
1) Le profil transversal de l'ingénieur des Ponts et Chaussées .....	283
2) Modèle(s) scolaire(s) et stratégies de démarcation.....	288
3) Un modèle d'action publique dédifférenciant.....	294
B.Logiques administratives et recentrage technique : l'impératif ministériel.....	299
1)Des critiques isolées... trouvent un porte-parole.....	300
2)Quand le dossier de la formation « remonte » au cabinet.....	306
3)Les ressorts d'un compromis .....	312
CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....	317

### **CHAPITRE 4 : LA FIGURE DE L'« INGÉNIEUR MANAGER » : UN COMPROMIS**

<b>AMBIGU.....</b>	<b>319</b>
SECTION 1: LE CORPS DES PONTS MIS AU SERVICE DU MINISTÈRE.....	322
A.La préservation des fondements techniques de la légitimité professionnelle.....	323
1) Le corps au diapason du Ministère .....	324
2) Le déclin technique contre l'intérêt général ? .....	326
3) La technique comme élément saillant du corps des Ponts .....	329
B.L'ingénieur comme incarnation du changement .....	331
1)La pérennité comme symptôme du dynamisme.....	332

2) L'ingénieur démiurge et le réformateur de l'administration : l'homologie professionnelle .....	335
C. L'adhésion au management au nom du « public » .....	338
1) Un management différencié .....	339
2) Rhétorique managériale et éthique de l'intérêt général .....	340
SECTION 2: LES DESSEINS PRIVÉS D'UN GRAND CORPS DE L'ÉTAT .....	344
A. La mise à distance du ministère de l'Équipement .....	346
1) Le corps, au-delà du Ministère .....	346
2) Un intérêt général conjugué au privé .....	351
B. L'association professionnelle en pratiques : l'invitation au pantouflage .....	355
1) La défense d'une formation tournée vers l'entreprise .....	356
2) La « double casquette » de l'AIPC .....	363
CONCLUSION DU CHAPITRE 4 .....	374
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE .....	377

### **PARTIE 3 : LA DOMESTICATION DES CADRES DE L'ACTION PUBLIQUE..... 381**

<b>CHAPITRE 5 : LES « SCIENCES SOCIALES » CONTRE LE MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT .....</b>	<b>387</b>
SECTION 1: L'AUTONOMISATION DES « SCIENCES SOCIALES » CONTRE LE MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT ? .....	390
A. Des savoirs diversifiés au service de la dédifférenciation des ingénieurs de l'État .....	391
1) La diversification de la formation initiale à partir des années soixante .....	391
2) Des « sciences sociales » qui participent de la dédifférenciation de la formation du corps au début des années soixante-dix .....	398
B. Des ingénieurs spécialisés en « sciences sociales » .....	405
1) La mise en place des premiers <i>curricula</i> de « sciences sociales » à partir des années quatre-vingt .....	406
2) La double compétence des ingénieurs des Ponts .....	411
3) Le management comme faire-valoir de la technique .....	422
SECTION 2: LA FORMATION DU CORPS, TOUT CONTRE LE MINISTÈRE .....	426
A. La mise en accusation des « sciences sociales » et de l'ouverture aux entreprises .....	427
1) Les représentants du ministère de l'Équipement contre les évolutions de l'École .....	428
2) Misère des DDE et paradis du privé ? .....	434
B. Des compétences sociales au service de projets techniques .....	439
1) Une formation ministérielle ? .....	439
2) À rebours de la rigueur cartésienne et de la monopolisation de l'intérêt général .....	443
3) Les instruments pédagogiques de la re-légitimation du corps .....	451
C. Le retour des « technocrates » ? .....	456
1) La monopolisation de l'expertise .....	456
2) La politisation fonctionnelle des ingénieurs des Ponts et Chaussées .....	463
CONCLUSION DU CHAPITRE 5 .....	468
<b>CHAPITRE 6 : LA SUBORDINATION DES RESSOURCES HUMAINES AU SERVICE DU MINISTÈRE .....</b>	<b>471</b>

SECTION 1: STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION <i>VERSUS</i> TUTELLE MINISTÉRIELLE	474
A. Les habits étriés du génie civil ou les ambitions internationales de l'ENPC	475
1) De la nécessité d'une réforme	476
2) La démarche de regroupement(s)	481
B. Une stratégie de contournement du Ministère ?	490
1) L'immuable hiérarchie des corps de l'État	491
2) La remise en cause de la tutelle : un tabou infranchissable ?	494
3) L'éviction du directeur de l'École des Ponts	500
SECTION 2: D'UNE « GESTION LIBÉRALE » AU « PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES » DU CORPS	506
A. Liberté, permissivité, ouverture : les arguments vendeurs du corps des Ponts	508
1) La <i>force cohésive</i> du corps	508
2) La stratégie marketing de l'ENPC	510
3) Souplesse de gestion et ouverture des carrières : la valeur ajoutée du corps des Ponts	514
4) Le suivi personnalisé de la première affectation	516
B. La reprise en main des « ressources humaines » du Ministère	520
1) Rupture de ton et changement de direction	521
2) « À l'ENTPE, on les a recadrés aussi ! »	526
3) Les Écoles du Ministère : des services stratégiques sous contrôle	534
4) Des premières affectations et des carrières surveillées	539
CONCLUSION DU CHAPITRE 6	548
CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE	553

