



**HAL**  
open science

## L'ENA comme si vous y étiez

Irène Bellier

► **To cite this version:**

Irène Bellier. L'ENA comme si vous y étiez. Seuil, pp.347, 1993, L'épreuve des faits, Hervé Hamon et Patrick Rotman. halshs-00759223

**HAL Id: halshs-00759223**

**<https://shs.hal.science/halshs-00759223>**

Submitted on 30 Nov 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'ÉPREUVE DES FAITS

**Irène Bellier**

# L'ENA COMME SI VOUS Y ÉTIEZ



SEUIL

*Filipe*

L'ENA  
COMME SI  
VOUS Y ÉTIEZ

## Du même auteur

El temblor y la luna.  
Ensayo sobre las relaciones  
entre las mujeres y los hombres mai huna  
*Éditions Abya Yala/Institut français des études andines*  
*coll. « 500 años », Lima-Quito, 1991*

Contact auteur : [irene.bellier@ehess.fr](mailto:irene.bellier@ehess.fr)

*IRÈNE BELLIER*

L'ENA  
COMME SI  
VOUS Y ÉTIEZ

*ÉDITIONS DU SEUIL*  
*27, rue Jacob, Paris VI<sup>e</sup>*

ISBN 2-02-016456-6

© ÉDITIONS DU SEUIL, SEPTEMBRE 1993

Droits cédés à l'auteur en 2011. © Irène Bellier

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

*A ma famille*

## *Remerciements*

La recherche dont ce livre est issu a été réalisée grâce au concours du Centre national de la recherche scientifique, de l'École nationale d'administration et du ministère de l'Économie, des Finances et du Budget.

De très nombreuses personnes ont manifesté leur intérêt pour une ethnologie de l'ENA, et je tiens à remercier en premier lieu Roger Fauroux, René Lenoir et Jean Coussirou, directeurs de l'École, qui m'ont permis d'y accéder librement et m'ont accordé un soutien attentif. L'appui du directeur des stages, Christian Frémont, du directeur des études, Jean-Marie Duffau, du directeur de la recherche et de la formation permanente, Jean-François Kesler, m'a été précieux. Que cet ouvrage soit l'occasion de les remercier.

Je tiens à témoigner ma reconnaissance aux directeurs adjoints et chefs de service de l'École, aux membres du personnel, aux élèves, aux enseignants, aux membres des jurys, aux responsables de l'Association des anciens élèves de l'ENA et de la revue *ENA Mensuel* qui ont aimablement accepté de répondre à mes questions et m'ont fait participer à leurs activités.

Ce livre a été écrit grâce à l'appui scientifique du Laboratoire d'anthropologie sociale et du Groupe d'analyses des politiques publiques, avec les encouragements de Marc Abélès et de Jean-Claude Thoenig ; grâce aussi à la patience de Claude Marchand et de mes enfants.

Que tous soient remerciés pour l'intérêt qu'ils ont bien voulu accorder à ce travail.

L'École nationale d'administration, en acceptant que je fasse cette étude en son sein, a prouvé sa volonté d'ouverture. Ma reconnaissance va à tous les ministres, directeurs de cabinet, préfets,



## REMERCIEMENTS

conseillers, parlementaires, administrateurs civils, membres des grands corps, professeurs, hommes et femmes, qui m'ont aidée dans cette entreprise. Trop nombreux pour être cités, ils ont témoigné d'une grande lucidité et d'une parfaite tolérance, ce qui, grâce également à mes collègues chercheurs, a rendu passionnant ce voyage à l'intérieur d'une tribu de la modernité.

## *Avant-propos*

Je venais de vivre plus de quatre ans en Amazonie péruvienne en l'agréable compagnie des Mai huna quand le hasard me fit débarquer à l'École nationale d'administration. Ayant terminé mes études à l'Institut d'études politiques de Paris pour me consacrer à la grande cause de l'ethnologie, voilà qu'après un doctorat sur les relations entre les hommes et les femmes dans une société sans classes je franchissais la porte d'une institution que j'avais écartée de ma vie dix ans auparavant.

Je la connaissais de réputation, l'idée d'en faire l'étude émergea peu à peu. Un nouveau courant de l'anthropologie politique se dessinait à l'époque<sup>1</sup> et je décidai d'y participer. Le passage d'une petite société acéphale à un microcosme du pouvoir prête à sourire, tant ils se situent aux antipodes l'une de l'autre. Mais, à plusieurs titres, il s'avéra possible et fécond.

En 1988, Roger Fauroux, directeur de l'ENA à l'époque, acceptait qu'une ethnologue observe les us et coutumes de cette institution. Ses successeurs, René Lenoir puis Jean Coussirou, jouèrent le jeu jusqu'au bout. Ils me présentèrent aux élèves comme « celle qui explore la tribu des énarques » puis ils me laissèrent toute liberté d'aller et venir dans un univers où chacun sait très exactement pourquoi il est là et d'où vient l'autre.

Au long des quatre années que dura mon séjour à l'ENA, les élèves des promotions Liberté-Égalité-Fraternité (1987-1989), Jean-Monnet (1988-1990), Victor-Hugo (1989-1991), Condorcet (1990-1992), et Léon-Gambetta (1991-1993), les membres du personnel et de la direction m'ont fait connaître leur école.

1. Voir notamment Marc Abélès, *Anthropologie de l'État*, Paris, Armand Colin, 1990.

L'ENA est jusqu'à un certain point semblable à une tribu, avec une culture, un style de comportement, une production idéologique, une organisation sociale, un mode de différenciation des personnes. Du fait de sa position institutionnelle, ses frontières sont sociales et professionnelles.

Créée le 9 octobre 1945 par une ordonnance<sup>1</sup> de Charles de Gaulle pour réagir contre la faillite de la haute administration de la Troisième République, l'ENA a pour objet – toujours actuel – de démocratiser le recrutement de l'élite administrative. Le père fondateur de l'École, Michel Debré, tirant les leçons des projets antérieurs, voulut construire une école sélective avec un classement de sortie pour les affectations. Le principe du concours unique et de la sélection par le mérite remit en cause les concours d'accès aux grands corps de l'État et aux autres ministères qui, par la voie de la cooptation, contribuaient à reproduire une structure administrative cloisonnée, élitiste, masculine et parisienne : « Tenue de soirée, visites et réceptions faisaient partie du cérémonial du concours de l'inspection des Finances et du grand concours des Affaires étrangères, avec, il est vrai, pour ce dernier, obligation de "placer" un exposé de politique étrangère sur un thème imposé au cours d'une vraie réception mondaine... où étaient présents les membres du jury<sup>2</sup>. »

L'ENA a ouvert la haute fonction publique aux femmes<sup>3</sup>. Elle donne accès aux corps de contrôle de l'État – inspection des Finances, inspection générale de l'Administration, inspection générale des Affaires sociales; aux juridictions – Conseil d'État, Cour des comptes, tribunal administratif, chambre régionale des comptes; au corps interministériel des administrateurs civils; enfin, aux corps de l'expansion économique, des secrétaires et des conseillers des Affaires étrangères.

La voie de l'ENA a-t-elle modifié les règles sociales présidant à l'entrée dans les grands corps? Le classement de sortie consacre-t-il le mérite, l'acquisition des aptitudes, ou bien les privilèges

1. Voir en annexe (p. 335-337) l'exposé des motifs de l'ordonnance.

2. Cité par Jean-Michel de Forges, *L'École nationale d'administration*, Paris, PUF, « Que sais-je? », 1989, p. 18.

3. Jusqu'alors, les nombreuses femmes de l'administration ne pouvaient accéder qu'au grade de chef de bureau, et cela depuis que le ministère du Commerce leur avait ouvert en 1919 l'accès au corps des rédacteurs.

culturels que confère une bonne naissance ? Les provinciaux y sont-ils aussi nombreux que les Parisiens ? Les catégories sociales y sont-elles également représentées ? Le débat sur le mode de sélection des élites, à l'entrée comme à la sortie de l'ENA, est toujours en vigueur. Et, fondamentalement, la question se pose de savoir comment accorder le modèle du haut fonctionnaire de l'État et la diversité sociale de la France.

Si les « bien-nés » sont nombreux dans cette institution, on ne naît pas énarque : on le devient. Le parcours initiatique, sous le regard des aînés qui classent les cadets selon leurs mérites, dure deux ans. Deux années qui marquent la vie entière ; qu'elles aient été vécues comme un « traumatisme », une « blessure », comme me dirent deux inspecteurs des Finances, ou qu'elles aient changé le cours de l'existence :

« Passage obligé » de la haute fonction publique, « parcours d'obstacles », « cour de récréation », « salle de tri », « filtre » : les métaphores qu'emploient les élèves pour parler de leur école font référence à un entre-deux. Ce n'est pas un hasard. L'ENA provoque un véritable changement de statut. « Deviens ce que l'on veut que tu sois » est la formule qui soutient le processus de transformation<sup>1</sup>. L'acte d'investiture, le fait d'être reconnu comme énarque, n'est que la première étape d'un processus de différenciation professionnelle autrement important.

L'individu est invité à revêtir en sortant de l'École l'identité de l'un des « corps administratifs<sup>2</sup> » de l'État dans lesquels il fera carrière, ou dont il se servira pour travailler dans le secteur privé. C'est en cours de scolarité qu'il apprend les éléments du métier de haut fonctionnaire autant que les privilèges différents et inégaux dont jouissent les différents « corps ».

Du fait de sa position médiatrice, l'ENA peut être considérée comme un microcosme, non comme une microsociété autonome.

1. Pour Pierre Bourdieu, « "Deviens ce que tu es" est la formule qui sous-tend la magie performative de tous les actes d'institution » (*Les Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 43, p. 58). Mais, comme le fait remarquer Renaud Saint-Saulieu, dans l'identité existe aussi « la dimension d'une expérience dynamique entre l'individu et les autres qui font partie de son environnement » (*L'Identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP, 1977, p. 312).

2. Le corps administratif est un ensemble de personnes physiques – fonctionnaires – soumises au même statut particulier et ayant vocation au même grade. Le grade confère à ses bénéficiaires la possibilité d'occuper l'un des emplois qui leur sont réservés.

Dans son environnement immédiat se situent les hauts fonctionnaires, les chefs d'entreprise et les hommes politiques. Ces élites entretiennent des rapports privilégiés avec les élèves en intervenant à titre de chef de stage, de conférencier, d'enseignant ou de membre de jury. Ce sont des modèles dans un système qui ne peut se passer d'eux, l'ÉNA se considérant comme une école d'application. Sont-elles avec les élèves dans la relation de maître à apprenti ? Quel est ce métier auquel ils se destinent ? Est-ce un apprentissage du pouvoir ? Est-ce le métier de gestionnaire, de politique, d'entrepreneur ?

Très proche des énarques également, le personnel qui administre l'École et joue un rôle dans le traitement que reçoivent les élèves. Il tire souvent profit de ses rapports privilégiés avec l'« élite de la nation », mais ils n'appartiennent pas au même monde. Le microcosme constitue une unité sociale complexe dotée de propriétés d'inclusion et d'exclusion, de frontières précises qui, traversant la société dans son ensemble, finissent par isoler la partie reconnue comme l'élite de la nation.

Après avoir longuement observé les pratiques des uns et des autres, les stages et les études, après avoir entendu les discours et les petites phrases, j'ai voulu savoir qui étaient véritablement les élèves. Pourquoi se retrouvaient-ils là ? Comment vivaient-ils leur transformation en énarque ? Qu'attendaient-ils de l'École ? Que représente pour eux le service public ?

D'anciens élèves me traitèrent d'« entomologiste », préférant se comparer à des insectes plutôt qu'à des Indiens. Est-ce parce qu'ils sont les maîtres d'une bureaucratie complexe ou parce qu'ils craignent de se comparer à ceux que, à défaut de bien connaître, ils se représentent comme des « sauvages » ? Leur sens de l'humour les porte à la dérision !

Les élèves se demandèrent quels desseins obscurs mon étude servirait. Au fil des mois, la confiance s'établit, au point que mon travail fut comparé à celui du psychanalyste. Mon carnet de rendez-vous se remplit des semaines à l'avance.

Dans une atmosphère que certains jugent pesante, le rythme des activités, la compétition permanente, le contrôle mutuel donnent un tour singulier aux relations sociales. « On ne se fait pas d'amis à l'École » est une réflexion qui revint souvent chez mes interlocu-

teurs. Pourtant, le passage à l'ENA crée des liens, alimente des réseaux professionnels et ne laisse pas que des mauvais souvenirs.

Des membres de jury, des enseignants, d'anciens élèves m'ont parlé de leur métier, de leur rôle à l'ENA. Plus de quatre cents personnes ont accepté des entretiens pour des durées allant de une à neuf heures. Ils m'ont expliqué les mécanismes, indiqué les personnes-mémoires à rencontrer, donné des documents. Cela me permit de mesurer en stères de photocopies le poids de l'École nationale d'administration.

Je leur suis reconnaissante de m'avoir guidée dans les méandres des catégories indigènes. Ils m'ont fait parcourir une distance infranchissable autrement que par le concours, le « sésame » de cette élite. Ils m'ont fait vivre à leurs côtés toutes les étapes d'un rite initiatique, en observatrice, bien sûr, mais en acceptant aussi que je participe à leurs activités.

Au cours de l'enquête, me revenait souvent en mémoire la phrase d'un sage mai huna que j'avais connu en Amazonie : « Il n'y a pas de chef chez nous parce qu'il n'y a personne pour obéir. » Or on produisait sous mes yeux des chefs dont le pouvoir hiérarchique sur les personnes sera tel qu'ils seront obéis. Les apprentis chefs qui se forment à l'ENA pour tenir les rênes du pouvoir de l'État sont-ils semblables aux apprentis chamanes de la société sans État avec qui je m'étais entretenue ? En apparence tout les sépare, mais, au fond d'eux-mêmes, n'ont-ils pas la motivation particulière qui conduit les uns vers les esprits, les autres vers les pouvoirs ?

Les énarques avec qui je discutais tous les jours n'avaient encore aucun pouvoir, plusieurs doutaient même d'en avoir un jour, mais ils étaient, selon une expression fréquemment entendue à l'École, les « enfants chéris de la République ». Des postes de commandement leur étaient réservés. Dans l'esprit de Michel Debré, les hauts fonctionnaires devaient acquérir en commun autant des attitudes que des connaissances et un esprit civique. Que représente dans une société qui s'ouvre à l'Europe l'« unité de langage, de méthode et d'esprit » stimulée par la direction de l'École ? Sur quoi repose la formation des énarques ? De quelles façons conçoivent-ils leurs missions à l'heure où l'on parle de crise de l'État et du service public ?

Le voyage, inauguré sous un ciel des plus serens, s'est achevé dans la tempête qui suivit la décision gouvernementale de transférer l'École de Paris à Strasbourg. Le microcosme s'est soulevé, montrant des signes d'agitation que l'École n'avait plus connus depuis 1972, date à laquelle des élèves de la promotion Charles-de-Gaulle – un symbole – refusèrent de jouer le jeu du classement. Il a pris conscience de son image, il s'interroge sur ses conditions d'existence.

Avec ce regard « distancié » que n'oublie jamais l'ethnologue, surtout lorsqu'il travaille dans sa propre société, c'est une tranche de vie de l'École nationale d'administration que je donne à voir. Un dixième du temps que l'ENA a derrière elle, à un moment où ses quatre mille cinq cents ressortissants s'interrogent sur le service de l'État.

## Chapitre premier

# Le sésame de l'élite administrative

*Où l'on découvre les conditions d'accès à l'ENA  
et le rôle des jurys*

Si d'illustres lignées de serviteurs de l'État se reproduisent aujourd'hui grâce à l'ENA, passage obligé pour atteindre les sommets de la fonction publique depuis 1945, on ne naît pas énarque. On le devient à l'issue d'un concours réputé difficile, qui, à bien des égards, s'apparente à un rituel d'initiation. La grande sélectivité du recrutement de ces hauts fonctionnaires et la position éminente de l'École dans l'ensemble des grandes écoles et dans l'appareil d'État transforment ce moment du « passage » en une expérience fondatrice.

### **Le concours ouvre la porte du sérail**

Toute personne ayant réussi le concours d'entrée à l'École et y ayant accompli toute la scolarité est énarque – qu'elle reste ou non au service de l'État. Le concours est la première chose que les énarques ont en commun, sauf quelques rares exceptions (tel Laurent Fabius), qui entrèrent à l'École sur dossier, si brillantes qu'elles s'intégrèrent sans effort<sup>1</sup>. C'est une expérience éprouvante, au point que l'un des membres du jury de concours déclarait en 1989 qu'il en rêvait toujours : « Le fait de passer de l'autre côté de la barrière n'a pas évacué le traumatisme ! »

La réussite au concours de l'ENA et l'accomplissement de toute la scolarité fondent le droit au label et à l'usage de la qualité d'« ancien élève de l'ENA ». Celle-ci peut être refusée par le directeur de l'École si, « pour quelque motif que ce soit », l'élève

1. La procédure a été supprimée en 1988.



ne termine pas sa scolarité ou ne signe pas l'engagement de servir l'État pendant dix ans<sup>1</sup>.

Un passage à l'ENA, un stage par exemple, ne suffit pas pour être énarque. L'École veille jalousement à la non-usurpation de cette identité. Les élèves administrateurs des P et T qui font un an d'études avec les énarques pour maintenir la parité entre les corps d'administrateurs civils et d'administrateurs des P et T ne sont pas des énarques. Bien qu'ils étudient à l'ENA, fréquentent des énarques et travaillent avec eux, ils ne sont pas cités dans l'Annuaire de l'Association des anciens élèves et ne sont, dans la langue des énarques, que des « PTT », voire des « postiers ». La logique des corps est plus puissante que le principe de la socialisation commune.

Plus proches des énarques, sans en avoir le titre mais tout en en partageant les références, sont, d'une part, les administrateurs de la Ville de Paris qui, jusqu'en 1988, réussissaient un concours distinct de celui de l'ENA, d'autre part, les auditeurs étrangers qui sont recrutés par une voie spéciale. Les premiers suivaient exactement la même scolarité que les énarques; les seconds s'agrègent à l'année d'étude après une brève expérience de stage administratif en France, en duo avec un énarque. Tous sont cités dans l'Annuaire des anciens élèves de l'ENA – dans les listes des promotions, mais non dans la liste alphabétique, réservée aux énarques « purs ». Le corps des administrateurs de la Ville de Paris étant dorénavant accessible par l'ENA, ces administrateurs rejoignent formellement le groupe des énarques. Les textes se sont accordés à la pratique qui voulait atténuer les différences avec ces administrateurs qui n'ont jamais dépassé 10 % de chaque promotion d'énarques : ils se trouvent donc dans l'Annuaire des anciens élèves de l'ENA et le nom de leur promotion les accompagne dans l'Annuaire des administrateurs de la Ville de Paris.

