

« Le devenir des grands corps techniques »

Intervention de Fabrice DAMBRINE

Président de la Fédération des Grands Corps Techniques de l'Etat

Congrès du SNIGREF des 27 et 28 novembre 2001

Lorsque Georges-Henri Florentin m'a demandé de participer à ce débat sur le devenir des grands corps techniques, j'ai bien entendu accepté avec enthousiasme d'abord parce que je mesure à sa juste valeur l'honneur que vous me faisiez, ensuite parce que le sujet est au cœur des réflexions que nous menons au sein de la FGCTE et du GAHFP. Cela ne m'a pas empêché de ressentir intérieurement, le temps d'un instant, une petite hésitation, car vous savez comme moi qu'il s'agit d'une question que nous évoquons régulièrement dans nos différentes instances, sans avoir apporté jusqu'à présent de réponses achevées. Rassurez-vous, je ne les ai pas trouvées entre-temps, si tant est qu'elles existent, ou si tant est même que cela ait un sens de vouloir apporter des réponses définitives à un sujet aussi complexe et surtout nécessairement évolutif dans un monde en mutation. Je suis en revanche pleinement convaincu de l'utilité d'un débat comme celui d'aujourd'hui et je rends hommage à la sagacité des organisateurs de votre congrès pour avoir choisi ce thème cette année.

Puisqu'il me paraît illusoire et même dangereux, car nécessairement réducteur, de vouloir apporter une vision définitive et sans appel sur ce sujet, je voudrais plutôt consacrer mon exposé introductif à vous présenter quelques idées et quelques pistes de réflexion, bien entendu non exhaustives, afin d'alimenter notre débat.

1. Première idée : un passé porteur d'avenir

Je commencerai par un élément qui pourra vous sembler paradoxal s'agissant de l'avenir des corps techniques : je dirai donc que **les corps techniques ont d'abord un passé**. Les corps techniques ont été créés, sous une forme pas très différente de celle qu'ils ont encore aujourd'hui, les premiers au XVIIIème siècle, les derniers au XXème siècle. Cela veut dire que sur plus de

deux siècles au cours desquels la société a connu ses mutations les plus profondes depuis longtemps, ils ont su s'adapter et continuer à trouver leur place au sein de l'Etat et de la nation.

Certains pourront y voir un signe d'archaïsme, pour ne pas dire de ringardise ; nos détracteurs n'hésiteraient sans doute pas à parler d'un état de « surfusion ». Pour ma part, j'y vois au contraire un signe de dynamisme et d'adaptabilité qui leur a permis de surmonter les évolutions darwiniennes imposées par le changement de notre environnement. Et s'ils ont su s'adapter à cette évolution, je suis convaincu que c'est parce qu'ils sont porteurs de **qualités et de valeurs communes** qui transcendent les mouvements successifs de la société et **constituent le ciment de nos corps**. De ce point de vue, je pense que l'on peut affirmer sans complexe que notre passé est un bon matériau pour notre avenir.

2. Deuxième idée : des valeurs communes qui cimentent nos corps

Quelles sont donc ces qualités et ces valeurs ? Ou peut-on essayer de tracer le portrait robot d'un ingénieur d'un grand corps technique ?

C'est d'abord quelqu'un **doté d'une formation et d'une culture scientifique de très haut niveau** qu'il a commencé à acquérir très jeune, souvent bien avant le baccalauréat, et qui a façonné, après divers processus de sélection poussés, sa manière de voir les choses et d'appréhender les problèmes.

L'archétype de cette formation est celui de la classe préparatoire et de la grande école d'ingénieurs à la française (et notamment s'agissant des grands corps techniques, de l'Ecole Polytechnique). On y apprend notamment **la rigueur, l'indépendance d'esprit, l'honnêteté intellectuelle, l'exigence de soi, le sens de l'effort, la curiosité, la volonté d'aller jusqu'au bout des problèmes et l'humilité devant les faits et les choses**. Ce sont pour moi des valeurs essentielles communes aux membres de nos différents corps et, en tant qu'ingénieur des mines, vous me pardonnerez de citer Charles Coquebert qui, dans le premier numéro des Annales des Mines de 1794, fixant le programme de travail de l'Agence des Mines récemment créée par le Comité de salut public disait déjà, je cite : *« Pour nous, si jaloux d'épargner à nos concitoyens ces erreurs qui discréditent l'Art des Mines nous suivrons avec eux l'humble sentier de l'observation, nous conclurons peu, nous douterons souvent et nous les engagerons à se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter. »*