**CONCLUSION GÉNÉRALE : UN IMPERATIF MANAGERIAL SALVATEUR ? ..... 557**

1. Les usages stratégiques du management	560
i) La rhétorique managériale comme excipient de la réforme	561
ii) L'introuvable adhésion du corps au management	563
iii) Un management en simulacre ?	566
2. À la recherche du corps perdu	568
i) La défection contre la prise de parole	569
ii) Du corps comme « capital » à l'ENPC comme instrument	571
iii) Recentrage sur les métiers <i>versus</i> hyper sélectivité	575
iv) Les gardiens du ministère de l'Équipement ?	576

**SOURCES ..... 579**

Entretiens réalisés, classés par ordre chronologique	580
Ministère Équipement <i>DPS : documents internes et archives personnelles</i>	588
- AIPC	592
Textes législatifs	600
Rapports administratifs	603
Témoignages d'acteurs	604
ENPC : archives	606
ENTPE : Direction de l'École, archives personnelles	608

Articles de presse (par ordre chronologique).....	612
Sources électroniques.....	614
Observations .....	615

**ANNEXES ..... 617**

**BIBLIOGRAPHIE..... 727**

Ouvrages et contributions a ouvrages .....	728
Articles.....	740
Numéros de revues thématiques (par ordre chronologique) .....	747
Communications dans des colloques .....	747
Manuels, dictionnaires et ouvrages généraux .....	748

**Liste des encadrés et des tableaux..... 749**

Liste des encadrés : .....	749
Liste des tableaux :.....	750

**TABLE DES MATIÈRES ..... 753**

**Titre :** La réforme des cadres de l'action publique ou la fabrique d'un "nouveau" corps des Ponts et Chaussées. Impératifs managériaux, logiques administratives et stratégies corporatistes (fin du XXème siècle)

**Résumé :** Le *Journal officiel* du 16 avril 2002 annonce la création d'un nouveau grand corps de l'État dont les statuts regroupent les anciens corps des Ponts et Chaussées, de l'Aviation civile, de Météo France et de l'Institut géographique national. Créé en 1716, le corps des Ponts et Chaussées réapparaît ainsi sous le même nom mais avec des contours redéfinis. Cette fusion des quatre corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement s'accompagne d'une longue réflexion sur l'identité de cette nouvelle entité, à laquelle il s'agit désormais d'insuffler un « esprit de corps » propre à unifier ses membres. C'est dans la figure de l'« ingénieur manager » que ces hauts fonctionnaires entendent l'incarner. Dans cette perspective, une vaste réforme des enseignements est entreprise au sein de l'École nationale des Ponts et Chaussées, qui vise à la création d'une formation initiale au management de l'action publique. Ce processus de réforme, qui s'étend sur plus de sept années, est mené au nom de l'impératif managérial et sous les auspices de la « modernisation » de l'État. Il révèle néanmoins, à l'analyse, des enjeux d'un autre ordre, mêlant des logiques corporatistes et administratives qui s'opposent et se complètent tout au long de cette fabrique. Étudier cette « réforme des cadres de l'action publique » (au double sens du mot « cadre »), c'est restituer les enjeux symboliques et matériels des négociations interministérielles sur les statuts, c'est également mettre au jour les attendus stratégiques et les intérêts différentiels de la revendication d'une identité propre au corps des Ponts, c'est enfin donner à voir les représentations de l'action publique véhiculées par une formation au management des cadres qui s'apprentent à la produire et à la mettre en œuvre. L'analyse de chacune des scènes où elle se construit révèle combien cette réforme ne participe pas d'un tournant néolibéral mais relève d'un processus inverse qui voit des agents de l'État tenter, au nom de l'impératif managérial, de se renforcer et de « remettre l'État au centre ».

**Mots-clés :** réforme, administration, management, haute fonction publique, grand corps de l'État, statuts, pantouflage, formation, grande École, Ponts et Chaussées, ministère de l'Équipement.

**Title:** Reforming public action frameworks and executives or the making of a “new” *corps des Ponts et Chaussées*. Managerial dictates, administrative rationale, and corporatist strategies (in the late 20th century).

**Summary:** On 16 April 2002, the French *Journal officiel* announced the creation of a new *grand corps* merging the former *Ponts et Chaussées*, *Aviation Civile*, *Météo France* and the *Institut géographique national*. Founded in 1716, the *Ponts et Chaussées* thus re-emerged in a completely redefined form if under the same name. The merger of these four high ranking French civil servants attached to the Ministry of Equipment was accompanied by an in-depth reflection on the identity of the new *grand corps*. The model favoured by these civil servants was that of ‘managing engineers’. Accordingly, the teaching content of the national school of the *Ponts et Chaussées* was entirely revamped to favour a focus on public management. It took seven years to move from the initial formalisation of the fusion process to the development of a new unified training approach. It has been claimed that this reform answers a need for enhanced managerial competence as part of the wider modernisation of the state. This study reveals a number of other essential factors that shaped the reform; these factors resulted from the interaction of corporatist and administrative logics. The focus on this reformed framework and the changing status of these high-ranking civil servants underlines the importance of inter-ministerial negotiations, and bargaining between the body itself and the rest of the state apparatus. It points to tensions in relation to symbols and resources, identities and self-perceptions, strategies and interests. Perhaps even more importantly, the study reveals the images that were embraced in the course of attempts to reshape perceptions regarding the role of the state and appropriate public action in the light of managerial needs. The systematic study of this interaction between managerial ethos and civil service values points to a reform which embodies the attempts of civil servants to use public management to reassert and reinforce their position, and to ‘bring the state back in’.

**Keywords :** Reform, public administration, public management, high civil servants, status, training, Ponts et Chaussees, Ministry of Equipment.