Les étrangers sont plus proches formellement des énarques que les administrateurs des P et T, par la volonté directoriale de renforcer les liens entre les élites internationales tout en développant l'influence de la France dans leur formation. « Au Japon, on dit

1. Article 42 du décret n° 82-819 du 27 septembre 1982 relatif aux conditions d'accès à l'École nationale d'administration et au régime de la scolarité.

qu'il n'y a que deux administrations qui tiennent la route dans le monde : la japonaise et la française », disait l'ancien directeur de l'ENA, René Lenoir<sup>1</sup>, fier de son programme de coopération internationale. Ainsi, depuis quelques années, les auditeurs étrangers augmentent-ils régulièrement en nombre pour représenter maintenant près des deux tiers d'une promotion d'énarques. Leurs origines nationales et professionnelles très variées sont censées enrichir la réflexion des énarques, tandis que la scolarité commune développe, en principe, leur compréhension du système français. Si l'objectif principal est de forger des liens entre les élites administratives, on constate que l'ouverture de l'administration s'opère par l'exportation du modèle français, en soumettant les étrangers à la règle de compétition interne – spécialité des énarques – et en structurant une confédération à partir de l'Association des anciens élèves de l'ENA.

Le type de concours est un élément fort de différenciation des hauts fonctionnaires, mais ce sont des considérations sociologiques ou techniques qui entrent en ligne de compte dans la distance relative que l'on observe entre les groupes d'élèves qui fréquentent l'École nationale d'administration et entre les hauts fonctionnaires de l'État. La sociologie des rapports sociaux internes à l'École montre une gradation du proche au loin selon une multitude de critères.

## La hiérarchie des entrées à l'ENA

Il existe entre les concours d'accès à l'ENA une hiérarchie, moins stipulée par les textes que présente dans les mentalités. Le premier

1. Ancien élève de l'ENA, inspecteur général des Finances honoraire, René Lenoir commence sa carrière en qualité de contrôleur civil au Maroc. Il est tour à tour conseiller technique du gouvernement chérifien, puis du ministre des Finances de la République malgache, directeur adjoint du cabinet de Michel Debré, alors ministre d'État chargé de la Défense nationale, puis directeur général de l'Action sociale, et enfin secrétaire d'État chargé des Affaires sociales, sous la présidence de Valéry Giscard d'Estaing. Après avoir administré la Sniat, la Fondation de France, l'agence Havas et la Mutuelle générale française, il devient conseiller puis directeur des affaires internationales à la Caisse des dépôts et consignations. Fondateur du Carrefour social-démocrate, il préside l'association Education et Échange, puis Sceet-International, avant de diriger l'ENA de 1988 à 1992. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages, dont *Les Exclus. Le tiers monde peut se nourrir* et *Les Cerisiers d'Irghil*.

concours, dans l'ordre d'énonciation des décrets et de tous les documents relatifs aux concours, est le concours externe, ouvert depuis 1990 aux candidats de moins de 28 ans titulaires d'un diplôme national sanctionnant un second cycle d'études supérieures ou du diplôme d'un institut d'études politiques. Le deuxième concours est le concours interne, ouvert depuis 1990 aux candidats de moins de 46 ans justifiant de cinq ans au moins de services effectifs dans un emploi de fonctionnaire ou d'agent de l'État, des collectivités territoriales ou d'un établissement public. Le troisième concours est ouvert aux candidats de moins de 40 ans ayant exercé une activité professionnelle ou détenu un mandat électif durant huit ans au moins.

Les différences entre les concours sont marquées dans les sujets, dans la nature des épreuves, dans les questions posées aux candidats, dans les coefficients de notation. Pour supprimer l'idée de hiérarchie entre les concours, les documents officiels ne parlent que de concours externe ou interne, voies de recrutement traditionnelles dans la fonction publique. Mais la notion d'ordre, et de légitimité différenciée, reparaît formellement avec la mention de « troisième concours » qui, tentative nouvelle d'ouverture de la haute fonction publique sur la société civile, ne concerne pas un groupe de personnes homogène. Ce concours, ouvert en 1991, se veut différent de celui qui sous le nom de « troisième voie » fut ouvert, de 1983 à 1986, aux candidats justifiant d'un mandat politique, syndical ou associatif. La troisième voie, inaugurée par Anicet Le Pors, alors ministre de la Fonction publique, fut critiquée par l'Association des anciens élèves de l'ENA, pour qui l'exercice d'un mandat syndical ou électif ne paraissait pas un critère déterminant d'accès à la haute fonction publique. De surcroît, l'existence de deux classements séparés, l'un pour les internes et les externes, l'autre pour les « troisième voie », lui semblait préjudiciable, car elle mettait en place une filière distincte d'accès aux postes réservés aux énarques, et notamment aux grands corps de l'État. A l'extérieur du milieu des anciens élèves, l'expérience fut aussi désapprouvée, comme en témoigne un membre du jury de concours en 1989 : « On s'est trompé de critère en créant la troisième voie, le dévouement à la chose publique [du militant politique ou syndical] n'est pas un signe d'efficacité... mais il faut

que la fonction publique s'ouvre à des gens d'expérience... » Les débats autour de ce concours soulèvent la double question des conditions de la démocratisation du recrutement des dirigeants administratifs et de l'ouverture de la haute fonction publique. Les origines sociales, scolaires, et les antécédents professionnels sont des dimensions indissociables de toute réflexion sur les énarques.

Chaque catégorie de concours touche en effet une population particulière, que soude le label. Les énarques se distinguent, au moment de leur scolarité, entre les « externes », les « internes », les « troisième concours<sup>1</sup> », et cohabitent avec les « postiers » ou les « Ville de Paris ».

Les différences entre les trois concours d'accès à l'ENA sont gommées dans l'Annuaire et dans tous les documents relatifs au déroulement de carrière des énarques, de même que leurs rangs d'entrée et de sortie de l'École. Mais elles existent dans l'esprit des énarques et de ceux qui les côtoient professionnellement, en raison de la pyramide des âges – un jeune externe fera une meilleure carrière qu'un interne débutant dix ans après lui – et de la structure du milieu. C'est en ce sens que la réussite au concours de l'ENA est un acte fondateur, qui scelle l'agrégation à un groupe et l'appartenance à l'un des multiples sous-groupes sur lesquels s'appuient les réseaux électifs et professionnels où s'inscrit la majorité des énarques.

### Chronique d'un concours

Depuis 1945, le service des concours officie dans le secret de ses locaux, derrière une porte fermée au public, avec une organisation du travail qui ne laisse aucune prise au hasard. L'affaire est si compliquée que, un grain de sable étant susceptible de faire déraiper l'ensemble, tous les faits et gestes des acteurs du concours sont contrôlés. Les candidats reçoivent des instructions précises et se mettent pour la plupart dans un état de soumission relative dont

1. Mon étude s'étant déroulée au moment où il n'y avait pas de « troisième concours », je n'ai sur cette future catégorie d'énarques que des propos rapportés. Dans la constellation énarquique de demain, quelle place auront les « énarques du troisième type », comme les appelle Odon Vallet, un ancien élève écrivain ?

ils espèrent le salut : « Il faut faire ce que demande le jury ! » Les actions des membres des jurys, des surveillants de salle ou des appariteurs sont étroitement coordonnées : « Nous devons éliminer le risque de voir annuler le concours en Conseil d'État, éviter toute fuite, tout écart par rapport à la règle. » Le responsable des concours, qui dépend hiérarchiquement de la direction des études et maîtrise l'ensemble des activités relatives aux épreuves, est très strict sur ce point. Il a pour mission d'assurer chaque année le bon déroulement des concours d'accès aux cycles préparatoires, des trois concours d'accès à l'ENA, et des épreuves de classement de sortie de chaque promotion d'élèves.

La face cachée du concours, c'est tout d'abord une équipe de treize personnes soudées, jusqu'à leur renouvellement partiel en 1989, par un passé commun. La cohésion du service des concours provient surtout de ce qu'il travaille dans un espace clos, à l'intérieur de l'École. « Le caractère fermé de ce service rebute de prime abord, mais on prend vite l'habitude de fermer la porte de son bureau car on peut toujours travailler sur un document confidentiel. » L'exigence de confidentialité, que l'on retrouve constamment à l'ENA parce qu'il s'agit presque d'une affaire d'État, repose sur la fiabilité d'un personnel recruté par relations, ou à la suite d'entretiens particuliers : « Nous devons éviter les gens envoyés là à des fins précises<sup>1</sup> ; ce service est le saint des saints. » La responsable actuelle ne tarit pas d'éloges sur la qualité humaine du service qu'elle gère et sur la valeur des concours qu'elle contribue à organiser.

Ce service est le maître d'œuvre d'une organisation qui comporte plusieurs phases : envoi et traitement des dossiers de candidature (examen des droits à concourir), publication des éléments formels du concours, constitution des jurys, choix des sujets et mise en forme des dossiers des épreuves, convocation des candidats, organisation des épreuves (location des salles, convocation des surveillants, production des formulaires), vérification de l'anonymat des copies, ventilation de celles-ci entre les correcteurs, enregistrement des notes, transmission au jury, gestion des réunions

1. L'interlocuteur, sans nommer personne, laisse entendre que des individus pourraient se glisser dans le service des concours pour « sortir des informations » gardées secrètes.

d'harmonisation entre les membres du jury, et enfin établissement des listes d'impétrants. Chacune de ces phases exige un savoir-faire et une maîtrise particulière du temps car le droit à l'erreur n'existe pas.

L'efficacité de ce service est reconnue par les présidents de jury : « Dans le calme et la bonne humeur, le service des concours nous permet de franchir les obstacles sans que l'on s'en rende compte », déclare l'un d'eux en 1989. Les principaux obstacles sont les risques de fuite concernant les sujets de concours, les pertes de copies, les levées d'anonymat, les erreurs de notation. C'est un travail immense puisque, pour retenir quatre-vingts personnes en 1988, il fallut véhiculer plus de douze mille appréciations, sans annoter les copies, qui doivent rester anonymes et vierges d'un correcteur à l'autre.

L'autre axe essentiel du concours est le jury, qui doit former une personnalité morale incontestable. Ses membres ont le sentiment d'être pris dans une « espèce d'aventure collective » que la libre expression des tempéraments peut compromettre même si le président est là pour conduire la barque à bon port. Le service des concours joue un rôle important dans la cohésion de ces équipes qui se renouvellent chaque année. « Il y a une très grande étanchéité entre les jurys », dit un inspecteur général de l'Administration en 1989 ; « mais on connaît les gaffes à ne pas faire, on parle de certains cas, comme la fille de l'an dernier dont le charme subjuguait le jury... », complète une personnalité extérieure, membre du même jury. Le responsable des concours garde la mémoire des concours antérieurs, il connaît la jurisprudence, signale les sujets qui ont déjà été abordés et ceux qui risquent de conduire devant le Conseil d'État pour annulation. Ainsi les présidents de jury concluent-ils généralement leurs rapports en lui rendant hommage : « Son excellent travail d'organisation a permis le bon déroulement des épreuves et le bon fonctionnement du jury. »

L'« aventure collective » peut entraîner très loin les candidats, aussi les membres du jury sont-ils soigneusement choisis et leurs noms, retenus par le directeur de l'ENA, gardés secrets jusqu'au moment de leur publication au *Journal officiel*, en juin pour les concours d'accès à l'ENA dont les écrits se déroulent début septembre. La composition d'un jury est œuvre délicate qui repose sur

des principes définis par décret et sur des appréciations personnelles. Le décret du 13 octobre 1986 (article 12) précise que les jurys des concours internes et externes comprennent chacun un président et douze membres choisis parmi des fonctionnaires, des enseignants et des personnalités non fonctionnaires. Ils comptent au moins cinq fonctionnaires autres que des enseignants et au plus trois personnalités non fonctionnaires. Le jury du troisième concours comprend, outre le président, huit fonctionnaires, dont au plus quatre enseignants, et quatre personnalités n'ayant pas la qualité de fonctionnaire. Le président et deux membres du jury sont communs aux trois concours d'entrée à l'ENA.

Les jurys d'accès aux cycles préparatoires<sup>1</sup> comprennent un président commun, et chacun trois fonctionnaires, trois membres des personnels enseignants, trois représentants des organisations syndicales. La moitié au moins des membres de ces jurys doit exercer son activité et résider hors de la région Ile-de-France. Le jury de sélection pour le cycle de préparation du troisième concours comprend un président et quatre membres – deux fonctionnaires, dont un au moins choisi dans l'un des corps recrutés par l'ENA, et deux personnalités n'ayant pas la qualité de fonctionnaire, choisies en raison de leur expérience professionnelle.

Les règles étant connues, le vivier de recrutement des très nombreux évaluateurs des énarques n'est pas immense, d'autant plus qu'il faut tenir compte d'autres impératifs non écrits. La direction des études et la direction de l'École font des propositions, sondent les personnalités et retiennent les noms qui seront connus du public par un arrêté du ministre chargé de la fonction publique.

Pour faire partie du jury de l'ENA, la qualité professionnelle compte, de même que le fait d'avoir dirigé un séminaire à l'ENA lors des années antérieures. Mais les critères de reconnaissance

1. La préparation au concours de l'ENA est prévue par l'ordonnance du 9 octobre 1945. Aujourd'hui, il existe deux cycles préparatoires ouverts aux candidats du concours interne ayant réussi le « pré-concours » et un cycle préparatoire pour les candidats au troisième concours. Selon qu'ils sont dotés, ou non, d'un diplôme d'études supérieures, ils préparent en un ou deux ans le concours d'entrée à l'ENA, dans différents centres de formation. Les instituts d'études politiques de Paris et de province, le centre de formation professionnelle du ministère des Finances accueillent chaque année entre 150 et 160 personnes, à peu près le double du nombre de postes offerts au concours principal. Les stagiaires du cycle préparatoire d'origine fonctionnaire sont rémunérés durant cette période sur la base de leur traitement indiciaire, les autres sont placés sous le régime des étudiants.

sont multiples. Danielle Blondel, professeur des universités, fut demandée en 1986 par un président de jury, qui était l'un de ses amis, pour siéger à ses côtés ; cette expérience la conduisit à participer de nouveau au jury de 1988 : « Le directeur des études, qui me connaissait un peu, m'a demandé d'assurer les mêmes fonctions dans une formule différente. J'ai accepté, malgré la lourde charge et la tension que cela représentait. » De même, Yves Lichtenberger, ancien responsable national de la CFDT et directeur d'un département au ministère de la Recherche, avait été pressenti par Simon Nora<sup>1</sup> lorsqu'il était directeur de l'ENA, mais il n'était pas libre ; deux ans plus tard, Roger Fauroux<sup>2</sup>, quittant la présidence de Saint-Gobain pour la direction de l'ENA, demanda à Pierre Rosanvallon, directeur à l'École des hautes études en sciences sociales, qu'il avait rencontré à la Fondation Saint-Simon (l'un en est le président, l'autre le secrétaire général), le nom d'une personne connue des milieux sociaux et dotée d'une reconnaissance universitaire : Pierre Rosanvallon, qui avait fait partie du jury de 1987, choisit en quelque sorte un successeur. Yves Lichtenberger avait un atout particulier : « En ma qualité de syndicaliste, dit-il, je représentais un aspect moins typé de la fonction publique. J'avais une certaine curiosité pour cette école dont on voit bien

1. Ancien élève de l'ENA, inspecteur général des Finances honoraire, membre fondateur du Club Jean-Moulin, Simon Nora a contribué à la réflexion sur la « nouvelle société ». Membre actif de la Fondation Saint-Simon, il préside le conseil de surveillance de la banque Lehman Brothers International, après une longue carrière au service de l'État. Il commence en qualité de chargé de mission à l'administration centrale des Finances puis est nommé secrétaire général de la commission des Comptes et des Budgets économiques de la nation. Il participe au commissariat général au Plan avant de devenir conseiller technique au cabinet d'Edgar Faure, puis de Pierre Mendès France. Après avoir exercé des fonctions de directeur général à la CECA, il devient délégué interministériel pour la télévision couleur, membre du conseil de surveillance de l'Entreprise minière et chimique. Il est alors nommé chargé de mission auprès de Jacques Chaban-Delmas. Directeur de la Librairie Hachette, puis administrateur de société de télévision, il dirigera l'ENA de 1982 à 1985. Il est l'auteur de plusieurs rapports : « Les entreprises publiques », « L'amélioration de l'habitat ancien », « L'informatisation de la société » (ce dernier en collaboration avec Alain Minc).

2. Ancien élève de l'ENA, ancien inspecteur des Finances, Roger Fauroux a commencé sa longue carrière comme chargé de mission au cabinet de Louis Joxe à l'Éducation nationale. Après une longue disponibilité, et sa démission de l'inspection des Finances, il entre à la Compagnie de Pont-à-Mousson comme directeur administratif puis directeur financier. Après la fusion de cette compagnie avec Saint-Gobain, il devient PDG de Saint-Gobain Industries, puis président d'honneur. Il présida deux ans la Compagnie des machines Bull, puis les Éditions du Cerf, avant de diriger l'ENA de 1986 à 1988. Il est alors nommé ministre de l'Industrie, du Commerce extérieur et de l'Aménagement du territoire. Maire de Saint-Giron depuis 1989, il entre au conseil d'administration de la compagnie d'assurances Commercial Union, en Grande-Bretagne, en 1992.



l'importance dans la structuration de l'appareil administratif mais qui, de mon point de vue, était tellement étrangère. C'était l'occasion de baigner dedans, de voir de quoi partent les énarques que l'on voit à leur sortie. »

Les membres de jury doivent être compétents, motivés, et surtout totalement disponibles sur une longue période. C'est ainsi que le secrétaire général de l'École choisit François Langlais, membre du jury de concours 1988, pour sa qualité d'inspecteur général de l'Administration, et parce qu'il avait le temps de se consacrer à une procédure qui dure près de sept mois. Les premières réunions de coordination (de choix des sujets de concours, par exemple) se déroulent avant l'été, les dernières réunions d'harmonisation ont lieu à la mi-décembre.

Une étude de la composition des jurys d'entrée à l'ENA, entre 1981 et 1992, montre une rotation des présidences entre des hauts fonctionnaires issus des grands corps de l'État (Conseil d'État, inspection des Finances, Cour des comptes), du ministère des Affaires étrangères, du corps préfectoral et de l'université. Depuis 1983, l'ouverture sur la société civile se concrétise par l'appel à des personnalités du secteur industriel (Renault, Saint-Gobain, Peugeot SA, Thomson-CSF, IBM, etc.), des médias (*Le Monde*, AFP) et d'autres grandes écoles (HEC, Ponts et Chaussées). Durant cette période, seulement trois femmes (deux originaires des grands corps et un professeur d'université) ont été placées en situation d'exercer la présidence du jury en cas d'empêchement du président. La faible participation féminine au jury s'expliquerait, selon le responsable du service des concours, par « un manque de disponibilité et une impossibilité à concilier vie professionnelle, éducation des enfants et responsabilité du concours ». Complication existentielle qui se renforce, pour les jurys d'accès aux cycles préparatoires, par l'obligation de venir de province. Interrogée sur ce point, l'une des femmes du jury faisait plutôt état du « sentiment d'autocensure des femmes, qui ont le sentiment que, à capacité égale dans la fonction publique active, on n'ira pas chercher une femme ». Quoi qu'il en soit, les femmes membres du jury d'accès à l'ENA sont dans la même proportion que les énarques femmes, à savoir entre 20 et 25 % des effectifs selon les années, ce qui conforte le caractère masculin du concours.

Les membres des jurys ne se connaissent pas *a priori*, bien que certains aient déjà pu travailler ensemble, et ils n'entretiennent pas forcément des relations étroites à l'issue du concours. Ce n'est que le temps du concours qu'ils forment une équipe soudée, puis chacun reprend sa liberté : « Nous nous sommes bien appréciés, nous avons été heureux de travailler ensemble, et nous ne nous sommes pas revus. C'est au président du jury de proposer une réunion. » Certains électroniciens sont plus libres que d'autres qui gravitent autour de l'ENA, réitèrent, si la direction le leur demande, leurs prestations d'évaluateur et entretiennent des rapports plus soutenus avec leurs collègues d'un temps.