Les formations de haut niveau que nous avons reçues (ou que nous recevons, pour les plus jeunes d'entre nous) dans nos écoles d'application nous ont ensuite permis de compléter notre formation théorique souvent à base de sciences dures, en nous ouvrant à d'autres connaissances, en nous faisant découvrir d'autres horizons, en apprenant d'autres méthodes de travail à travers un panachage de cours théoriques, de stages en entreprises et de mémoires de fin d'études. Ces formations complémentaires nous ont également permis de sortir du piège du généraliste « apte à tout et propre à rien » suivant la formule consacrée, et d'apprendre un métier, ce qui me paraît particulièrement important à un moment où l'on exige des cadres, publics ou privés, de plus en plus de professionnalisme. Nos collègues des grands corps administratifs nous envient la formation complémentaire que nous recevons dans nos écoles d'application ; nous ne pouvons que les encourager à faire évoluer la scolarité à l'ENA dans ce sens.

Mais le passage en école d'application est également l'occasion pour les jeunes corpsards de commencer à **s'imprégner de l'identité collective du corps** dans lequel ils viennent de rentrer : une des forces et des originalités de notre système de corps est en effet de constituer une collectivité aussi soudée que possible fonctionnant en réseau pour accroître l'efficacité collective en créant des synergies, **au total pour faire en sorte que le tout soit supérieur à la somme des parties**. Cela au bénéfice des individus bien sûr, mais surtout de la collectivité nationale.

La constitution de réseaux, d'abord au sein des corps eux-mêmes, ensuite entre nos différents corps, me paraît très important et je m'y attarderai un instant. Le monde dans lequel nous vivons se caractérise en effet par une perte de points de repère et par des bouleversements rapides qui conduisent à des carrières de plus en plus centrifuges, instables et imprévisibles. La constitution, autour de valeurs et d'idéaux communs, d'un réseau ou de plusieurs réseaux solides instituant des solidarités professionnelles et personnelles entre les membres de nos corps, et ensuite la possibilité de pouvoir compter sur ces réseaux, représentent un enjeu majeur. Ces réseaux peuvent constituer des points fixes et doivent permettre de mieux faire jouer la solidarité en cas de coups durs. Encore faut-il les constituer et les faire vivre. C'est à mes yeux un des rôles essentiels de nos associations et de nos syndicats. Ces réseaux me paraissent également spécialement utiles dans le monde actuel où la valeur ajoutée repose de plus en plus sur la capacité à échanger et à faire circuler de l'information.

L'école d'application doit aussi permettre de conforter **une éthique tournée vers le sens de l'intérêt général**. C'est bien entendu fondamental pour ceux d'entre nous qui sont au service de l'Etat. Cela me paraît également très important pour tous ceux qui seront ensuite amenés à

poursuivre une carrière en entreprise, car la collectivité ne peut que tirer avantage à ce que la direction des entreprises soit exercées par des personnes qui ont conservé le sens de l'intérêt général.

Parmi les **autres qualités et valeurs** que me semblent partager les membres des grands corps techniques, je citerai également pêle-mêle :

- vouloir accomplir des missions de service public dans un contexte largement ouvert, européen et même mondial ;
- accepter le fait que ces missions requièrent le plus souvent des approches pluridisciplinaires qui nous ouvrent à l'écoute des domaines qui ne sont pas de notre compétence directe ;
- préférer les responsabilités aux pouvoirs ;
- et pourquoi ne pas le dire, manifester souvent un certain désintéressement, ce qui constitue un handicap quand il s'agit de défendre notre condition matérielle au sein de l'Etat.

Pour autant, l'honnêteté intellectuelle que je revendiquais il y a un instant pour les ingénieurs, m'oblige à évoquer **certaines de nos insuffisances** - là encore je ne prétends pas à l'exhaustivité - notamment en matière de gestion des hommes, de management et de sens entrepreneurial (dans le sens de porteur et de conducteur de projet). On attend aujourd'hui davantage d'un ingénieur qu'il soit le capitaine d'une équipe que le supérieur hiérarchique ; il doit avoir du charisme et insuffler de l'énergie à ses coéquipiers ; il doit être capable de pédagogie et savoir travailler en équipe. Il doit avoir une grande capacité d'écoute et être capable d'analyser le besoin de ses interlocuteurs. Force est cependant de constater que nos cursus ne nous prédisposent pas à avoir ces qualités et que, ni la formation dispensée généralement dans nos écoles d'application, ni la formation permanente que nous pouvons recevoir, ne comblent vraiment ces lacunes.