Les premières réunions des vingt-trois membres du jury ont pour thème le choix des sujets des épreuves d'admissibilité, à l'intérieur des programmes fixés par arrêté du ministre de la Fonction publique, après avis du conseil d'administration de l'ENA. Le *Journal officiel de la République française* publie chaque année les décrets relatifs aux conditions d'accès à l'ENA et au régime de la scolarité. Le libellé des épreuves est déjà tout un programme.

Le premier jour, les candidats composent en droit public ou en économie. Le deuxième jour, ils rédigent, à partir d'un dossier, « une note ayant pour objet de vérifier l'aptitude à l'analyse et au raisonnement juridique » ou « une note de présentation et d'interprétation de documents économiques ». Le troisième jour, les étudiants affrontent « une composition portant sur l'évolution générale politique, économique et sociale du monde ainsi que sur le mouvement des idées depuis le milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle jusqu'à nos jours », tandis que les fonctionnaires rédigent « une note de synthèse sur un dossier de caractère général pouvant porter sur un sujet relatif aux problèmes politiques, économiques et sociaux du monde contemporain ». La quatrième épreuve est « une composition portant sur les finances publiques, les questions sociales ou les questions internationales ». Enfin, s'ils en ont encore le courage, les candidats peuvent se présenter à l'« épreuve facultative de composition » dans l'une des treize options, parmi lesquelles démographie, statistiques, mathématiques, histoire contemporaine, géographie, gestion comptable et financière des entreprises.

La nature des épreuves des concours ouverts aux étudiants et aux fonctionnaires ne change guère d'une année sur l'autre. Le troi-

sième concours présente une formule allégée pour tenir compte des origines des candidats. La composition de droit public ou d'économie est remplacée par la « résolution d'un cas exposé dans un dossier et portant, au choix du candidat, sur la sociologie des organisations, la gestion des entreprises, la gestion des collectivités locales et de leurs établissements publics, ou les relations sociales ». L'épreuve dite « du cinquième jour » portant sur les finances publiques, les questions sociales ou les questions internationales, est supprimée, ainsi que l'épreuve facultative portant sur l'une des treize options<sup>1</sup>.

Le jury se composant de généralistes et de spécialistes, chacun s'exprime sur son sujet en ayant le souci d'écarter les thèmes trop fermés, le risque de résultats non significatifs compte tenu de la nature de la préparation que reçoivent les candidats, les sujets trop épineux, ou trop classiques. Ainsi, comme le rapporte un membre du jury de 1988, le sujet soumis aux candidats du concours interne (« L'entreprise dans le débat politique français ») fut retenu par « un large consensus parce que c'était un thème tellement brûlant pour la société française qu'il était intéressant de sélectionner des énarques concernés par cette question ».

Au fil des réunions, le jury affine les sujets et leur trouve des formulations exactes avant de les mettre sous scellés. Puis il se disperse et ne se reverra qu'à la rentrée, en formation restreinte, pour se répartir les tâches d'évaluation proprement dite.

Le premier acte du concours commence en septembre, avec les épreuves écrites auxquelles se présentent plusieurs centaines de candidats : 1 161 inscrits en 1989, 1 218 en 1990, 1 479 en 1991 (année inaugurant le troisième concours), qui affrontent la première épreuve au nombre de 777, 756 et 921 personnes respectivement. L'importance des abstentions – plus de 30 % chaque année – s'explique : certains candidats s'inscrivent à plusieurs concours et ne se présentent qu'à celui qu'ils estiment avoir des chances raisonnables de réussir ; en ne venant pas à la première épreuve, ils préservent leurs chances ultérieures car ils ne peuvent concourir que trois fois.

1. Voir en annexe (p. 339-348) les textes des décrets relatifs à l'organisation des trois concours d'accès à l'ENA.

### Le rituel des épreuves

Les candidats doivent se débarrasser de tous leurs supports de savoir (documents personnels, porte-documents, sacs volumineux) pour ne conserver avec eux que leur pièce d'identité, leur stylo et quelques provisions de bouche. Ils sont virtuellement si ce n'est égaux, du moins placés en situation d'égalité. En fait, certains sont si habitués des concours supérieurs qu'ils y vont comme d'autres iraient au cinéma. Ils sont peu impressionnés par l'immensité des salles, la vision des petites tables à distance réglementaire, les formalités à remplir.

Devant la porte, les « angoissés » révisent leurs cours, les « accros » de l'information lisent les titres du matin, les « familiers du système » discutent par petits groupes. On distingue les « rangés », qui classent leur convocation dans une chemise plastifiée; les « anxieux », qui la plient en huit; les « farceurs », qui présentent *Le Monde* en guise de laissez-passer; les « égarés », qui sortent leur permis de conduire...

Dans la salle, les « calmes » franchissent l'épreuve avec économie, les « tendus » lèvent violemment le bras pour réclamer vite vite un intercalaire. Certains croquent du chocolat comme si le génie était au fond de leur tablette, d'autres se précipitent aux toilettes après l'heure réglementaire qui les tient devant leur feuille. Enfin, visages ouverts ou fermés, ils sont en situation d'égalité, libres de faire la différence.

Chaque épreuve débute en présence d'un membre du jury et du directeur des études, requis pour relire les sujets, en vérifier la conformité et assister à leur distribution. Les surveillants contrôlent l'identité des candidats, leurs déplacements, et observent s'ils écrivent bien tous à l'encre noire – un candidat ne peut se singulariser par la couleur de son écriture sans contrevenir à la règle de l'anonymat du concours.

À la fin des épreuves, sans laisser plus d'une seconde de répit aux candidats, les appariteurs comptent le nombre d'intercalaires, remettent un bon de sortie et signent les copies avant de les confier au responsable de la salle qui les évacue discrètement en direction du « saint des saints ». Les épreuves des concours externe et

interne se déroulent en cinq jours, ou vingt-six heures, à Paris, dans les centres d'examens habituels (palais de la Mutualité, Maison de la chimie, centre Austerlitz, etc.).

Durant cette semaine d'extrême tension, le service des concours contrôle la présence éventuelle de journalistes à l'affût de ce qui pourrait être un scandale, un « scoop », comme cela eut lieu en 1987 où, après une panne d'électricité au centre d'examen de la Mutualité, un journal avait titré : « La triche à l'ENA ». « Le discrédit est vite jeté parce qu'il s'agit du concours de l'ENA, pas du concours du cantonnier de Bezombes-le-Trou », déclare l'un des membres du service des concours, toujours sur le qui-vive.

Aucune irrégularité ne doit entacher la sélection et le classement de la future élite. Le soupçon permanent renforce l'objectivité des procédures sans supprimer l'idée que les hommes peuvent faillir dans leur contrôle. Les membres du jury sont conscients des pressions qu'ils peuvent recevoir et s'efforcent d'y résister, comme le relate l'un d'eux : « Je m'attendais à davantage de pressions, j'ai eu le cas d'un collègue qui m'a demandé de lui communiquer les résultats d'un ami mais je ne l'ai fait que le jour de l'affichage. De même, j'ai vu passer d'anciens collaborateurs et je ne suis pas intervenu dans la discussion les concernant. »

Les copies, rendues anonymes, sont ventilées entre les correcteurs à raison de deux cent cinquante par personne environ, et corrigées deux fois. Après lecture d'une vingtaine d'entre elles, le président du jury convoque une réunion pour définir les critères et ajuster les évaluations. Ce travail est indispensable pour « améliorer les échanges entre correcteurs et membres des jurys et éviter que les membres qui n'appartiennent pas aux jurys d'entretien (ni *a fortiori* au groupe constitué par le président et ses deux assessseurs permanents) ne se considèrent comme moins bien informés et à la limite appelés à ratifier plus qu'à décider. Tel n'a pas été le cas, mais il convient d'être attentif à ce risque » (rapport du président du jury de concours de 1990).

Selon un membre d'un jury de concours de 1988, ce travail d'harmonisation agit sur la cohésion d'un groupe qui ne souhaite pas faire d'erreur : « Bien que les membres du jury soient très divers, à mesure que progresse le travail apparaît une forte convergence sur la façon d'évaluer et de noter. Il n'y a pas de divergence

sur le fond, ni conflits de nature politique, ni conflits sur la conception du haut fonctionnaire, ni même sur le rôle de l'ENA. Le processus d'objectivation est très fort et très partagé. » Trois ans plus tôt, le président du jury, Dieudonné Mandelkern, considérait que « le jury était assez nombreux pour que se dégage une majorité évitant les emballements dans un sens ou dans l'autre, ainsi d'ailleurs que le regroupement des notes autour de la moyenne ».

Vient alors la phase des oraux, épreuves techniques par lesquelles les jurys vérifient en trente minutes les connaissances des candidats dans diverses matières : celles qu'ils n'ont pas choisies à l'écrit sont obligatoires, ainsi que l'« épreuve de langue » (version écrite en deux heures pour le concours interne, conversation et traduction d'un texte en trente minutes pour le concours externe) ; d'autres sont facultatives, comme celle portant sur le traitement informatisé de l'information, qui doit être traitée en vingt minutes. S'ajoutent l'épreuve d'exercices physiques (une matinée) et surtout l'épreuve tant redoutée du « grand oral » qui, en quarante-cinq minutes, a pour objet de tester les personnalités des candidats.

Les candidats admissibles au troisième concours sont obligatoirement interrogés sur les questions sociales et les questions internationales, tandis que l'épreuve d'éducation physique est facultative. Serait-ce parce qu'ils sont censés venir d'un univers plus dynamique que celui de l'administration, ou parce qu'ils sont plus âgés ?

Le « grand oral », intitulé aujourd'hui « entretien permettant d'apprécier la personnalité et les motivations du candidat », est affronté par l'ensemble des candidats. Du fait de son coefficient – le plus fort de toutes les épreuves –, il est l'épine dorsale du concours. Le classement à l'épreuve d'entretien reflète le classement général d'entrée à l'ENA. Cette pièce maîtresse du concours qui a fait, en bien ou en mal, la renommée de l'ENA s'entoure d'un certain cérémonial et se déroule selon des conventions établies que les candidats « révisent », de même qu'ils font des « galops d'essai » pour s'entraîner à l'écrit.

Dans l'une des grandes salles de cours de l'ENA, des tables sont disposées en ovale. Tournant le dos à la baie vitrée, siègent cinq membres du jury. Le président est au centre et son importance tient autant au tapis vert disposé devant lui qu'à l'horloge singulière

qu'il actionne. En forme de périscope, muni de quatre cadrans et de deux voyants lumineux, ce chronomètre rythme l'entretien. Le voyant vert signifie au candidat que l'épreuve commence, le rouge déclenche un timbre qui marque la fin de l'entretien. Chacun voit les aiguilles tourner. Sur les tables, des papiers, une bouteille d'eau, des verres, des cavaliers identifient les examinateurs.

Face au président s'assied le candidat. Jusqu'en 1990, il entrait par une porte communiquant avec une autre salle, plus propice à la concentration que le couloir sur lequel ouvre la porte d'accès du public – public qui retient sa place plusieurs jours à l'avance, comme au théâtre.

Autrefois, le candidat piochait dans une urne transparente une boule numérotée à laquelle correspondait un texte, mis sous scellés. Après une heure de préparation, il commentait ce texte devant le jury. La médiation de la boule avait pour fonction principale d'éviter que les candidats ne soient en contact direct avec l'ensemble des sujets et ne puissent avoir une quelconque influence sur le sort des autres. Cette pratique aujourd'hui supprimée puisqu'il n'y a plus de texte à commenter montre l'état de suspicion dans lequel se déroule le concours. Sans doute ce tirage au sort a-t-il accredité l'idée encore répandue à l'ENA que la réussite au concours est une loterie.

Il est vrai que le hasard intervient dans cet univers excessivement contrôlé, figé par la norme juridique et par la répétition des gestes usuels. Il tient à l'incertitude de la compétition, à l'impossibilité pour le candidat d'évaluer sa position dans l'ensemble. Le degré de préparation scolaire ou l'équilibre personnel réduisent les incertitudes. Comme le dit Yves Lichtenberger, qui faisait partie du jury en 1988 : « Pour faire l'ENA, il faut être bon partout. Mais pour réussir le concours il vaut mieux être moyen partout. Les épreuves orales d'admission redistribuent parfois les cartes de l'admissibilité, les épreuves techniques compensent les effets de culture générale. »

Dans cette ultime épreuve la tension est grande, autant pour le jury, qui s'efforce de prêter une égale attention à chacun des candidats qu'il examine, à raison de huit par jour durant un mois, que pour les candidat, qui ont le sentiment de jouer leur destin en quarante-cinq minutes. Chaque examinateur pose les questions qui lui

viennent à l'esprit et lui semblent bonnes pour tester le candidat, et par une « cohésion parfaite et amicale » le jury fait de l'entretien un « élément de jugement irremplaçable ».

### De quoi parlent les (futurs) énarques ?

Un énarque se distingue d'un autre haut fonctionnaire formé à une école différente, ou promu par la voie interne, par son style phrasé, ses qualités d'élocution, son aptitude à classer les informations. Les énarques disposent moins d'un savoir singulier – ils sont considérés comme des généralistes – que d'une aptitude à découper ce savoir et à le réorganiser pour les fins qu'il sert : ce sont des technocrates. La question du discours des énarques est si indissociable de leur être que c'est la raison pour laquelle l'épreuve du « grand oral » est le pivot de leur sélection.

Mille faux conseils sont donnés aux candidats pour préparer cette épreuve et immenses sont leurs anticipations sur l'attitude du jury. Ils se renseignent pour connaître les dadas des examinateurs, leurs tempéraments, leurs origines. Ils réfléchissent à l'image qu'ils souhaitent donner d'eux-mêmes dans la fiche que le jury aura sous les yeux.

Comment se déroulent ces fameux entretiens qu'un président de jury souhaiterait ainsi libeller : « entretien permettant d'apprécier la personnalité, la culture générale, la sûreté de jugement, les qualités d'expression et les motivations du candidat » ? L'épreuve qui favorisait autrefois les étudiants susceptibles de mettre en avant culture générale et brillant cursus scolaire conduit aujourd'hui les candidats à valoriser leur expérience professionnelle. Pour amorcer le dialogue, le jury se nourrit de la substance que lui fournit le candidat dans la fiche de renseignements, comme le montrent ces questions entendues en 1988 :

– Vous pratiquez la musique irlandaise. Dites-vous que vous êtes attaché d'ambassade, je vous demande de me présenter l'Irlande en trois minutes !

– Vous vous êtes occupé du Festival des arts du Pacifique à Nouméa. Avez-vous eu une participation des îles sous contrôle américain ?



– Vous avez fait vos études au lycée Saint-Exupéry à Marseille. Est-ce que le Petit Prince est un roman ?

– Vous avez été élu étudiant dans votre université. Que pensez-vous du syndicalisme étudiant ?

– Vous avez fait une maîtrise d'histoire, l'ESSEC et Sciences Po. Pouvez-vous nous parler du danger de l'histoire immédiate ?

– Vous êtes polytechnicien. Quel est ce romancier du XIX<sup>e</sup> siècle qui s'est fait chasser de l'X ?

Le jury tente rarement de déstabiliser le candidat par des questions inattendues du type : « Bonjour. Vous êtes bonne en calcul ? », ou : « Que pensez-vous de l'éducation physique ? » Mais nombreux sont les candidats recalés qui se sont fait piéger en donnant des informations fausses ou prétentieuses. D'autres, qui n'avaient pas rempli la rubrique « Activités diverses » parce qu'ils avaient tout sacrifié aux études ou ne pouvaient mettre que des platitudes (lecture, cinéma, jogging), se sont entendu dire : « Vous ne faites rien dans la vie ? »

Une fois la conversation lancée, le jury sonde les connaissances en droit, économie, histoire, géographie, culture générale, et procède par association d'idées, tel cet enchaînement auquel j'ai assisté entre la protection contre les feux de forêt, les peintres pompiers et le mythe de Prométhée, ou tel autre entre le parapluie américain, le parapluie bulgare et *Les Parapluies de Cherbourg*.

Un membre du jury de 1988 me répondit de façon complexe sur la rationalité de ce fonctionnement associatif : « Il était impulsé par le président du jury qui souhaitait que l'on parte du candidat plutôt que celui-là vienne se heurter à une grille d'indicateurs permettant de le noter, technique que préférait le précédent jury. » Dans un rapport, le jury en question définissait son attitude : « Le risque de conversation entre les membres du jury et les candidats pouvant briser l'égalité des chances entre les candidats, le jury a défini un schéma d'intervention. Le président introduit, le premier membre pose des questions sur la biographie, la personnalité, les goûts, le deuxième fait des sondages sur diverses connaissances, le troisième fait une mise en situation pour faire appel à son jugement et à son esprit de décision, le quatrième n'intervient pas mais joue le rôle de rapporteur dans la délibération qui suit l'entretien. » Ces deux pratiques attestent que, dans l'ensemble des règles qui

organisent le concours, les jurys ont toute liberté pour décider de la meilleure façon de tester et de départager les individus.

La mise en situation est pratiquée auprès de tous les candidats, qu'il leur soit demandé de rejouer leur parcours en creusant les zones d'ombre, les raisons de leur orientation professionnelle, ou bien de se mettre dans la peau du futur administrateur qu'ils pourraient être. Voici quelques exemples :

– Votre préfet est absent, on vous annonce une manifestation d'agriculteurs. Que faites-vous ?

– Vous êtes chargé de composer une commission de lutte contre la toxicomanie... Vous êtes-vous déjà drogué ?

– Vous êtes conseiller du ministre de l'Éducation nationale, il vous demande une note sur les langues régionales...

Le jury explore les motivations des candidats pour le service public, suscite des réflexions sur l'administration – sur son caractère cartésien par exemple, question qu'il a posée à plusieurs candidats « moins pour juger le candidat sur cette question que pour juger sa capacité de réflexion par rapport à quelque chose que lui-même considère comme complexe, sans réponse simple », dit Yves Lichtenberger.

Enfin, le jury cherche les secteurs d'intérêt pour l'administration et obtient des réponses qui frisent le stéréotype. Le préfet Jean Perier en fait le constat en 1991 : « Dans la mesure où il est possible d'accorder une valeur réelle aux propos tenus à cet égard par les candidats, il apparaît qu'ils sont dans une large majorité plus attirés par les activités juridictionnelles ou de contrôle que par la gestion et l'animation de services comportant un personnel nombreux et l'exercice de responsabilités importantes et directes<sup>1</sup>. »

Est-ce parce que aucun énarque ne peut s'avouer indifférent aux privilèges des grands corps ? Parce que les présidents de jury sont souvent issus des grands corps ? Ne serait-ce pas qu'en avouant son intérêt pour d'autres secteurs de l'administration le candidat se rapetisserait, en vertu de ce qu'« un petit énarque est un énarque sans corps », comme le disait plaisamment un membre du jury de 1988 ?

Au total, en posant de soixante à cent vingt questions par candi-

1. Rapport sur les concours d'entrée à l'ENA, 1991.

dat et en abordant cinq à quatorze thèmes différents<sup>1</sup>, le jury se forge une opinion. De celle-ci dépend en grande partie l'admission des candidats. De l'écrit à l'oral, le jury procède par élimination, en considération de plusieurs critères que, chaque année, son rapport met au clair. Au vu de ces documents, quelles sont les qualités requises pour que les candidats triomphent des épreuves ?

### La forme et le fond

Selon le rapport du jury de 1988 : « Les bons candidats ont fait un effort de réflexion transversal à partir d'éléments répartis dans diverses parties du programme d'étude. Ils savent faire l'analyse précise d'un énoncé lapidaire, établir une synthèse, prendre position à l'issue de la démonstration, mettre en valeur leur expérience professionnelle. Des lacunes ont été observées relatives à la compréhension des sujets, l'absence de plan et le manque d'ordonnement assurant la cohérence des développements. » Le refus de prendre position constaté dans les copies de nombreux candidats entraîne « confusion, absence de démonstration, acceptation des idées reçues ».

Les critiques de fond concernent « la méconnaissance des techniques de rédaction des notes administratives, les candidats manquant essentiellement de clarté, de simplicité, de concision, de sens du concret ». Le jury de l'ENA ne semble pas près de réduire la part du savoir acquis : « Comment accepter que certains de ces candidats, qui représentent déjà une élite puisqu'ils ont franchi le barrage de l'admissibilité, ignorent les faits essentiels de notre histoire nationale, les données élémentaires de la géographie de l'Europe ou les bases des grandes découvertes scientifiques et technologiques ? Ce reproche va aux candidats, mais aussi aux enseignants du primaire, du secondaire et des cycles supérieurs<sup>2</sup>. »

Parallèlement, la forme est défaillante, et chaque année le jury pointe les fautes d'orthographe, de syntaxe, et la pauvreté du style. Il faut plus de rigueur, plus de culture et plus de bon sens.

1. Chiffres calculés à partir des comptes rendus des cent cinquante sessions d'entretiens auxquelles j'ai assisté durant les concours de 1988 et 1989.

2. Rapport du président du jury de 1987.

« L'absence de rigueur se manifeste tout d'abord par la pauvreté du vocabulaire technique, l'imprécision des termes, l'utilisation de mots du langage courant pour exprimer des notions juridiques ou économiques précises... ces défaillances sont particulièrement graves en matière juridique. Elles traduisent souvent, comme l'a révélé l'épreuve d'entretien, une maîtrise insuffisante des concepts ou des notions de base (droit réglementaire ou hiérarchie des normes par exemple)... Les candidats manquent de points de repère dans le temps ou dans l'espace... Ils sont donc trop souvent conduits à se réfugier dans le présent, à ignorer le monde extérieur et à s'en tenir à une présentation médiatique des divers problèmes abordés. Les limitations de ces connaissances en miettes les amènent aussi à esquiver ou à ignorer les problèmes et les choix fondamentaux et à se confiner dans un certain "consensus mou", selon les termes d'un membre de jury interne<sup>1</sup>. »

Ces réflexions synthétiques, constantes d'un jury à l'autre, permettent de mieux cerner les contours d'une personnalité qui n'est pas un modèle mais que doivent présenter les candidats pour devenir énarques.

« Il existe deux ambiguïtés dans cette épreuve. Les uns essaient d'impressionner par leurs connaissances et disent des bêtises au lieu de se taire. Les autres font le coup de la séduction et cherchent ce qui va plaire sans montrer le cheminement du raisonnement. C'est en cela que cette épreuve possède une certaine authenticité. Ceux qui expriment clairement leurs pensées bénéficient d'un plus tandis que ceux qui restent cois ou sortent avec assurance des choses fausses se font ramasser », dit un membre du jury de 1988. Un autre, qui connut l'époque du classique « grand oral », considère que « le jury a apprécié les candidats qui ont fait preuve de calme, de sang-froid et de présence d'esprit et qui, plutôt qu'une érudition plus ou moins poussée dans un domaine, manifestaient un minimum de connaissances générales et de bon sens ». « Dans cette épreuve, il ne s'agit de donner ni une tranche de vie ni une tranche de savoir. Face au candidat, je me demande si j'ai envie de travailler avec lui. On recherche la sympathie, le gars ou la fille qui ne reste pas coi, sans nécessairement avoir réponse à tout. On

1. Rapport du jury de 1991.

aime bien l'hésitation. Il n'est pas déplaisant qu'un candidat nous amène sur son terrain sauf s'il fuit systématiquement l'obstacle », ajoute un membre du jury de 1988 qui a connu les deux formes de « grand O ».

Les candidats doivent savoir gérer au mieux le temps qui leur est imparti. Une note se fait en cinq heures, une composition en quatre heures, un oral technique en trente minutes, une présentation de soi en cinq minutes, un entretien en quarante-cinq minutes.

Dans cet espace formel de trois quarts d'heure, le jury lui-même ne réalise pas la vitesse à laquelle il pose les questions et attend les réponses du candidat; en moyenne 1,5 question/réponse par minute. Cette limitation objective du temps met plus encore en valeur les qualités que recherche le jury, à savoir la clarté de la pensée, la rigueur, la concision.

### Les procédures d'évaluation

Michel Roux, conseiller d'État, présidait le jury en 1988. Pour lui, « le jury du concours fonctionnaire marchait très bien, sans concertation, à demi-regard. Il y eut une espèce d'osmose, le cas exceptionnel d'une mayonnaise qui prend ». Pour l'un des membres de son jury, « c'était une espèce d'aventure. On se sent responsable des candidats, je n'ai pas eu l'impression d'être dominé intellectuellement par l'un ou l'autre membre du jury et aucun ne m'a paru à côté de la plaque. L'épreuve de correction vous met largement dans le coup ». Un autre appréciait qu'« entre les membres du jury existe une estime réciproque, une cohésion qui naît devant les candidats, pas au moment des réunions préparatoires qui sont toujours un peu décousues ».

Le jugement donne lieu à notation, après une délibération qui se passe en dehors du candidat et de tout observateur étranger. Un professeur observe qu'« il existe des gens incontestables, aux yeux de la majorité des membres du jury, qu'ils soient excellents ou qu'ils aient un côté chien battu. Mais il est difficile d'arbitrer entre les candidats autour de la moyenne, un candidat sérieux mais ignorant et un candidat moins sérieux dont les réponses ont été meilleures ». Une personnalité extérieure révèle qu'un ancien

directeur de l'ENA avait confié au jury la mission de mettre de côté les deux ou trois « fous » qui réussissent chaque fois le concours : « On a bien vu de quoi il parlait mais il ne nous a pas semblé qu'il était en notre pouvoir de le faire, sauf à mettre zéro à quelqu'un de très brillant. »

Les techniques varient d'un jury à l'autre : « Lors d'un jury à treize, on procédait aux enchères descendantes. On notait par écrit tout de suite et l'on transmettait au président du jury qui repérait les extrêmes hauts et bas avant de donner la parole au procureur et à l'avocat. Puis on procédait à un deuxième vote à main levée en commençant par la note la plus élevée. Quand il y avait sept mains levées, c'était la note. Pour le jury à cinq, chacun communiquait sa note et justifiait son point de vue par comparaison entre les différents candidats. » Sur ce point, Michel Roux reconnaît que « le tout premier et le tout dernier sont deux candidats qu'il faut juger en tenant compte de leur handicap, de même que du matin au soir le système de notation a tendance à se déformer. C'est un vrai problème ».

Et l'on a bien cette impression que derrière l'objectivité des procédures, tendant à garantir l'égalité des chances entre les candidats, se niche la subjectivité qui permet de les classer. Il faut bien départager les candidats, n'en retenir que un sur dix environ à l'admissibilité, et un sur deux à l'admission.

### **Existe-t-il un profil type d'énarque ?**

« On cherche moins le profil pour... que les capacités de... Le candidat doit présenter les compétences de la personne énarque, sans défaut grave ni trou de connaissances, ni caractériel, ni incapable de coopérer dans un travail d'équipe. Mais l'on finit par sélectionner un ensemble de personnes au profil typique et quelques-unes seulement qui aideront à assurer le renouvellement et l'innovation dans le système; des gens mûrs, plus intéressés à leur carrière professionnelle qu'à la préparation de l'ENA, capables de combler leurs lacunes, des gens solides au point de vue personnel », dit un membre de jury. Un autre apprécie « les candidats qui arrivent à nous faire partager leur expérience sans

avoir l'air misérable. Cette fille qui a été reçue et qui a fait un parcours en Russie à partir de la danse avait l'air tellement sincère ! ». Pour le président de ce jury, « dans chacun des deux concours il y a au moins une vingtaine de personnalités de premier ordre, douées d'intelligence, d'astuce, de bon sens. Un énarque devrait ressembler à R. Lenoir, à l'écoute des gens ». Pour Jean Viot, ambassadeur, président du jury de 1987, « l'épreuve fait apparaître des "personnalités attachantes". L'entretien se prépare sur plusieurs années par la lecture, par l'information, par la réflexion. Arriver avec un exposé préparé, se fabriquer pour la circonstance une personnalité artificielle, chercher à masquer des lacunes par le verbiage... de tels comportements ne peuvent que desservir<sup>1</sup> ».

L'un des évaluateurs que j'ai interrogés considérait que « la somme des subjectivités tend vers l'objectivité ». « Le jury ne court-il pas le risque de se tromper ? », ai-je demandé. Il a reconnu être intervenu après que le jury eut délibéré pour dire que le profil que l'on venait de cerner n'était pas le vrai, qu'il connaissait bien. Un autre précise : « Face à un candidat brillant, astucieux, qui fait preuve de bonnes qualités de raisonnement mais semble caractériel, il y a deux attitudes. Dans un entretien d'embauche, on lui dit : Vous êtes le meilleur mais trop bon pour nous, au revoir. Dans un concours on lui dit : Je n'aimerais pas être celui qui vous récupère après (sous-entendu comme chef) mais vous êtes excellent ! »

Les candidats adoptent pour la plupart un profil neutre, conforme à l'idée qu'ils se font du haut fonctionnaire. La tenue vestimentaire est impeccable, sauf quelques rares excentriques – ainsi, ce candidat étudiant, venu en bras de chemise, dont le président du jury a conclu qu'il était « hypercomplexé », ou ces candidats du troisième concours qui « laissaient tomber leur veste ou s'installaient devant le président comme s'ils étaient à une table de bistrot ». Le laisser-aller, les jeans ou les cheveux en désordre que l'on pouvait remarquer à l'écrit sont prohibés à l'oral et cèdent la place aux costumes cravates, tailleurs, cheveux courts et mines angoissées. De même peut-on remarquer certains objets de marque qui signalent l'appartenance des candidats à l'élite, et ont sans doute une vertu propitiatoire : « Les avoir, c'est en être. » Ces sty-

1. Rapport du jury de concours.

los-plumes, attachés-cases, sacs à main, foulards, attributs naturels de certains, sont pour d'autres hautement symboliques. Ils permettent de s'identifier à l'image du haut fonctionnaire, attitude qui s'avère féconde.

Dans l'épreuve d'entretien, les gestes des candidats acquièrent une pesanteur inhabituelle. Les façons d'entrer dans la salle, de se présenter, de s'asseoir et de se caler dans le fauteuil influencent inconsciemment le jury, qui tente de maîtriser ces facteurs subjectifs : « Je pourrais essayer de rationaliser ce que l'on note, mais ce n'est pas rationnel. On note une impression générale, l'addition de cent choses différentes, y compris le timbre de voix, sans même parler de la force... » ; « On leur demande de convaincre et, comme dit Antoine Riboud, pour vendre il faut séduire ! » ; « La question de l'apparence revient dans la discussion – pourquoi tel look, telle cravate verte ? – avant qu'on débâte sur le fond. On est toujours sensible à l'apparence extérieure. Je me souviens d'un candidat qui avait un côté Bourvil : j'ai senti que les autres membres du jury avaient baissé les bras, aussi lui ai-je posé des questions difficiles dont il s'est bien sorti... Le jury a reconnu qu'il avait manqué d'exigence avec l'impression que les choses étaient un peu jouées, mais ça s'est corrigé au niveau de l'ensemble du jury... »

Entre les candidats des trois concours, il existe des nuances de style qui semblent aller de pair avec des différences d'ordre intellectuel. De ce fait, les candidats ne peuvent être évalués selon les mêmes critères. Le rapport du jury de 1986 constate que « seulement le premier tiers des internes est tout à fait au niveau des externes. Il faut s'efforcer de ne pas juger sur les connaissances pour apprécier les personnalités, les qualités d'ouverture et de jugement, l'aptitude à servir l'État dans une hiérarchie et à savoir prendre des décisions ». Ces critères sont valables pour tous, mais comme le reconnaît François Langlais, qui participait au jury de 1988, « même si l'on se défend d'être séduit par des qualités extérieures de brillant, on ne peut pas ne pas donner une prime à celui qui s'exprime bien, qui ordonne bien son développement, qualités qui sont en général fournies par des études universitaires ». Phénomène qui joue en la faveur des « faux internes » que sont les enseignants : « Les internes normaliens ressemblent aux étudiants. Pour



conserver au concours interne son allure "promotion sociale" il faudrait interdire aux professeurs de s'y présenter, les dériver vers le concours étudiant ! dit un professeur. J'ai l'impression d'assister à une crispation de la course au concours. L'ENA est la super grande école. Pour l'administration centrale, il suffisait d'avoir fait Polytechnique (X) et les Mines; maintenant les gens ont X, les Mines, l'École normale supérieure, et ils se croient obligés de rajouter l'ENA : c'est du super-élitisme. La rançon de ce système est qu'ils attendent tous d'entrer au paradis ».

Si les sommets de la fonction publique sont aussi désirables que l'Éden, les hommes et les femmes n'y sont pas en nombre égal. A qui la faute ?

### Séduction ou compétence ?

Le groupe des énarques est très déséquilibré au détriment des femmes. Jusqu'en 1973, celles-ci représentaient moins de 10 % des énarques. En 1980, elles ont passé la barre des 20 % et jusqu'en 1991 le pourcentage de femmes admises à l'ENA a peu évolué. Il tourne autour de 22 %, avec une pointe de 31,6 % en 1990. Le nombre de femmes à s'inscrire au concours et à se présenter aux épreuves augmente cependant chaque année et elles constituent aujourd'hui un tiers de l'ensemble des candidats. Leur sélection repose-t-elle sur des critères particuliers ?

En 1978, à l'époque où le concours distingue une dominante économique et une dominante juridique, le pourcentage de femmes admises à l'ENA (17,8 %) est inférieur de deux points au pourcentage de femmes inscrites et présentes au concours. L'hécatombe se produit principalement dans le concours économique et au niveau des écrits. La matière exige-t-elle un raisonnement « masculin » ? En 1983, le concours n'a plus de dominante, il est ouvert aux étudiants, aux fonctionnaires et aux élus de diverses origines. Les femmes, présentes en moins grand nombre, réussissent mieux et atteignent 24,8 % des admis. Le nombre de femmes externes est légèrement supérieur à celui des internes, mais les femmes se présentant au troisième concours sont en minorité (6,3 %), ce qui reflète leur sous-représentation dans l'espace des fonctions élec-

tives<sup>1</sup>. Ces dernières sont suffisamment motivées pour se présenter aux épreuves sans se désister, mais aucune ne franchira la barre des oraux. Est-ce en raison d'un manque de préparation ou parce que leur expérience d'élues les prédisposait à un autre mode de raisonnement que celui requis par l'administration ?

En 1990, le nombre des candidatures est croissant. Les externes triomphent à l'oral avec 38,7 % de femmes parmi les admis, tandis que les internes réussissent moins bien (24,5 % des reçus). Le jury accorda-t-il sa préférence à un certain type de femmes, les étudiantes étant réputées plus brillantes et plus battantes que les autres ?

En 1991, le nombre des candidatures, tous sexes confondus, décroît – on parle de crise de recrutement à l'ENA, événement que le directeur relativise en fonction de l'abaissement de la limite d'âge autorisée pour se présenter au concours. Les femmes représentent encore un tiers des candidats des deux premiers concours et un quart des candidats du troisième concours ouvert au monde professionnel au sens large. La sélection est discriminante. Au concours externe, seulement 15,5 % des admis sont des femmes alors qu'elles représentaient 28 % des présents aux épreuves et 25 % des admissibles. Au concours interne, les femmes réussissent mieux : elles constituent 31,1 % des admis alors qu'elles n'étaient que 29 % des présents aux épreuves. Au troisième concours, l'hécatombe est totale : une seule femme franchira la barre sur les vingt qui se sont présentées aux épreuves du concours. Comment évaluer justement l'écart des résultats ?

La faiblesse numérique des femmes parmi les énarques s'explique par le petit nombre de candidatures féminines, auquel s'ajoute un pourcentage d'abandon en cours d'épreuve supérieur à celui des hommes. Or les femmes sont majoritaires à Sciences Po, fort nombreuses dans les grades inférieurs de la fonction publique, et elles occupent de plus en plus d'emplois supérieurs dans divers secteurs de l'économie. Si elles hésitent à se présenter au concours, ne serait-ce pas qu'elles se représentent les carrières auxquelles l'ENA donne accès comme très masculines ?

1. Au niveau national, les femmes élues représentent une toute petite minorité de 5,7 % à l'Assemblée nationale et de 3 % au Sénat, ce qui, par rapport aux partenaires européens, met la France à l'avant-dernier rang dans le partage des fonctions politiques.

La sur-représentation des hommes dans l'élite dirigeante freine les candidatures : les femmes craignent de ne pas bénéficier des mêmes conditions de déroulement de carrière. Leur constat s'appuie sur le rapport que publie chaque année la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique.

En 1992, les femmes occupent 8,6 % des « principaux emplois d'encadrement ». Il n'existe qu'une femme trésorier-payeur général sur cent seize (0,9 %), une femme président de chambre régionale des comptes (sur vingt-quatre), deux femmes préfets (1,7 % des préfets), trois femmes chefs de mission ayant rang d'ambassadeur (soit 2,1 %).

Elles sont plus nombreuses à présider des tribunaux administratifs (dix-sept, ce qui représente 14,3 % des présidents de TA), ainsi qu'au rang de chef de service, de directeur adjoint et de sous-directeur (soixante-dix, soit 15,1 %). Mais elles ne représentent plus que 5,1 % des effectifs des directeurs d'administration centrale (huit personnes). Elles représentent 9,4 % des membres des grands corps – principalement au Conseil d'État, où trente-six personnes représentent 12,7 % des membres de ce corps, et à la Cour des comptes, où le même nombre de trente-six concerne 10,1 % des effectifs. L'inspection des Finances est moins féminisée : elles ne sont que dix inspecteurs, soit 4,3 % de l'ensemble<sup>1</sup>. Cet aspect de l'administration n'échappe pas aux femmes énarques, qui devraient savoir pourtant que, par la voie du diplôme et de la nomination, elles progressent mieux dans les structures du pouvoir.

Lorsqu'elles entrent à l'École, la compétition interne les voit réussir de mieux en mieux. Plusieurs femmes sont sorties premières (majors) de l'ENA, bien qu'elles soient encore en minorité parmi les vingt premiers : deux en 1989 et 1991, cinq en 1990 et huit en 1992<sup>2</sup>. Si les candidates et les femmes énarques font leurs

1. Les titres des fonctions citées ne sont pas féminisés alors qu'il existe une recommandation de l'Unesco en ce sens et que le Conseil de l'Europe a établi une liste des vocables. On devrait dire « trésorière-payeuse générale », « présidente », « conseillère d'État », « inspectrice », « administratrice civile ». ... Considérant que les formes « cheffe » ou « cheffesse » sont souvent perçues comme insolites, le *Guide québécois de féminisation des titres de fonctions et des textes* (1991) propose de reconnaître le mot « chef » comme épigène : une « chef ».