J'estime donc que **nous devrions désormais nous pencher sans complaisance sur nos différentes formations**, en particulier sur celles que nous recevons dans nos écoles d'application et lors de notre formation continue. Il n'y a aucune fatalité à ce que nous ne puissions pas redresser la barre. Le tout est d'en prendre conscience. La réforme de la scolarité à l'Ecole Polytechnique doit être l'occasion de repenser nos formations complémentaires et de faire en sorte que nous acquérions dès l'école d'application les connaissances, mais tout autant les **comportements** que l'on attend aujourd'hui d'un ingénieur de haut niveau. Une analyse comparative des formations dispensées dans les autres écoles en France et à l'étranger devrait nous aider dans cette voie.

Dans le même ordre d'idées, le temps me paraît venu de pouvoir **sanctionner notre cursus de formation par un diplôme qui ait une meilleure visibilité internationale** que celle d' « ingénieur du corps X ». D'autant que j'ai la conviction que nous serons de plus en plus nombreux à poursuivre notre carrière en entreprise dans un contexte de concurrence accrue avec des diplômés de toutes nationalités. Je suis à cet égard tenté de vous proposer une réflexion collective sur cette question au sein de la FGCTE.

3. Troisième idée ou troisième piste : la République a-t-elle encore besoin d'ingénieurs ?

C'est une question lancinante que l'on ne saurait évidemment pas passer sous silence dans le débat qui nous réunit aujourd'hui. Certains n'hésitent pas à dire que la période des ingénieurs de l'Etat bâtisseurs (que ce soit pour l'aménagement du territoire ou la conduite de grands programmes) étant derrière nous, l'Etat n'a désormais plus besoin d'ingénieurs. Il lui suffit de se structurer autour de quelques généralistes de haut niveau, plutôt à formation juridique et économique, qui sauront bien faire appel en tant que de besoin à des experts extérieurs à l'administration.

Je suis convaincu que la réponse est non, et cela pour plusieurs raisons.

- **L'ingénieur au carrefour de la science, de l'administration et de l'entreprise.** D'abord, je crois qu'il faut rappeler que nous ne sommes pas ou plus, pour la plupart d'entre nous, des ingénieurs au sens traditionnel du terme. Nous sommes plutôt des **administrateurs à formation scientifique et technique** ; mais nous sommes sans doute aussi les seuls, au sein de l'appareil de l'Etat, à être placés au carrefour de la science, de l'action administrative et de l'entreprise. C'est dire que nous sommes les plus à mêmes, individuellement ou surtout à travers nos réseaux, de faire la synthèse entre ces trois domaines clés de l'économie moderne.

- **L'expertise ensuite.** C'est une évidence de dire que nous vivons dans un monde qui se complexifie sans cesse et dans lequel les attentes de la population sont de plus en plus fortes ; les arbitrages en sont d'autant plus complexe et nécessitent de **hauts niveaux d'expertise mêlant plusieurs dimensions à la fois** : scientifique, technique, juridique, sociétale et j'en oublie certainement. L'expertise implique donc aujourd'hui un investissement beaucoup plus long qu'autrefois : il ne s'agit plus de répondre à une question technique précise, bien circonscrite et clairement posée pour laquelle il est sans doute relativement facile de trouver un expert extérieur

qui connaît la réponse ; il s'agit plutôt d'être capable de détecter et de comprendre de façon précoce le sens des problèmes posés et de distinguer leurs relations possibles avec les responsabilités de l'Etat. Il s'agit également d'être capable d'entretenir une capacité de dialogue, de veille et d'évaluation avec le milieu scientifique et technique, de hiérarchiser les défis et les risques auxquels la société et l'Etat doivent faire face, pour en proposer un traitement rationnel et gérable en termes politiques. Tout ceci suppose d'intégrer parfaitement les différentes composantes du problème et rend de plus en plus aléatoire une solution qui reposerait uniquement sur l'utilisation d'experts extérieurs. De la même manière, on admettra de moins en moins d'un manager (et cela rejoint la demande de professionnalisme que j'évoquais) qu'il ne maîtrise pas parfaitement la technique du domaine dont il a la charge. La plupart des administrations étrangères ne s'y sont d'ailleurs pas trompées : elles ont bien compris qu'aujourd'hui il était important d'entretenir au sein de l'Etat des fonctions d'expertise de haut niveau et de valoriser les profils correspondants. Gageons que nous saurons faire de même en France.