2. Sachant que les femmes représentaient presque 21 % des élèves en 1989 (29 sur une promotion de 138 personnes) et 1990 (18 sur un ensemble de 87 personnes), 24,6 % en 1991 (17 pour 69 hommes), et 27 % en 1992 (24 pour 67 hommes), le plus fort taux de réussite est attesté en 1992 avec 33,5 % de femmes entrant dans les grands corps.

preuves à l'égal de leurs « camarades » masculins, elles doivent vaincre de nombreuses résistances pour accéder aux postes de direction et aux fonctions intéressantes. Le sommet de la pyramide de la fonction publique est étroit et son accès très disputé. Des femmes ont ouvert la voie mais la parité est loin d'être réalisée<sup>1</sup>.

Pour accroître la représentation féminine à l'ENA, ne faut-il pas revoir la composition du jury, qui ne compte que 20 % de femmes ? Un président de jury faisait remarquer en 1990 qu'« il serait souhaitable d'augmenter le nombre de femmes ». Une meilleure représentation des femmes au jury aurait pour effet d'accroître le nombre des candidates en faisant la preuve que le gouvernement désire rééquilibrer le *sex ratio* des hauts fonctionnaires. Cela inciterait les femmes à préparer le concours en plus grand nombre. Mais l'inégalité observée à l'admission entre les garçons et les filles ne tient-elle pas à la nature de la compétition qui valorise des attitudes et des réponses masculines plus que féminines, raison pour laquelle les femmes chutent plus régulièrement à l'écrit qu'à l'oral ?

Cet aspect du problème qui affecte sur le fond la règle de l'égalité entre les candidats est difficile à évaluer. Les membres du jury émettent des opinions contradictoires. Un homme du jury de 1988 considère que « les femmes sont avantagées parce que le jury est masculin à 80 % et qu'inconsciemment il se dit qu'elles ont bien du mérite d'être arrivées jusque-là. Ce préjugé favorable vaut pour les internes comme pour les externes ». Mais, se remémorant un jury principalement masculin, une femme n'admet pas cet *a priori* : « Je trouve impardonnable qu'une fille utilise des trucs qu'une femme peut repérer. Les douze hommes marchent, moi je l'enfonce. Certains garçons font leur numéro, mais pas en tant

1. En 1974, Valéry Giscard d'Estaing nommait (au tour extérieur) la première femme à l'inspection des Finances ; en vingt ans, leur nombre a décuplé. La même année, Michel Poniatowski nomme la première femme sous-préfet. Il faudra attendre 1981 pour connaître la première femme préfet et aujourd'hui pour la deuxième. En 1981 aussi est nommée la première femme directeur de cabinet d'un grand ministre. L'Éducation nationale ; en 1982, la première femme recteur ; en 1985, la première femme président de section au Conseil d'État ; en 1986, le Quai d'Orsay promeut la première femme directeur et, la même année, la première femme sous-directeur au Budget devient conseiller social au cabinet du Premier ministre ; un poste dit « très exposé ». En 1987, arrive la première femme TPG ; en 1989, la première femme directeur du Budget ; en 1991, la première femme Premier ministre.

qu'homme par rapport à une femme. Pourtant on voit passer des tempéraments de séducteurs<sup>1</sup>. » Sans distinction de sexe, les candidats « dynamiques et parfois sympathiques » sont appréciés du jury. Peut-être attend-il de l'encadrement de la fonction publique qu'il présente ces qualités.

Les membres du jury constatent des différences entre les candidats hommes ou femmes. Leurs propos mettent en évidence un mode de classification implicite sur des critères physiologiques et une propension à juger les individus globalement : « Les femmes, parfois plus fines que les garçons, sont nerveusement plus fragiles et s'effondrent plus fréquemment » ; « Les femmes sont plus hétérogènes que les hommes, qui ont un comportement plus homogène en termes d'activités, pas sur le plan intellectuel » ; « Il existe des battantes extraordinaires, intelligentes et qui en veulent, d'autres qui sont complètement aplaties par le concours » ; « J'ai rencontré des femmes exceptionnelles. Elles m'ont toutes intéressé, sauf une poignée qui ne valait rien. Elles ont plus d'épaisseur, de musculature que les hommes ».

Au total, à l'ENA comme dans le monde des entreprises, les femmes qui réussissent doivent être deux fois plus motivées que les hommes. Un membre du jury reconnaît que « l'ENA a une image machiste », sans s'expliquer pourquoi les femmes sont aussi réticentes à y entrer. « C'est un concours masculin plus que l'agrégation de lettres, alors qu'il pourrait très bien leur convenir. Il n'y a pas de barrage sexiste consistant à dire que l'on va éliminer les filles, pas du tout, plutôt une bienveillance *a priori*. »

Conscientes de leurs différences et de la sur-représentation des hommes à l'ENA, les candidates qui réussissent le concours préfèrent de toute manière être jugées sur les mêmes critères que ceux qui départagent les hommes. Privilégiant la règle de l'égalité, elles veulent voir leurs compétences reconnues plutôt que leur féminité.

Sur ce point, elles rejoignent leurs camarades masculins, pour qui la reconnaissance des compétences et des aptitudes est le souci principal, notamment durant la scolarité – classement de sortie oblige.

1. Au cours d'une conversation très dense, en réponse à ma question sur une « éventuelle sensibilité à la féminité des candidats », cette personne a réagi comme s'il fallait nier une solidarité de femmes, sans détailler ce qu'elle entendait par « truc de femmes », si ce n'est peut-être une « feinte fragilité ».

Entrer à l'ENA est une affaire importante qui satisfait certains des impétrants, heureux de détenir enfin leur « bâton de maréchal ». Mais il faut en sortir et transformer l'essai pour marquer les points qui feront la différence et permettront d'accéder aux meilleurs postes.

### La hiérarchie des sorties de l'ENA

Le concours de sortie est différent du concours d'entrée en ce qu'il se déroule sur la longue période de la scolarité et qu'il prend la forme d'un classement à épisodes dont les résultats déterminent la possibilité d'entrer dans un corps envié.

Le décret du 22 septembre 1982 (modifié en 1986 puis en 1990) précise que la scolarité dure vingt-six mois, comporte des stages et des études. Elle est sanctionnée par un classement. « Les élèves exercent leurs choix entre les carrières offertes selon l'ordre de leur classement... » : cette petite phrase de l'article 40 du décret précité, jointe à l'inégalité réelle des carrières offertes aux élèves, est responsable de la course effrénée qu'ils se livrent pour accéder aux grands corps du Conseil d'État, de l'inspection des Finances ou de la Cour des comptes. La raison essentielle du classement à l'ENA est de réserver l'entrée des grands corps aux premiers (la « botte »), qu'il convient de distinguer fondamentalement des autres par des avantages certains. « Les grands corps ne sont pas pour des énarques moyens », dit un jour un inspecteur des Finances.

Pour quelques énarques qui font l'École dans l'unique but d'intégrer un grand corps, être mal classé signifie être déclassé. Tous les élèves caressent un jour l'espoir de faire partie de cette super-élite, mais un bon nombre d'entre eux refuse toute autre possibilité. Leurs pères, frères ou oncles sont souvent issus d'un grand corps de contrôle de l'État ou d'un grand corps d'ingénieurs, et ils ne peuvent faire moins bien qu'eux ; s'ils sont administrateurs civils<sup>1</sup>, ces aînés savent combien la différence est grande et conseillent à leur progéniture de viser toujours plus haut. Entraînés

1. Le corps interministériel des administrateurs civils a été créé en 1945 pour décloisonner l'administration. En quatre décennies, il n'est pas parvenu à se hisser au niveau des grands dont la légitimité et les privilèges s'ancrèrent dans l'histoire de la République.

dans ce but, accumulant les prix d'excellence, les diplômes et les grandes écoles, les brillants sujets ne voient pas où ils pourraient employer leurs talents sans déchoir.

Enfin, la présence des énarques membres d'un grand corps et qui, selon leur expression, « font des ménages » en donnant des cours dans les préparations et à Sciences Po, d'où viennent 90 % des jeunes élèves, est suffisante pour que les futurs énarques y choisissent leurs modèles.

L'existence de ce classement, totalement indissociable de la socialisation à l'ENA, affecte considérablement les rapports entre les élèves. Si les règles formelles de l'égalité des chances entre ceux-ci sont toujours présentes, les critères d'évaluation et la rationalité des épreuves sont contestés, selon les propos qu'un groupe d'élèves de l'ENA sortis en février 1990 a publié dans le journal *Le Monde* en octobre 1990 sous le pseudonyme de Prométhée : « C'est la valorisation par l'ENA d'attitudes et de comportements hérités, et auxquels le classement de sortie donne un vernis d'objectivité. »

Le concours de sortie, qui dure en réalité tout le temps du passage, se décompose en trois temps, donnant lieu à une notation qui sanctionne chaque fois un travail ou un effort différent. Les mêmes procédures qu'au concours d'entrée sont mises en œuvre, mais des critères différents sont retenus. La technique et le savoir-faire jouent un rôle plus important que le savoir proprement dit. La première période correspond aux stages, la deuxième aux travaux de séminaires, la troisième aux épreuves écrites de classement.

Au cours des deux stages qu'il accomplit durant la première année, l'élève, relativement isolé de ses « camarades », s'insère provisoirement dans un cadre professionnel : six mois dans une administration, six mois dans une entreprise. Ses deux maîtres de stage, généralement dirigeants des établissements où il est affecté autoritairement, évaluent ses prestations au regard d'une grille de notation mettant en relief les aspects du comportement, l'aptitude à prendre des initiatives et à exercer des fonctions de direction ou de responsabilité, le sens du travail en équipe, les qualités de rédacteur. Après une visite sur le lieu du stage, et sur la base de cette fiche, le directeur des stages de l'ENA propose une note. Il pondère les appréciations par sa connaissance des façons de

noter des différents maîtres de stage et en comparant les élèves. A l'issue d'un entretien avec le stagiaire, une note définitive lui est attribuée, dont le coefficient compte pour 20 % dans le classement. Cette note, qui repose sur des critères qualitatifs, introduit des éléments subjectifs mal appréciés par les élèves. L'évaluation de « traits distinctifs de leur personnalité », l'appréciation des « fonctions futures pour lesquelles ils seraient plus ou moins bien préparés » sont très contestées. « Comment est-il possible de résumer en quelques mots un an d'insertion professionnelle ? », se demandent-ils.

La deuxième étape du classement correspond aux séminaires. Sur des sujets qu'ils choisissent en partie seulement et qui intéressent le gouvernement, les élèves recherchent durant quelques semaines les informations sur le « terrain » et consultent les meilleurs spécialistes. Puis ils rédigent un rapport collectif et défendent individuellement leur position devant un jury d'oral différent de celui qui a noté le rapport. Deux aspects de la personne sont ici testés : l'aptitude à travailler en équipe et la prestation individuelle.

L'évaluation de ce type d'épreuve est plus compliquée qu'il n'y paraît en raison de l'inégale implication des individus dans la production du rapport collectif dont ils partagent la note et des critères du jury d'oral, qui semblent obscurs aux élèves que j'ai interviewés.

Selon l'un des rapports consultés en 1989, le jury apprécie « la clarté d'exposition de la méthode suivie, la maîtrise des composantes techniques du sujet, les motivations pour défendre la thèse du rapport ou son opinion personnelle. Le président s'est montré surpris de l'effroi des élèves devant des questions classiques ». Le terme « classique » renvoie ici à la question de cours, de savoir, que doivent maîtriser les élèves dans les différents champs d'études. De leur côté, les élèves regrettent le désintérêt, la non-objectivité, voire l'hostilité de certains membres du jury.

Le quiproquo repose en fait sur le décalage important qui existe entre des élèves « certains » de leur démarche collective, et s'efforçant de produire ce qui devrait leur rapporter la meilleure note, et le jury qui regrette le conformisme des idées et l'incapacité de développer des propos originaux. Reprendre une opinion établie par un haut fonctionnaire en place est souvent critiqué. De



quelle marge de manœuvre disposent les élèves dont le destin est suspendu au classement, face à des évaluateurs qui sont l'expression de la norme ?

Le nombre des épreuves de classement, la nature, le programme et le coefficient de chacune d'entre elles sont fixés par le règlement intérieur. Hormis les rapports, qui sont le fruit d'une recherche de quelques semaines, les épreuves de classement se déroulent en temps limité, le même que celui du concours d'entrée. Les élèves remettent et soutiennent individuellement trois rapports, en trente minutes chacun, puis ils passent, en cours d'année, plusieurs épreuves écrites, chacune en six heures : « Traitement et rédaction de textes juridiques » (en deux parties, administrative et budgétaire), « Gestion publique », « Pratique et analyse de la décision économique », « Questions communautaires et internationales ». Enfin, ils soutiennent une ou deux épreuves orales de langues étrangères, chacune en trente minutes.

Pour apprécier la valeur de ces épreuves, « il est constitué par le directeur de l'École un ou plusieurs jurys comprenant un président et deux ou quatre membres, à moins que la nature des épreuves ne justifie un nombre de membres plus élevé... Aucun maître de conférences de la promotion à laquelle appartiennent les élèves intéressés et de la promotion antérieure ne peut être membre d'un jury ni examinateur » (article 35 du décret de 1982, modifié en 1986).

La règle de séparation des enseignants et des évaluateurs a pour objet de garantir l'égalité des chances entre les candidats en limitant au maximum les ententes préjudiciables à l'objectivité du jugement. Elle complique un peu la tâche du service du concours et de la direction des études, qui, chaque année, doivent recruter une centaine de membres de jury, indépendamment des conférenciers. Mais la carte « ENA » est si intéressante dans un *curriculum vitae* que les vocations ne manquent pas. Chaque épreuve d'évaluation, affectée d'un coefficient, donne lieu à une notation qui est révélée aux élèves au fur et à mesure par la procédure un peu mystérieuse de la « désoccultation ».

Ce terme singulier signifie que l'élève, rendu au service des concours, reçoit des mains d'un agent administratif préposé à cela, contre signature, une enveloppe contenant sa note. Les énarques

adoptent ce jour-là des attitudes très spéciales : regards fixes, mains fébriles, airs faussement décontractés, ou vraiment angoissés, certains décachettent leur enveloppe sur place, d'autres emmènent leur trésor chez eux. Quelques-uns s'isolent, d'autres commentent en petits groupes les indications portées sur la feuille : la note, son coefficient, son chiffre, la répartition des notes, le niveau de la médiane et de la moyenne et, surtout, le rang de classement occupé à cette date.

Le résultat d'une de ces épreuves de classement peut faire perdre ou gagner des dizaines de places. Certains refusent de « désocculter » par crainte de se « saper le moral », ou pour lutter contre la névrose qui gagne, car les sentiments des élèves sont mêlés selon qu'ils considèrent mériter cette note ou au contraire en hériter, de façon juste ou injuste. Les bruits courent sur le rang des différents concurrents. Les caleuettes se mettent en train pour estimer les chances de regrimper dans le classement afin d'accéder au poste convoité.

Si le jour des désoccultations est important, c'est sur longue période que l'on constate les effets perturbateurs d'un processus qui ne laisse personne serain : « A ma première note, j'étais soixante-seizième (sur quatre-vingt-cinq) à cause du rapport que le jury n'a pas compris. Pour me consoler, Laurent m'a dit que le major de l'an dernier avait, lui aussi, eu une très mauvaise note » ; « Ma note en stage a fait très mal pour le classement. J'ai perdu vingt places » ; « J'ai désocculté car il y avait un intérêt pour le groupe mais j'avais pris la résolution de ne pas le faire. C'est stressant » ; « Je ne désocculte pas car ça ne m'apporterait pas grand-chose. Je préfère voir les gens pour ce qu'ils sont et indépendamment du classement. De toute manière, je travaille le mieux possible dans le temps que j'ai ».

Le classement accompagne les énarques d'un bout à l'autre de leur « passage » et crée une atmosphère d'émulation « stimulante » pour la direction, « polluante » pour beaucoup d'élèves. Dans la mesure où il est responsable du choix des postes, des statuts et des carrières, le classement est véritablement l'épine dorsale de l'École.

Depuis le tout début de la sélection, au moment du cycle préparatoire, les représentants de la « chose publique » et de la société

civile jugent le (futur) haut fonctionnaire, sur des critères consacrés par eux-mêmes. Ils repèrent les qualités existantes, stimulent l'acquisition de réflexes.

Le candidat puis l'élève est moins vu comme une personne que comme un futur membre de l'élite. Ses défauts et ses qualités propres doivent être subsumés dans la représentation du « grand commis ». Le modèle existe, mais n'est que partiellement suivi. Derrière l'« unicité de langage, de méthode et d'esprit » que développe l'École, la diversité des êtres s'accorde avec la hiérarchie des fonctions et des statuts plus par l'algèbre du classement que par l'harmonie des vocations.

Le système normatif qui se met en place à l'École n'est que la prolongation de ce qui existe dans l'appareil d'État, dont les effets s'apprécient à l'intérieur de chacun des corps qu'intègrent les énarques à leur sortie. Les différences de « cultures de corps » alimentent, entre autres, des rivalités entre le Conseil d'État et l'inspection générale des Finances pour la première place de l'État. Elles se manifestent par des façons de faire, des réputations, des états d'esprit, des privilèges propres à chacun des secteurs dans lesquels se retrouvent les énarques.

Le concours de sortie distribue les cartes entre les élèves. Certains ont une bonne main, d'autres sont perdants. La question est de savoir si le jeu de cartes a bien été battu et si l'attribution des atouts est aléatoire ou programmé. A l'issue des épreuves, les élèves sont-ils tels qu'ils sont entrés ou bien constituent-ils cette nouvelle sorte d'hommes (et de femmes) que Michel Debré voulait faire naître : « Le renouvellement des cadres de l'administration exige... la création d'une école supérieure de politique et d'administration qui, sans avoir le monopole de recrutement des fonctions publiques, forme au service de l'État une élite de jeunes gens choisis dans toutes les classes de la nation<sup>1</sup>. »

L'ENA n'est pas seulement un filtre destiné à sélectionner une élite. Elle forme un microcosme, chargé d'histoire, au sein duquel les élèves s'imprègnent du fonctionnement d'un milieu professionnel particulier.

1. Jacquier-Bruère (pseudonyme de M. Debré et E. Monick), *Refaire la France*, Paris, Plon, 1945, p. 139-140; cité par Jean-François Kesler dans *L'ENA, la Société, l'État*, Paris, Berger-Levrault, 1985, p. 61.

## Chapitre deuxième

### Le microcosme de l'ENA

*Où l'on présente l'institution et ses principaux habitants*

L'École nationale d'administration est une petite maison qui a gagné sa place dans l'histoire de l'État<sup>1</sup>. Elle constitue un microcosme, avec un territoire, des ressortissants, une hiérarchie fonctionnelle et quelques règles sociales.

Elle aime à s'installer dans des bâtiments anciens tel, à Paris, l'hôtel particulier de la rue des Saints-Pères, qu'elle occupa de 1945 à 1979, puis celui de la rue de l'Université, près de la résidence de Michel Debré, son père fondateur. Stratégiquement au centre de la capitale, au cœur d'un cosmos imaginaire dont les étoiles sont la Caisse des dépôts et consignations, le ministère des Finances, les sages de la rue Cambon (Cour des comptes) et du Palais-Royal (Conseil d'État), Matignon (Premier ministre) et l'Élysée (présidence de la République), les assemblées parlementaires, les états-majors des partis politiques, elle choisit à Strasbourg la commanderie Saint-Jean, une ancienne prison sur les bords de l'Ill, pour se tourner vers l'Europe.

Ses références historiques sont gravées, à l'entrée, dans le marbre des listes des anciens élèves morts pour la patrie et dans les intitulés des salles. La présence posthume et symbolique des serviteurs de l'État marque l'École et ses résidents.

Jean Moulin est l'une de ces figures emblématiques. Son nom désigne l'auditorium, son portrait stylisé orne différents bureaux. Préfet, héros de la Résistance, contemporain des pères fondateurs de l'ENA, il représente ce temps où l'État dut être reconstruit, et réorganisée la fonction publique. Incarnant également l'esprit de

1. Le lecteur pourra se reporter à l'ouvrage de Guy Thuillier, *L'ENA avant l'ENA* (Paris, PUF, 1983), pour ce qui concerne l'histoire de la création de l'École nationale d'administration.

cette époque, le premier directeur de l'École, Henri Bourdeau de Fontenay, est passé à la postérité en donnant son nom au centre de documentation.

Aucune plaque ne célèbre encore Michel Debré parce qu'il est toujours vivant, mais il est indissociable de la naissance de l'École : « L'École nationale d'administration, je ne le dissimule point, est en quelque sorte mon enfant ! », dit-il en 1972 ; ce que corrobore le général de Gaulle, pour qui « l'ENA... est sortie tout armée du cerveau et des travaux de [son] conseiller Debré »<sup>1</sup>. Les discours de présentation de l'École aux visiteurs accrédités évoquent cette dimension. Michel Debré occupait la présidence du Conseil lors de la création de l'ENA : une plaque rappelle cette tutelle, à l'entrée de la salle du conseil d'administration, l'instance collégiale qui gouverne l'ENA.

Un autre symbole ancre l'ENA dans l'histoire institutionnelle : la petite devise que René Lenoir choisit pour la médaille de l'École, « Servir l'État sans s'asservir au pouvoir », signée Mathieu Molé, président du premier Parlement de Paris. Elle illustre l'indépendance de la fonction publique par rapport au pouvoir politique, caractéristique du système français. Elle met en exergue un idéal éthique dont le champ d'application ne coïncide plus tout à fait avec les pratiques des anciens élèves, qui quittent le service de l'État pour celui du privé.

Créée pour démocratiser le recrutement de la haute administration, l'ENA s'est progressivement séparée de l'Institut d'études politiques de Paris, dont le rôle dans la formation des élites est toujours important. Elle s'est agrandie à mesure que les anciens élèves prenaient du poids. En face des bureaux de la direction sont exposées les photographies des quarante-huit promotions. Parmi les anciens élèves, qui se tiennent bien droit derrière les membres de la direction assis au premier rang, l'observateur s'amuse à reconnaître les personnalités, notamment celles du monde politique. Il voit les femmes arriver à l'ENA, leur nombre grandir au fil des ans. C'est le seul endroit où figure l'ensemble des membres de la tribu, que leurs occupations professionnelles dispersent.

1. Michel Debré, *Une certaine idée de la France*, Paris, Fayard, 1972, p. 184. Général de Gaulle, *Mémoires de guerre*, t. III, *Le Salut, 1944-1946*, Paris, Plon.

## La maison ENA

Le bâtiment de l'École révèle toutes les facettes du microcosme. La société qui gravite autour de l'ENA, ou qui en est sortie, compte plusieurs catégories de personnes dotées de statuts inégaux.

Le public connaît un peu les Bloch-Lainé, Giscard d'Estaing, Jacquin de Margerie, Latournerie, Saint-Geours..., ces quelques familles qui fournissent depuis des générations des serviteurs de l'État et des énarques depuis 1946. Nourrissant les grands corps dont l'École ouvre les portes, ces lignées sont responsables de l'image de « privilégiés du système » qui colle aux énarques et se diffuse, en perdant sa substance, sur l'ensemble des anciens élèves. L'ENA leur doit en partie sa réputation.

Les pouvoirs, les privilèges, les statuts, le réseau de connaissances que partagent les énarques fondent ensuite leur assimilation à un « clan ». Par des glissements de sens successifs, passant des grands commis aux technocrates et aux énarques, les médias réduisent progressivement la diversité des individus sélectionnés par concours à une dimension acceptable en termes d'image du pouvoir. « Caste », « mafia », « dynastie », « nomenklatura » sont des vocables régulièrement usités. Ils évoquent des formes de pouvoir et des modes d'organisation sociale dont les caractéristiques ne s'appliquent pas à l'ensemble des énarques.

Il est vrai qu'il existe des énarques de la deuxième génération, des alliances endogames – c'est-à-dire des mariages entre énarques – et des solidarités de fait qui consolident la notion de « caste de technocrates », selon une expression mise à la mode par l'un d'entre eux<sup>1</sup>. Mais l'ensemble des anciens élèves est plus divers que cela. Les pouvoirs des hauts fonctionnaires sont très inégaux, selon qu'ils occupent des fonctions de contrôle, de juge ou de gestionnaire. Cela remet en cause le mode de fermeture du groupe et de spécialisation dans l'exercice du pouvoir administratif qui correspond à l'idée de « caste ».

Ce concept renvoie cependant à l'idée de « classe d'êtres dis-

1. Une expression de Jean-Michel Bloch-Lainé que cite Ezra Suleiman dans son ouvrage publié en 1979, *Les Élités en France : grands corps et grandes écoles*, Paris, Éd. du Seuil (trad. M. Meusy).

tincts<sup>1</sup> », notion qui correspond bien aux événements fondateurs de la qualité d'énarque : la sélectivité du concours isole de la société un petit nombre d'élus, la formation par imprégnation au sein d'une école d'application renforce les mécanismes d'identification à l'élite administrative.

Mais ce serait trop simplifier cette élite que la considérer comme homogène. Si la tribu – voire la caste – soude ses ressortissants autour du nom (le label) et de quelques règles normatives, elle doit son existence à la présence continue de plusieurs catégories de personnes qui l'arriment à l'appareil de l'État. Les différents corps administratifs et les différents ministères comptent leurs représentants dans l'administration de l'École et dans l'enseignement. L'ENA est un établissement public, ses agents, dans leur majorité, sont des fonctionnaires.

La centaine d'élèves recrutés, chaque année, par concours côtoie les anciens élèves qui détiennent certains postes de direction, transmettent leur savoir-faire et, par le biais de leur association, organisent diverses manifestations : assemblée générale annuelle, colloques, réceptions. Les jeunes énarques évoluent sous l'influence des maîtres de conférences et des évaluateurs qui, sans être toujours d'anciens élèves, connaissent de près la technocratie de l'État. En cours d'études, ils croisent un grand nombre de responsables politiques et économiques, quelques journalistes, universitaires, ou chercheurs. Chacune de ces catégories de personnes a une raison particulière d'être à l'ENA.

Ces personnalités, souvent éminentes, ainsi que les élèves rencontrent – sans toujours le voir – un personnel administratif et technique : plus d'une centaine de personnes qui s'identifient à leur « outil de travail » qu'est l'ENA. Ce sont les serviteurs de la tribu.

Toutes ces catégories socio-professionnelles sont représentées au conseil d'administration, instance collégiale qui gouverne l'ENA, ce qui renforce le sentiment d'appartenance à la maison commune. Les membres du conseil sont nommés en Conseil des ministres. A cette assemblée siègent des membres de droit : le vice-président du Conseil d'État (président), le directeur général de la Fonction

1. Voir à ce sujet Olivier Herrenschmidt, « Caste », in P. Bonte et M. Izard eds, *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, Paris, PUF, 1991.

publique, le directeur des Enseignements et de la Recherche au ministère de l'Éducation nationale, le directeur de l'IIAP<sup>1</sup>; des membres choisis dans les administrations auxquelles prépare l'ENA (Budget, Intérieur, Travail-Emploi-Formation professionnelle, en 1989-1991; Budget, Quai d'Orsay, IGAS<sup>2</sup>, Intérieur, en 1991-1994); un représentant des anciens élèves; des personnalités sélectionnées pour leur compétence; et des enseignants. Quatre membres nommés sur proposition des fédérations syndicales de fonctionnaires représentées au Conseil supérieur de la fonction publique y figurent aussi; la Fédération générale des fonctionnaires-FO, la Fédération française des cadres de la fonction publique (1988-1991), l'Union générale des fonctionnaires-CGT, l'Union des fédérations CFDT des fonctions publiques. Les deux délégations des élèves élues par les promotions en stage et en cours de scolarité<sup>3</sup>, l'Association professionnelle et la section CFDT pour le personnel de l'ENA, envoient chacune un membre. La direction de l'École, l'agent comptable et le contrôleur financier assistent aux délibérations à titre consultatif.

« Le conseil d'administration est surtout un organe de confrontation des points de vue entre autorités de tutelle, direction de l'École, administrations-employeurs et élèves-usagers<sup>4</sup> », décrète Jean-Michel de Forges, un ancien directeur des études. Il peut adresser des vœux aux ministres chargés de la Fonction publique et de la tutelle de l'École. Exceptionnellement convoquée pour réagir à la décision du CIAT<sup>5</sup> du 11 novembre 1991 délocalisant l'ENA à Strasbourg, cette instance, saisie d'urgence par le directeur, prit position : « En considération de ces constats, le conseil d'administration émet le vœu que le gouvernement prenne en compte, avant la mise en œuvre de sa décision, les informations qui n'ont pu lui être fournies, faute de consultation préalable de l'École et de son conseil d'administration, ce qui permettrait de préserver la spécificité de celle-ci. »

1. Institut international d'administration publique.

2. Inspection générale des Affaires sociales.

3. Chaque année les élèves élisent une délégation au scrutin de liste à la représentation proportionnelle. Elle est chargée de défendre les intérêts de la promotion dans les différentes instances de l'administration de l'École.

4. Jean-Michel de Forges, *L'École nationale d'administration*, op. cit., p. 40.

5. Comité interministériel d'aménagement du territoire.



Le conseil doit obligatoirement donner son avis sur les changements que souhaitent introduire à l'École le directeur, les élèves, les anciens élèves, le personnel ou le gouvernement. Mais il peut difficilement s'opposer à une décision politique : sa nature multipartite le lui interdit en pratique. Les hauts fonctionnaires chargés de la tutelle de l'École défendent la position officielle, quels que soient leur sentiment personnel et leur éventuelle appartenance à la tribu. L'anonymat du vote pourrait libérer ces hauts fonctionnaires, mais le sens de la déontologie leur impose une solidarité gouvernementale que renforcent le devoir d'obéissance et la crainte d'être identifiés lors d'un décompte des votes. L'épisode du transfert de l'École fut l'occasion de constater des divergences entre les anciens élèves, que mettaient en évidence les hommes politiques, tandis que les hauts fonctionnaires observaient la réserve d'usage.

Si le sort de l'École repose en partie sur les décisions des personnalités publiques du conseil d'administration, depuis 1970 les élèves et le personnel ont voix au chapitre, et pas seulement dans cette instance. L'esprit de mai 1968 a soufflé tardivement à l'École et laissé quelques acquis. Le climat se prêtait à une réflexion sur l'évolution de l'École et le rôle des parties prenantes.

Le mouvement des étudiants a contraint l'École de différer son concours du printemps à l'été, mais les élèves ne se sont pas mis en grève. La réforme était pourtant dans l'air. En avril 1969, François Bloch-Lainé<sup>1</sup> publiait un rapport analysant, entre autres choses, les problèmes du classement et de l'accès aux corps de contrôle. Ce grand commis de l'État recommandait diverses mesures. La première visait à diversifier l'accès à l'ENA et à couper le cordon ombilical avec Sciences Po en introduisant des options susceptibles d'attirer d'autres profils. La seconde voulait renforcer le caractère « école d'application » de l'ENA. Les conditions d'un changement de l'École étaient réunies.

En 1970, arrivent en scolarité les élèves qui ont vécu mai 68 à l'IEP de Paris ou à l'université. Certains d'entre eux s'élèvent, en compagnie d'intellectuels, contre l'« arbitraire » de la justice

1. Inspecteur général des Finances honoraire, François Bloch-Lainé est l'auteur de plusieurs ouvrages dont, en 1976, *Profession : Fonctionnaire* (Paris, Éd. du Seuil).

qui a mis en prison deux anciens directeurs du journal maoïste *La Cause du peuple*. Un peu plus tard, une quarantaine d'entre eux (sur quatre-vingt-dix-neuf) signent une motion intitulée « Nous sommes tous des fonctionnaires socialistes ». Ces deux manifestations heurtent si profondément le gouvernement de l'époque qu'il songe à démissionner toute la promotion. Mais la promotion Thomas-More (où se trouvent François d'Aubert, Francis Beck, Jean-Louis Bianco, Jean-Paul Huchon, Alain Pichon, Michel Ricard, et tant d'autres) sort au grand complet.

Dans la foulée, se crée en 1971 la section CFDT, qui ne sera reconnue légalement par les autorités de l'École qu'en 1972. Année qui voit la promotion Charles-de-Gaulle<sup>1</sup> contester le système de classement, traduisant par des actes concrets la réflexion que les promotions antérieures et le rapport Bloch-Lainé maintenaient à un certain niveau d'abstraction. Le principe de la représentation des élèves au conseil d'administration est acquis à cette époque.

Depuis, les élèves élisent chaque année une délégation selon des procédures prévues par le règlement intérieur de l'École : « Les délégués sont élus au scrutin de liste secret à la représentation proportionnelle avec attribution des sièges restants selon le système du plus fort reste. » Ces dernières années, deux listes (l'une dite « indépendante », l'autre « syndicale ») présentaient un panachage des élèves, hommes et femmes, issus des concours interne et externe, d'origine parisienne ou provinciale. De cette délégation de huit élèves qui a vocation à intervenir auprès du directeur sur tous les problèmes de la scolarité, émanent deux représentants (un titulaire, un suppléant) au conseil d'administration, au conseil d'orientation et à la commission interpromotion.

La délégation a un rôle de médiation entre la direction et la promotion. Cela se traduit par un flux de correspondances et d'échanges de tous ordres entre délégués et élèves. Dans un sens, les délégués recueillent toutes les informations sur le déroulement des stages et de la scolarité et font une synthèse des divers problèmes pour en discuter avec la direction. Dans l'autre sens, ils

1. Yves Surel, *L'ENA et la Génération de 1968. La promotion Charles-de-Gaulle de 1972*, mémoire de DEA sous la direction d'Yves Meny, Institut d'études politiques, 1991.

transmettent à la promotion, par courrier individuel, affichage dans la salle des casiers ou au cours d'assemblées générales, toutes les informations qu'ils tiennent de leur participation aux conseils d'administration ou de leurs entretiens avec la direction.

La délégation gère les problèmes collectifs et les situations individuelles. Elle donne son point de vue sur les réformes de la scolarité et sur tout ce qui touche à l'évolution des missions de l'École. Elle négocie des prêts pour les élèves impécunieux et défend ceux qui sont menacés de sanctions (comme ce fut le cas en 1990 pour insubordination, ou en 1991 pour défaut de performance).

La délégation n'agit que si sa représentativité lui permet d'exprimer les courants d'idées de la promotion. En avril 1992, elle démissionna sur la question des actions à entreprendre aux côtés du personnel pour s'opposer au projet de transfert de l'École à Strasbourg. Des heures de débat afin de savoir s'il fallait continuer à manifester ou bien faire la grève des épreuves de classement aboutirent à un vote minoritaire au vu duquel les huit délégués remirent en bloc leur démission. La promotion, choisissant de travailler plutôt que de batailler pour des objectifs qui ne lui semblaient pas clairs, élut plus tard une nouvelle délégation qui participa à la réflexion sur l'évolution des missions de l'École et les conditions d'une nouvelle scolarité.

Le règlement intérieur de l'École consacre quatre chapitres aux élèves et un chapitre au personnel. Il prévoit la représentation au conseil d'administration du personnel administratif et de service par l'intermédiaire de deux élus ayant chacun un suppléant. Par ailleurs, conformément au statut général de la fonction publique, le personnel est représenté aux commissions administratives paritaires (CAP)<sup>1</sup>, qui siègent pour chaque catégorie d'emplois dont elles gèrent le déroulement de carrière des agents, et au comité technique paritaire (CTP)<sup>2</sup>.

1. La commission administrative paritaire compte des représentants de l'administration et des représentants du personnel appartenant au corps qu'elle est appelée à gérer. Elle se prononce sur toutes les mesures concernant la carrière des agents ainsi que sur les questions individuelles relatives aux droits et obligations des fonctionnaires.

2. Les comités techniques paritaires sont appelés, dans des conditions définies par décret, à discuter des problèmes d'organisation de l'administration, de fonctionnement, de modernisation des méthodes de travail, des règles statutaires, des problèmes d'hygiène et de sécurité, des critères de répartition des primes de rendement.

La syndicalisation des élèves et du personnel n'est pas simple dans cette institution mais l'histoire montre que, dans ce domaine, les deux populations sont liées. A l'origine de l'École, la majorité des élèves était membre de la CGT. Puis l'activité syndicale est tombée en désuétude jusqu'à ce que le droit syndical soit formellement reconnu aux élèves, en 1972. Depuis, la voix des élèves syndiqués de l'ENA alimente les positions de principe des syndicats respectifs de fonctionnaires. A côté de la section CFDT, d'autres syndicats ont créé une section à l'École, avec une existence éphémère : FO en 1976, la CGT en 1983. Aujourd'hui restent en piste la section CFDT, qui regroupe des élèves et des membres du personnel, et une association professionnelle réservée au personnel<sup>1</sup>.

L'union des élèves et du personnel dans une même section syndicale ne va pas de soi, mais elle fut nécessaire dans une institution dominée par un fort appareil hiérarchique et des pratiques paternalistes. Si les élèves voyaient dans le personnel une cause à soutenir, celui-ci se sentait rassuré par leur appui. Un agent se souvient : « Je connaissais les collègues, les clans et les habitudes. On avait peur. Personne n'osait monter une section syndicale face à Gazier<sup>2</sup>. Finalement on a osé. » Les premières années de la CFDT furent enthousiasmantes, le militantisme commun entretenait l'idée d'une communauté d'action possible entre les élèves et le personnel.

Mais le destin des élèves est de quitter l'École. La section vivote quand, en 1974, une pétition circule parmi le personnel, relative au problème du paiement des heures supplémentaires. Les signataires sont convoqués par lettre, en salle du conseil, pour être sermonnés par le directeur. S'élevant contre l'attitude du directeur, les

1. Aux élections qui eurent lieu au moment de l'enquête, l'Association professionnelle, qui compte environ 40 adhérents, était majoritaire dans les collèges C (75 %) et B (100 %), tandis que la CFDT était majoritaire dans le collège A (75 %). La situation a un peu changé depuis, la CFDT ayant progressé parmi le personnel C et B pendant la lutte contre le transfert de l'ENA à Strasbourg : la section est passée de 5 à 12 adhérents.