- **La réforme de l'Etat.** 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. A l'inverse, le juriste plus formé à respecter la jurisprudence, aura par nature un comportement plus conservateur. Autre exemple : l'entreprise, en raison notamment des développements des TIC et de l'évolution des relations de travail, reposera, elle aussi, de plus en plus sur un fonctionnement en réseaux. L'ingénieur est sans doute le mieux armé pour faire évoluer l'organisation administrative dans le même sens compte tenu également d'une demande nouvelle des « citoyens-usagers ». On pourrait multiplier les exemples ; j'en resterai là.

- **L'Etat régulateur.** Sous la pression anglo-saxonne, on assiste depuis un moment à un mouvement de fond qui transforme l'Etat administrateur en Etat régulateur. Il ne s'agit plus d'édicter des règlements et de les faire appliquer dans une organisation de type militaire, mais de faire en sorte que les relations entre les différents acteurs économiques se passent harmonieusement dans un cadre qui maintienne la primauté de l'intérêt général. C'est un métier plus exigeant, plus difficile, qui suppose que l'Etat soit capable de s'impliquer et de comprendre directement les problèmes complexes qui se posent aujourd'hui aux opérateurs économiques. Les qualités que l'on reconnaît aux ingénieurs sont particulièrement nécessaires à l'Etat pour jouer ce nouveau rôle : compétence technique dans les domaines considérés, capacité à dialoguer avec les acteurs économiques en décortiquant les problèmes et en allant au fond des choses, capacité à faire la synthèse de problèmes complexes.

4. Quatrième élément : les scientifiques et les chercheurs

Les grands corps techniques sont des corps d'ingénieurs : même dans un panorama incomplet, on ne peut donc pas ne pas évoquer la **dimension recherche-enseignement** qui constitue l'un des trois piliers de l'assise de nos corps, avec l'action administrative et les carrières en entreprises. Il s'agit de surcroît, et ce n'est pas rien, d'une spécificité que n'ont pas les autres grands corps de l'Etat, en tout cas pas pour ce qui concerne la recherche. Cette dimension enseignement-recherche mérite donc une attention toute particulière.

Un certain nombre de jeunes corpsards souhaitent, à juste titre, faire, ou au moins débiter, une carrière dans la recherche, domaine dans lequel nous pouvons, compte tenu de nos cursus de formation, à la fois nous épanouir et rendre de grands services. Certes, chaque corps a, vis-à-vis de l'enseignement-recherche, sa propre politique et il n'est pas dans mon propos de vouloir imposer des règles générales, mais simplement de rappeler que les grands corps techniques ne doivent pas négliger les carrières recherche mais au contraire leur donner toute la place qu'elles méritent.

A cet égard, une des principales difficultés que tous, plus ou moins, nous rencontrons certainement avec nos camarades enseignants-chercheurs, est de parvenir à les garder proches de nos corps, au moins quand il s'agit de corps dont le barycentre est plutôt du côté de l'action administrative : le chercheur est rapidement attiré par les autres chercheurs qui partagent les mêmes préoccupations que lui. Si l'on n'y prend pas garde, il peut perdre rapidement le contact avec ses collègues dans l'administration, ce qui sera dommage pour lui et pour son corps. Pour lui, parce qu'il ne pourra pas profiter des synergies avec le ou les réseaux que constituent les grands corps techniques de l'Etat, par exemple le jour où il pourra souhaiter faire évoluer sa carrière au-delà de la recherche. Pour son corps qui ne pourra pas tirer parti des compétences qu'il aura développées. Si nous souhaitons conserver nos enseignants-chercheurs au sein de nos collectivités et de nos réseaux de travail, nous devons donc imaginer et mettre en place des ressorts de rappel. Nous devons également leur accorder, comme plus généralement à nos collègues qui exercent des fonctions d'expertise, la même considération que celle que nous accordons à ceux qui sont dans l'« administration administrante ». C'est vrai en termes de rémunération - et je pense notamment à la NBI ou au régime indemnitaire -, c'est vrai également en termes de promotion et de progression de carrière.

5. Last but not least : et les jeunes dans tout cela ?

Tout ce que je viens de dire n'a évidemment de sens que si nos corps continuent à vivre, c'est-à-dire s'ils demeurent capables d'attirer les étudiants scientifiques les plus brillants de leur génération.