2. Débutant sa carrière en qualité de commissaire du gouvernement près le Conseil d'État, François Gazier exerce comme professeur à l'École brésilienne d'administration publique, puis il est nommé secrétaire général de l'Institut d'études du développement économique et social de l'université de Paris. Secrétaire général du Conseil d'État, puis administrateur du port autonome de Bordeaux, il préside en 1961 une mission d'études chargée des Affaires algériennes auprès du Premier ministre. Il dirige l'ENA de 1961 à 1969 avant d'être nommé conseiller d'État, président de section, et de poursuivre ses activités, après la retraite, avec les présidences de la Commission de coordination administrative, puis de la Commission des sondages, et enfin de la session disciplinaire de l'Ordre des médecins.

énarques réactivent la section syndicale. Leur poids renforce la détermination du personnel.

Au moment de la mise en place d'un comité technique paritaire, le monopole de représentation de la CFDT dérange le directeur, qui aimerait bien avoir deux syndicats en présence. Un membre CFDT du personnel témoigne : « Il fait monter une autre association par l'intermédiaire de ses deux principaux chefs de service qui envoient des lettres sous enveloppe de l'ENA pour convoquer une réunion. Tout le monde est invité à voter pour ou contre cette association. Il y a eu 85 bulletins pour l'association qui a raflé 3 sièges au CTP contre 1 à la CFDT. » Les catégories C et B du personnel adhèrent progressivement à l'Association professionnelle (AP).

L'AP, appuyée par l'encadrement, est un instrument de promotion professionnelle efficace. Certains avancements au choix provoquent « une levée de boucliers de la part de la CFDT et de tous, mêmes non syndiqués, mais les gens n'osent pas parler de crainte d'être mis au rancart par les deux chefs de service ». Les élèves s'intéressent à nouveau au sort du personnel : Isabelle Bouillot, Pascal Lamy, Yves Lyon-Caen sont du nombre.

La section CFDT dénonce le favoritisme, l'influence de l'Association professionnelle sur les recrutements... Les responsables syndicaux connaissent des difficultés personnelles mais ne renoncent pas. A la fin des années 80, la contestation surgit de l'intérieur. Une scission se produit entre les élèves et le personnel : « C'était le seul moyen pour faire adhérer le personnel qui ne souhaitait ni se retrouver dans l'Association professionnelle ni être aux côtés des élèves », dit une responsable syndicale. La tentative ne porte aucun fruit. La section syndicale des élèves périclité, les deux groupements syndicaux du personnel vivent. Les agents comptent pour leur défense sur les chefs de service plus que sur leurs représentants.

La maison est petite, les rumeurs sont nombreuses, l'affiliation syndicale est un élément de division. La direction se saisit de cas individuels qu'elle règle plus ou moins à l'amiable sans connaître, jusqu'en 1992, de grands conflits du travail. Les sujets ne manquaient pourtant pas.

Le « petit personnel » doit lutter pour faire reconnaître ses compétences, et son problème essentiel est celui des rémunérations :

les contractuels techniciens de l'audiovisuel et de l'informatique, les secrétaires, les agents de bureau et les commis, fort nombreux à l'École, reçoivent un petit traitement. La maison est trop petite pour satisfaire les besoins de promotion du personnel et trop peuplée de personnalités mieux rémunérées pour que les écarts passent inaperçus. Dans la fonction publique, le concours est le seul moyen de grimper les échelons autrement que par l'ancienneté. Il implique en cas de réussite de changer d'affectation, perspective qui, à l'ENA, freine les candidatures car les personnels sont attachés à leur cadre de travail.

La formation professionnelle ne s'est vraiment ouverte à eux que depuis la fin des années 80, dans le cadre des dispositions rocardiennes de « renouveau du service public ». Les stages sont-ils par ailleurs une garantie d'amélioration dans un système où le salaire est fonction du grade et de l'échelon ? Les compléments de traitement sont assez minces et leur distribution suit à l'ENA des règles aussi opaques qu'ailleurs.

Il fallut délocaliser l'ENA pour que la représentation syndicale mobilise les troupes et que les non-syndiqués fassent confiance aux syndiqués. Les manifestations devant Matignon regroupaient entre 40 % et 70 % du personnel, pourtant le degré supérieur de participation aux assemblées générales à l'intérieur de l'École atteste une nette préférence pour le débat interne. Ce qui se conçoit de la part de personnels qui dans leur immense majorité n'avaient jamais fait grève ni manifesté dans la rue. La fermeture de l'institution conforte le sentiment du personnel qu'il est dans un établissement d'exception : il aimerait bénéficier d'une reconnaissance particulière.

Au comité de pilotage chargé de réfléchir sur les applications du plan social d'accompagnement de la délocalisation, onze membres du personnel sont associés à titre de représentants des différents grades aux CAP : sept appartiennent à l'Association professionnelle, trois à la CFDT, une est non syndiquée. Conscients des conséquences qu'induit le transfert à Strasbourg sur la structure du personnel et sur l'esprit de la maison, les deux syndicats coordonnent leurs positions vis-à-vis de la direction pour éviter le « sauve-qui-peut » individuel aux effets désastreux.

Des représentants élus et nommés, reflétant la diversité de l'ins-

titution et les intérêts de l'administration, gouvernement la maison. Mais l'institution est partiellement contrôlée par d'autres puissances que sont les grands corps de l'État. Ces organes, qui concentrent les élites administratives depuis la fin de la monarchie, servent de « produits d'appel » pour attirer à l'ENA les meilleurs cerveaux. Les missions, le mode d'organisation, les privilèges dont jouissent les membres des grands corps sont enviés. L'ENA permet de franchir le seuil de leurs portes.

Les grands corps de contrôle encouragent la sélectivité à l'intérieur de l'établissement. La loi des petits nombres est leur force, leur critère de sélection : la réussite sociale fondée sur une forme de gymnastique intellectuelle. Ils interviennent sur les modalités concrètes du fonctionnement de l'ENA et fournissent en grand nombre les évaluateurs et les enseignants qui s'y relaient. Leur position éminente les conduit à surveiller le vivier de recrutement des élites qui viendront chez eux à la sortie de l'École ou bien seront des interlocuteurs, ailleurs dans l'appareil d'État.

L'ENA ne fut-elle pas dirigée successivement par trois inspecteurs des Finances ? Chacun ayant pour mission de former les hauts fonctionnaires de demain, en recherchant les clés de l'adaptation à un monde en transformation. Simon Nora (1983-1986) lança l'action internationale ; Roger Fauroux (1986-1988) ouvrit les frontières entre l'État et les entreprises ; René Lenoir (1988-1992) se battit pour que l'éthique du service public ne soit pas un vain mot. Une éventuelle transformation de l'ENA passe par eux et par leurs camarades du Conseil d'État, dont le plus éminent, le vice-président Marceau Long, préside le conseil d'administration.

Les grands corps n'ont pas seulement un rôle pédagogique ou une aptitude singulière à diriger l'ENA. Le Conseil d'État juge des requêtes concernant l'École, et en quelque sorte garantit son devenir. La Cour des comptes exerce un contrôle sur les comptes de l'École et sur ses missions : le conseiller maître Alain Pichon rédigea récemment à la demande du Premier ministre un rapport sur l'action internationale de l'ENA. Étroitement liés à la maison ENA, ces différents corps accueillent aussi quelques fidèles serviteurs de la tribu : un ancien secrétaire général de l'École fut nommé conseiller maître à la Cour des comptes, un ancien responsable du bureau des études se fit recruter par le Conseil d'État.

La maison ENA est petite mais ses pouvoirs sont grands. Son encadrement supérieur peut compter sur une mobilité ascensionnelle<sup>1</sup> et elle étend sa manne sur une partie du petit personnel, qu'elle s'efforce d'aider quand le besoin s'en fait sentir. Elle garde à vie certains serviteurs<sup>2</sup>. A l'exception de ceux-là, pour la plupart des personnes qui y travaillent comme pour les élèves, l'ENA est une étape positive dans un schéma de carrière.

### Les serviteurs des énarques

Au moment de l'enquête, le directeur de l'École coiffait cinq directions et services. Les trois principales directions sont la recherche et la formation permanente, dont le chef est le directeur adjoint de l'ENA, les stages, et les études. A côté de ces piliers de l'École, un secrétariat général assure l'administration.

La première des directions citées n'a été créée qu'en 1981, sous l'impulsion de François Mitterrand, pour assurer le recyclage de l'encadrement supérieur de l'État à l'occasion d'une promotion statutaire et professionnelle. Les deux autres correspondent à la mission traditionnelle de l'École : le recrutement et la formation de l'élite. Tardivement venue, la direction de la formation permanente ne put être logée aux côtés des autres. Située à deux pas de la rue de l'Université, la distance minimale consacre dans l'univers des élites la distinction entre formation continue et formation initiale, caractéristique du système français.

La direction de l'École est traditionnellement confiée à de grands commis de l'État, nommés en Conseil des ministres. Trois conseillers d'État, un ministre plénipotentiaire, trois inspecteurs des Finances, anciens élèves de l'ENA, et un préfet se sont suc-

1. Quittant la direction de l'ENA, Pierre-Louis Blanc était nommé ambassadeur de France en Suède, Simon Nora présidait une banque, Roger Faroux devenait ministre. Quittant la direction des stages, Christian Frémont était nommé préfet; plusieurs chargés de mission prenaient des fonctions de dirigeant dans des entreprises privées. Quittant la direction des études, Charles Vallée prenait la direction des Affaires internationales du ministère de l'Éducation; un conseiller linguistique était nommé inspecteur général de l'Éducation nationale. Voilà quelques exemples d'une évolution de carrière que l'ENA a facilitée.

2. Les uns y font carrière toute leur vie, d'autres, malheureux dans leur vie privée, y ont fini leurs jours.



cédé à la tête de l'École. Ce dernier, Jean Coussirou<sup>1</sup>, est issu de l'École de la France d'outre-mer. Le directeur de la formation permanente est un ancien élève de l'ENA, de même que le directeur des stages et le secrétaire général. Dans ce monde relativement clos, se distingue le directeur des études qui est, de tradition, un professeur de droit public, agrégé des universités.

La « tribu » contrôle les postes clés à l'ENA et place « ses » gens aux différents échelons de la hiérarchie. S'ils ne sont pas énarques, ils sont liés au microcosme. Au rang de chef de service, se situent les proches et les alliés, frères ou épouses d'anciens élèves, de ministres plénipotentiaires. Un peu plus bas, entrent les belles-sœurs, puis les « protégés ». Ceux-là à leur tour font entrer un conjoint, des enfants, des amis proches, si bien qu'il fut un temps où une représentante du personnel se demandait si « l'ENA n'allait pas devenir une entreprise familiale ».

Les femmes représentent 75 % des cent trente-quatre membres du personnel, mais la direction de l'École est masculine jusqu'au rang de directeur adjoint, après avoir connu l'intermède d'une femme secrétaire générale, ancienne élève affectée au Quai d'Orsay qui faisait sa « mobilité<sup>2</sup> » à ce poste. Les femmes chefs de service (deux) ou chefs de bureau (six) représentent 53 % des postes d'encadrement moyen et 10 % des femmes employées à l'ENA. La plupart des femmes occupent des fonctions de secrétaire, d'employée de bureau, de chargée de mission ou de documentaliste. Ce monde féminisé est dominé par les hommes dans l'appareil de direction et les services techniques.

En contrepoint, la distribution des hommes et des femmes est inverse dans l'univers des élèves et du personnel enseignant, où l'on compte près de 80 % d'hommes. Ce dernier pourcentage serait

1. Jean Coussirou a commencé sa carrière comme directeur du cabinet du haut-commissaire français au Niger, avant d'être nommé conseiller d'ambassade, fonction qu'il poursuit au Gabon. De retour en France, il intègre le corps des administrateurs civils au ministère de l'Intérieur et, dix ans plus tard, est nommé sous-préfet de l'arrondissement de Lyon. Après plusieurs postes en France, il est nommé préfet, chargé de l'administration de Mayotte. A son retour, il continue ses missions préfectorales avant de devenir directeur du cabinet du ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation en 1984. A nouveau préfet, puis préfet de région, il sera nommé directeur de l'ENA en 1992.

2. La « mobilité » est pour l'ancien élève de l'ENA une obligation s'il veut accéder à la fonction de sous-directeur. A l'issue de quatre ans dans une première affectation, il prend de nouvelles fonctions durant deux ans dans une administration différente avant de retourner en principe dans son corps et dans son ministère.

encore plus élevé chez les enseignants si l'on ne prenait pas en compte les professeurs de langue, féminins en plus grand nombre.

En quarante-cinq ans, l'institution s'est étoffée. Sur le plan structurel, les directions des études et des stages ont reçu chacune l'appui d'un directeur adjoint et de chargés de mission. Le directeur adjoint des études, un professeur, coiffe le service des langues et de la communication, le service des concours et examens, le bureau des études et un bureau de l'international. Le directeur adjoint des stages, un énarque, supervise le bureau des stages et un autre bureau de l'international.

A mesure que l'École se modernisait, des services traditionnels, ou plus nouveaux, se sont organiquement rattachés au secrétariat général. Il a sous sa tutelle le centre de documentation, les services administratifs et financiers, et le service informatique. A la périphérie du système, sans lien hiérarchique avec les services de l'ENA, opèrent l'agent comptable et le contrôleur financier, qui dépendent du ministère des Finances.

Côté administratif, chacun dans son bureau, rattaché à une direction et identifié à un chef, les agents sont de catégorie A – attachés d'administration centrale, agents contractuels – ou de catégorie B et C<sup>1</sup> – secrétaires, secrétaires adjoints, chefs de groupe ou agents de bureau. En plus de leurs contacts répétés avec les élèves, ces personnes qui travaillent aux « études », aux « stages », à « l'audio-visuel », à « l'informatique », communiquent avec l'extérieur dont les représentants passent à l'École. Ces hauts fonctionnaires, universitaires, chercheurs, chefs d'entreprise, journalistes qu'ils voient sur un plan professionnel peuvent devenir des relations. Leur contact renforce l'image de soi que développent ces personnels.

Côté technique, une bonne partie des effectifs de l'École se retrouve dans les catégories C et D, au standard, au bureau des achats, à l'entretien du bâtiment, à la reprographie, au service du courrier, ou encore appariteurs, gardiens et chauffeurs. Ils ont divers statuts : ouvrier professionnel, contremaître, conducteur de

1. Selon les termes du statut général, les fonctionnaires appartiennent à des corps qui comprennent un ou plusieurs grades et sont classés, selon leur niveau de recrutement, en catégories... désignées dans l'ordre hiérarchique décroissant par les lettres A, B, C, et D. Des statuts particuliers fixent le classement de chaque corps dans l'une de ces catégories. Depuis 1991, les emplois de catégorie D ont été supprimés et leurs titulaires reclassés dans la catégorie supérieure.

première ou de deuxième catégorie, agent de service, agent technique de bureau. Ils souffrent d'une moindre considération. J'entends souvent dire des appariteurs : « Ce sont les gens les plus protégés de la maison, qui ne font rien et à qui on ne dit rien ! » Est-ce parce que leur fonction est d'être préposé à l'accueil ? Est-ce parce que certains d'entre eux sont arrivés à l'École par relation, non par concours ? Le non-dit est un phénomène important à l'ENA.

L'habitude de travailler en petit comité, en cultivant l'art du secret, pousse certains administratifs à craindre que les agents qui circulent dans les bureaux pour distribuer le courrier, changer une ampoule ou inventorier le mobilier ne fassent des « rapports » au secrétaire général. Cette méfiance met en évidence la relative étanchéité de leurs rapports, mais pour tous la carte « ENA » est un symbole, qui joue le rôle d'un sésame et qu'il faut défendre.

L'esprit maison qui règne à l'ENA repose sur une combinaison particulière du sens de la hiérarchie avec un art du cloisonnement.

A l'intérieur de la grande maison, des fiefs se sont constitués autour de la notion de service et de la nature du travail. Les gestionnaires du personnel, de la comptabilité, des affaires sociales ont un *modus vivendi* différent de celui des personnes qui travaillent en relation avec les élèves dans les directions des études et des stages ou au centre de documentation, différent encore de celui des techniciens et des ouvriers de l'École. Ces différentes façons d'être et de faire se combinent pour donner corps à une « culture d'entreprise » centrée sur les élèves, la clé de voûte du système. Comme l'ENA n'a pas de corps enseignant propre, les centaines de praticiens qu'elle recrute, indépendants et rémunérés à la vacation, ne constituent pas un groupe solidaire dans l'institution. De même que les membres de jury, ils sont des passagers. Mais ils participent de cette « culture », pour avoir appartenu à la maison en tant qu'élèves, parce qu'ils la connaissent depuis des années, ou encore parce qu'ils influencent le devenir des élèves.

Entre le personnel d'exécution, les élèves et la direction de l'École, se noue une relation curieuse où la cohabitation étroite génère des pratiques d'évitement. Cela tient au fait hiérarchique, qui ordonne les relations à l'intérieur du personnel et agit sur les rapports avec les élèves, et à l'organisation de l'École : chaque secteur fonctionne d'une manière autonome sur des objectifs propres.

L'administration de l'École ne se confond ni avec la formation des élèves, laquelle se distingue en diverses branches, ni avec les autres activités de formation et de recherche. L'évitement naît du cloisonnement professionnel : les uns sont au service des autres.

La notion de « service des élèves » reçoit une double acception selon que l'on se situe en haut de la hiérarchie administrative de l'ENA, où il a une dimension abstraite, ou en bas, où il a une mesure concrète. Un technicien en fit la remarque : « Un élève m'a dit un jour que j'étais là pour le servir. Je me suis énervé en lui répondant que s'il employait ce langage personne ne le servirait plus jamais sauf s'il ouvrait largement son porte-monnaie. » A l'opposé, du côté de la direction aussi bien que chez les enseignants et les membres de jury, la prestation de service envers les élèves est simultanément l'expression d'une reconnaissance sociale et professionnelle. Il leur est demandé de mettre leurs talents au service d'une élite qu'ils forment plus ou moins à leur égal.

L'ENA est imprégnée de cette idée de « service » : elle est l'école du service public, ses ressortissants sont les serviteurs de l'État. Le concept de service des élèves, que développe la direction, passe plutôt bien auprès du personnel. Un ancien responsable du bureau des études ne déclarait-il pas que « les élèves ont toujours raison. Il faut tout faire pour que leurs demandes soient prises en compte » ?

Il ne s'agit pas simplement pour les administratifs de considérer les élèves comme des usagers. Le statut d'école infantilise les élèves, et toute l'administration de l'ENA a le sentiment d'avoir à conduire par la main de grands enfants : « Il faut tout leur dire, leur répéter, gérer leurs problèmes personnels. » A cela sert le personnel d'exécution.

Dans la maison ENA, les serviteurs font partie de la famille. On a vu que leurs représentants participent aux séances du conseil d'administration et à d'autres instances de gestion paritaire. Les directeurs évoquent régulièrement cette dimension dans leurs discours à l'ensemble du personnel et des élèves : « l'esprit de famille permet de travailler en développant un esprit de solidarité » (discours de vœux pour la nouvelle année 1989). Du côté du personnel, l'emploi des pronoms possessifs révèle cette identification au travail que traduit la familiarité : « Nous sommes flattés qu'ils viennent chez nous » ; « On prend l'apéritif très souvent chez

nous » : « Mes filles [les secrétaires] travaillent très bien ». L'usage de termes de parenté comme « fille » ou « garçon » pour les employés de petit rang, « papy » pour un directeur, « la mère Untel » pour une chef de service, renforce l'identité collective.