Il faut donc donner envie aux jeunes de venir dans nos corps pour y faire, ou au moins y entamer, une carrière au service de l'Etat. Et pour cela **leur donner des perspectives**. Les incertitudes et les interrogations manifestées aujourd'hui par de nombreux jeunes à la sortie des écoles dans lesquelles recrutent nos corps, ne peuvent pas nous laisser indifférents ; elles doivent faire au contraire l'objet d'un examen minutieux de la part de nos corps, tout comme de nos associations et de nos syndicats. Une réflexion commune de nos corps sur ce sujet me paraîtrait donc particulièrement bienvenue, dans le même esprit que le séminaire « Jeunes Hauts Fonctionnaires » organisé le mois dernier par le GAHFP.

Il est certes devenu illusoire aujourd'hui de vouloir tracer une perspective de carrière sur plus de 40 ans et nos futurs jeunes camarades ne sont d'ailleurs pas naïfs ; rappelons-nous, avec le recul, ce que l'on pouvait dire des grands corps techniques de l'Etat à la fin des années cinquante. Il me paraît en revanche indispensable, pour continuer d'attirer les jeunes dans nos corps, d'être en mesure de leur donner des perspectives sur les premières années de leur carrière, de veiller à ce qu'ils puissent valoriser un début de carrière au service de l'Etat quelle que soit l'évolution future de leur carrière, et enfin de faire en sorte que leurs carrières restent ouvertes, notamment s'ils souhaitent les faire évoluer plus tard en dehors de l'administration. En effet, sauf pour ceux qui ont très tôt la vocation du service public, une grande partie des jeunes a aujourd'hui, à juste titre, des hésitations à s'engager durablement au service de l'Etat dans un monde où son positionnement est devenu incertain et où l'attrait de l'entreprise privée est devenu plus fort. Nous avons le devoir moral de ne pas attirer les jeunes dans un piège et ce n'est pas non plus de l'intérêt de l'Etat de recruter des hauts fonctionnaires qui se démotiveraient rapidement. Tout cela sous-tend également d'autres questions que nous évoquons dans nos enceintes syndicales et associatives. Je citerai, mais sans les développer - nous pourrions y revenir au cours du débat si vous le souhaitez -, les règles de déontologie et la fluidité des carrières public-privé ou l'adaptation du statut de la fonction publique au cas particulier que constituent nos corps et plus généralement la haute fonction publique.

Quelques mots pour conclure

Depuis leur création, les grands corps techniques ont su s'adapter aux mutations de leur environnement et se forger des valeurs communes structurantes qui les fédèrent et qui font encore aujourd'hui leur force parce qu'au fond, elles répondent toujours aux besoins et aux attentes de l'Etat et de la société. Sans doute devront-ils s'adapter encore et toujours en restant en permanence attentifs aux évolutions du monde. Sans doute devront-ils revoir leur formation aussi bien initiale que continue. Sans doute devront-ils revoir le périmètre de leurs missions et les modalités de leur intervention. Sans doute devront-ils revoir le nombre de leurs membres. Sans doute leurs membres devront-ils aussi connaître plus qu'avant des carrières plus diversifiées, plus incertaines et sans doute aussi plus fréquemment en dehors de l'administration. Mais je suis certain que pour autant qu'ils conservent leurs valeurs, qu'ils soient eux-mêmes convaincus et fiers de ce qu'ils peuvent apporter au pays et à la société, qu'ils restent à l'écoute du monde qui les entoure, qu'ils sachent en permanence s'adapter en gardant le cap et en contournant les écueils qui se présentent, les grands corps techniques de l'Etat s'ils ont connu un passé prestigieux peuvent aussi connaître un avenir très prometteur.

Enfin, un tout dernier mot plus syndical : en créant les grands corps techniques, la nation a su se constituer un vivier de cadres à haut potentiel dont j'espère vous avoir montré qu'ils ont plus que jamais leur place au sein de l'appareil de l'Etat et au service du pays. Encore faut-il savoir ne pas décourager cette fantastique ressource humaine : d'abord en se donnant les moyens de la gérer et de la valoriser pour en tirer le meilleur parti ; ensuite en lui donnant la considération qu'elle mérite, aussi bien en termes de reconnaissance du rôle qu'elle joue pour l'Etat que de rémunération.

*

* *