Sur cet arrière-plan relationnel, le vécu commun de l'École se renforce de moments ludiques, où se mêlent la direction, les élèves et le personnel : pratique du sport, cérémonie de l'arbre de Noël, fêtes organisées par les élèves français et étrangers, cocktail des anciens élèves, réceptions officielles, etc. La participation à des activités communes n'implique pas cependant que les individus adhèrent à toutes les prestations extérieures de l'École, comme le rallye de l'ENA, la grande marche annuelle ou les rencontres sportives : des « japonaiseries », me dit-on.

Lorsqu'un membre du personnel prend sa retraite, ou qu'il quitte l'École pour prendre un autre emploi, une petite cérémonie est organisée, par la direction s'il s'agit de quelqu'un de l'encadrement, par les collègues ou par le partant dans les autres cas de figure. Selon le grade, le buffet sera garni de bouteilles de champagne ou de vin, de petits fours commandés chez le traiteur ou de sandwiches faits par les collègues.

Les cérémonies les plus ritualisées concernent l'encadrement. Elles se déroulent dans le hall de l'École en présence de l'ensemble du personnel et des anciens collaborateurs ou directeurs qui ont bien connu la personne en question. Les élèves sont conviés aux cérémonies de départ des directeurs et des personnels avec qui ils sont quotidiennement en rapport.

Le directeur, « heureux de présider une fête de famille », prononce une allocution rappelant les mérites, les qualités, les fonctions et les états de service du partant. Ce dernier répond en remerciant l'ensemble des personnes avec qui il a travaillé et conclut par un « au revoir » généralement ému. Le directeur lui remet la médaille de l'École tandis qu'un proche lui apporte des cadeaux au nom de l'ensemble du personnel.

Un chef de bureau, ancien navigateur de l'armée de l'air qui vécut quatorze ans à l'ENA, pendu au téléphone pour régler les problèmes de la direction des stages, fut récompensé par un livre d'art sur les décorations et médailles, un téléphone sans fil et une pochette en cuir. Le directeur des stages eut pour cadeau, lors de

son départ comme préfet, un assortiment complet de bagages de marque, très utile au grand voyageur qu'il était. La seule femme secrétaire générale de l'École reçut, quant à elle, une lampe halogène, une broche et des fleurs – « grâce à elle », le jardinier de la Ville de Paris dispose régulièrement des plantes vertes à l'entrée de l'École et sur le bureau de chaque femme responsable de service.

Dans le contexte de ces échanges, « adieu » est un mot proscrit, comme s'il était vecteur d'une rupture définitive. Il est prononcé par défaut ; les personnes qui quittent l'École sans vouloir maintenir les liens partent sans tambour ni trompette.

Les cérémonies de ce type sont très révélatrices : des listes d'invitations sont établies où tous les noms ne sont pas portés, des catégories de personnel sont écartées de certains cocktails, quelques personnes brillent par leur absence pour prouver leur indifférence, voire leur inimitié, envers leur hôte d'un jour. A l'occasion de ces réunions collectives, on s'aperçoit que la convivialité sur le site de l'ENA, pour agréable qu'elle soit, n'atteint pas ce degré d'authenticité qui marque les rites de passage indigènes. L'univers des apparences se trouble des stratégies de pouvoir qui animent les individus de cet écosystème particulier.

### La niche écologique

Le petit monde de l'ENA, qui vit, à Paris<sup>1</sup>, dans un bâtiment principal et deux annexes, se prépare au départ. Deux problèmes se posent. Le premier est de savoir comment l'École maintiendra à Strasbourg la relation privilégiée qu'elle entretient avec les hauts fonctionnaires de l'État qui exercent leurs activités à Paris et qu'elle recrute comme enseignants, évaluateurs, conférenciers, etc. Le second est de construire une nouvelle école adaptée à des missions encore mal définies, à partir du potentiel existant. Après consultation des principaux responsables, qui ont exprimé leurs désirs, l'architecte a élaboré un projet qui modifie substantiellement la répartition dans l'espace des services de l'École, en sépa-

1. Au moment de la rédaction de cet ouvrage, l'École, ayant retenu un projet architectural définitif sur le site de Strasbourg, inaugurerait deux mille mètres carrés de salles de cours à la rentrée de 1993. Le chantier devrait être terminé début 1994.

rant notamment les locaux pédagogiques des bureaux de l'administration. La description suivante, qui correspond au site parisien, rend explicite le cloisonnement des services qui ont chacun, dans le projet nouveau, défendu leur portion de territoire. L'architecture intérieure de l'École oriente la circulation des élèves et des agents dans les différents services. Elle les dispose dans l'espace et influence la nature des rapports humains que les diverses catégories de populations entretiennent à l'ENA.

Rue de l'Université, où s'est déroulée cette enquête, les différents étages représentent des pôles d'activité dont l'importance relative croît verticalement. Au sous-sol se situe le garage destiné aux véhicules de fonction de la direction; les chefs de service ont le droit d'y stationner. C'est le domaine exclusif des cols bleus. Un peu plus loin sont l'auditorium, le service audiovisuel, le laboratoire de langues, les salles de cours poétiquement dénommées « la marguerite », qui entourent un patio décoré d'une sculpture moderne : c'est le règne des « hommes-sons » et des « hommes-images », ainsi que les désignait leur chef à une certaine époque. Les relations professionnelles entre les techniciens, les enseignants de langue et les élèves sont peu formelles et donnent souvent naissance à des amitiés.

Au rez-de-chaussée, le hall d'accueil est l'écho quotidien des conversations. Côté jardin, un coin détente est prévu, avec une cafétéria, quelques plantes vertes, une table de ping-pong. Le centre retentit parfois des discours protocolaires à l'intention de ministres, d'ambassadeurs ou de l'ensemble de l'École. Ce hall sert de cadre aux dîners de l'Association des anciens élèves de l'ENA et aux rares manifestations publiques.

Les étages supérieurs sont occupés par les salles de cours et les services administratifs. A mesure que l'on s'élève, les rapports entre les différentes catégories des habitants de l'ENA sont plus individualisés et plus formels. Les marques hiérarchiques s'expriment dans le costume, dans l'attitude, dans les conversations.

Au premier, se situent le service informatique et le centre de documentation. Au deuxième, officie la direction des stages. Au troisième, la direction des études et le service des concours, bien abrité derrière sa porte close. Au quatrième, le secrétariat général, le service de la communication, le service du courrier et la direc-

tion de l'École. A ce niveau on trouve une salle de réception pour les hôtes de marque, une cuisine, et le couloir orné des photos des anciens élèves français. A angle droit et en moins noble place, sont exposées d'un côté les photos des anciens élèves étrangers, de l'autre celles du personnel.

Dans les étages où règnent les directeurs, le flux des élèves est orienté vers les salles de cours. Leur présence dans les bureaux de l'administration peut s'expliquer par un rendez-vous avec un membre de la direction, la quête d'une information ou le rendu d'un travail. Leur nombre diminue à mesure qu'ils se rapprochent de la direction générale, leur attitude devient plus sérieuse, sans doute parce que les problèmes dont ils traitent sont plus importants – qu'il s'agisse d'une difficulté d'ordre personnel ou d'un litige relatif aux études et au classement.

Au cinquième et dernier étage, décorée d'une tapisserie murale symbolisant un coucher de soleil, la salle du conseil, où sous le regard du président de la République (portrait officiel) se tiennent les réunions importantes. Autour se distribuent les bureaux consacrés à la gestion des élèves et du personnel, dans une ambiance feutrée. Les élèves fréquentent peu cet étage qui accueille les personnalités les plus éminentes à l'air toujours sérieux.

L'architecture intérieure du bâtiment a son effet sur les habitants du microcosme. Le sentiment d'importance relative de chacun des services se nourrit de la proximité des chefs. « L'ambiance était plus familiale autrefois », me dit-on. Pourtant les élèves sont moins guindés envers le personnel qu'il y a vingt ans. Pourquoi était-ce mieux avant ? « Rue des Saints-Pères tout convergeait vers le rez-de-chaussée, on se croisait facilement au premier étage. Rue de l'Université tout est conçu dans la verticalité, les cloisonnements de l'École se sont renforcés. » Cela sera-t-il modifié à Strasbourg ? L'architecte se montrait résolu à donner de l'espace, à faciliter les communications.

Dans les étages, les plus « nobles » des services organisent la vie des élèves et traitent des sujets importants : réception des personnalités ; montage de sessions intensives sur la gestion des ressources humaines, la décentralisation ; organisation d'un colloque sur l'efficacité de l'État, le renouveau du service public...

En bas, les autres voient passer tout le monde sans que personne



ne les remarque. Que serait pourtant l'ENA sans ses agents d'exécution qui préparent les salles, transforment le hall en salle de réception, déroulent le tapis rouge, placent le drapeau sur la façade, photocopient les innombrables documents qu'elle produit ?

La disposition des bureaux ne tient pas du hasard. Il est des positions stratégiques qui se contrôlent par la voie hiérarchique. En haut, les directeurs choisissent les bureaux les plus vastes, les mieux éclairés, et les meublent avec distinction... Les chefs de service ont presque les mêmes possibilités mais, au lieu d'être en face de leur service et en position centrale, ils sont en bout de couloir. En descendant les échelons, la scène varie : les agents d'un même bureau discutent de l'étroitesse de leur surface de travail, de l'empilement des dossiers. Ils se disputent la place près de la fenêtre. En guise de tableaux et de sculptures, ils affichent des cartes postales et des porte-crayons. Au lieu de plantes monumentales, ils cultivent des *impatiens*.

S'il est prévu que le personnel de l'ENA dispose de locaux plus vastes à Strasbourg, les distinctions resteront vraisemblablement marquées dans la taille des bureaux, l'équipement fonctionnel ou la décoration. Elles existent dans toutes les organisations hiérarchisées.

Le sentiment qu'a chacune des directions de l'École, et chacun des chefs de service, d'être le principal pilier de l'ENA rend très chaotique le parcours des informations et presque impossibles les décisions consensuelles. De ce climat émane la rumeur qui circule dans les couloirs, s'attache aux personnes, et précède l'énoncé des faits.

Un membre du personnel qui a trente ans de maison fait le point : « Il y a beaucoup de clans ici. Chacun cherche ses avantages, et vit dans une sorte de niche écologique. Les services sont fermés sur eux-mêmes. Chacun a l'impression d'être le seul à travailler. Les gens ne se respectent pas assez ! »

Le respect de l'autre grandit avec la position de l'interlocuteur dans la structure, ce qui relève du phénomène bureaucratique mais ne laisse pas de choquer dans une institution à échelle humaine. Les responsables de l'ENA sont accueillants, de même que les personnes qui travaillent sous leurs ordres. Pourtant, entre les différentes catégories professionnelles et statutaires, les rapports sont

parfois tendus. Chacun défend sa position dans la hiérarchie ou tente de l'améliorer, tant pour les avantages correspondants que pour se grandir aux yeux de ses interlocuteurs.

Le quotidien professionnel, les problèmes de bureaux, la délimitation des champs de compétence, les questions de salaire, de carrière, d'avancement, la distribution des médailles du mérite divisent les membres du personnel. Ceux qui cherchent la reconnaissance au sein de l'institution sont malheureux lorsqu'ils ne l'obtiennent pas. Ceux qui privilégient les rapports avec les élèves sont satisfaits lorsque ceux-ci les saluent dans la rue, déçus au contraire lorsqu'ils tournent la tête et font ostensiblement preuve de mépris. « On » préfère ne se souvenir que des aimables, tel Jacques Attali : « Cet homme sympathique, courtois, chaleureux, me reconnaît encore... » ; « Je me souviens d'Alain Juppé, très réservé, gentil comme tout. Je n'aurais jamais imaginé qu'il puisse faire une carrière politique... »

L'homme qui parle a commencé de travailler à 14 ans : « J'ai connu la terre battue, les cabinets ministériels, les réceptions d'ambassade, je sais comment parler à un paysan et à un ministre. » Il se souvient de plus de trente promotions d'anciens élèves et a vu passer « tous les ténors du parti socialiste », dont Jospin et Chevènement, sans garder de souvenirs particuliers, sauf peut-être de la « jolie Élisabeth Guigou, qui était très sympathique », et de Ségolène Royal, qu'il a connue plus récemment. L'ENA est un peu sa famille.

A côté des élèves susceptibles de devenir des personnalités, dans cette petite maison où tout le monde se connaît, les chefs ont un rôle humain essentiel. Peut-être parce qu'ils sont moins inaccessibles que dans une grande organisation. Lorsqu'ils changent, chacun se sent un peu orphelin, jusqu'à ce que le contact soit rétabli entre le haut et le bas de l'institution : « Le secrétaire général est venu pour casser notre service, et a réussi à faire partir notre chef de service. Notre petite équipe avait un parapluie au-dessus de sa tête. Maintenant je ne sais plus à qui m'adresser », me dit, au début de l'enquête, le chef d'un bureau des services administratifs et financiers.

La cohésion du service autour de son chef, indépendamment des affinités personnelles, et du fait hiérarchique, tient à ce qu'il est une pièce incontournable pour l'avancement dans la carrière.

Quelquefois, les chefs sont véritablement solidaires de leurs agents : avant de partir à la retraite, René Lenoir descendit dans la rue aux côtés des « délocalisés ». Cette manifestation explicite correspondait à ce que les membres de la famille, les serviteurs aussi bien que les ayants droit (les élèves), attendaient du chef de maison.

Chacun des directeurs est jugé en fonction de son action en faveur de l'École : « Henri Bourdeau de Fontenay a fait de l'ENA une grande école... » ; « Pierre-Louis Blanc<sup>1</sup> est l'un des directeurs qui a le mieux dirigé l'École sur le plan matériel... on savait où on allait, c'était clair, même si j'avais du mal à me faire à son langage diplomatique » ; « Avec Roger Fauroux, c'était plus difficile car il ne fallait pas dévier de l'ordre du jour ; il allait très vite dans la réorganisation de l'École et son ouverture sur l'entreprise » ; « René Lenoir a examiné toutes les situations litigieuses et réglé les problèmes. Il a redoré le blason du service public ». Les uns et les autres comptent encore sur le directeur en exercice, bien qu'il soit chargé de bouleverser les habitudes de l'École.

Cette dépendance envers le directeur n'est pas simplement hiérarchique : l'aura du chef rejaillit sur le prestige de l'institution et au bout du compte sur les agents. La résistance de Bourdeau de Fontenay, l'incarcération en Allemagne de Pierre Racine, le maquis de Simon Nora ont contribué à la légende de l'ENA. « Bourdeau de Fontenay a fait ses preuves dans la tourmente, il a donné un style à l'École » ; « Pierre Racine était pour une administration de mission. Il prenait son bâton de pèlerin pour parler aux maires et aux conseillers généraux. C'était un homme simple, de bon contact, intègre au point d'user son entourage pour ne pas être suspecté de le favoriser. Une personnalité qui a marqué l'administration du xx<sup>e</sup> siècle, qui a su redresser et ouvrir l'École » ; « Simon Nora, qui a une grande carrière de haut fonctionnaire, a introduit la dimension internationale à l'École ». En revanche, François Gazier, « un homme conceptuel », a moins marqué les esprits.

1. Pierre-Louis Blanc a commencé sa carrière comme conseiller culturel puis il fut nommé directeur adjoint au ministère des Affaires étrangères. Chargé de mission au cabinet du président de la République de 1967 à 1969, il dédia un livre au général : *Charles de Gaulle au soir de sa vie*. Il dirigera l'ENA de 1975 à 1982 avant d'être nommé ambassadeur de France en Suède, puis en Grèce, et enfin représentant permanent de la France au Conseil de sécurité et chef de la mission française près les Nations unies. Il devint le représentant personnel du président de la République, François Mitterrand, au Conseil permanent de la francophonie qu'il préside depuis 1992.

Les opinions sont influencées par le contact personnel que chacun eut, ou non, avec la personne en question. C'est l'un des effets du microcosme. Du côté des élèves, les attentes sont exactement les mêmes. Ils veulent un directeur à leurs côtés.

Plus l'École grandissait sous l'influence de son directeur ou de ses anciens élèves, et dans le regard de la société civile, mieux se portait la famille qu'elle abrite en son sein. De la rue des Saints-Pères à la rue de l'Université (1945-1979), le nombre des agents doublait tandis que celui des élèves diminuait d'un tiers. Ils devenaient une denrée rare que les ministères s'arrachaient. Forte de sa réputation, la maison ENA diversifiait ses productions et prospérait. Depuis quelques années, en revanche, les énarques sont la proie des critiques. Ils ont l'impression de n'être guère aimés du grand public. La décision du Premier ministre, en novembre 1991, de transférer l'ENA à Strasbourg est ressentie comme un coup destiné à « casser leur école ». Le fait que la direction de l'École ait été entièrement renouvelée en deux ou trois ans renforce ce sentiment d'incertitude. La perception de l'ENA comme un « foyer » s'estompe. L'institution étant menacée dans son existence, ses missions étant réévaluées, les forces se dispersent, chacune cherchant une solution à sa portée.

### Les missions de l'ENA

Dans son discours d'adieu à l'École, René Lenoir évoquait « la culture d'entreprise qui fait que l'ENA tourne comme un mécanisme d'horlogerie. Preuve en est qu'en quarante-cinq ans aucun concours n'a été annulé ». La culture dont il parle repose sur le fait que les personnes s'identifient à un travail qu'elles exécutent correctement, en permettant aux différents éléments qui font de l'École nationale d'administration une entreprise de formation de s'ajuster les uns aux autres. A bien y regarder cependant, le moteur que représente la formation des élèves devient de plus en plus compact, tandis que des pièces s'ajoutent à l'édifice dont elles modifient sensiblement l'équilibre.

Le monde des énarques étend ses ramifications en direction d'autres catégories de hauts fonctionnaires : les uns issus de la pro-

motion interne à la fonction publique, les autres de l'extérieur de l'Hexagone – ce sont les homologues des énarques, leurs correspondants privilégiés sur le plan international. L'ouverture de l'ENA dans ces deux directions transforme un établissement axé sur la production d'une élite nationale, et connu pour cela.

En une dizaine d'année, la direction de la recherche et de la formation permanente a gagné du terrain. Sous la houlette de leur directeur, les chargées de mission montent des sessions de formation à l'intention des administrateurs civils (nommés sur liste d'aptitude<sup>1</sup>), des étrangers « du cycle court<sup>2</sup> », de l'encadrement supérieur (sous-directeurs et assimilés), des conseillers des chambres régionales des comptes, des officiers des Renseignements généraux, des chargées de mission départementales et des déléguées régionales pour les droits des femmes et des assistants parlementaires. « Ratissant le marché de la formation permanente » avec un succès croissant, le directeur vient d'obtenir de former les préfets sur les deux grands thèmes d'actualité que sont l'émigration et la ville.

Si les administrateurs civils nommés au tour extérieur ont l'obligation de suivre une période de formation, les autres hauts fonctionnaires viennent volontairement se recycler à l'École. « Les voir rue du Bac est un signe d'excellence » pour le personnel de cette direction qui connaît ses concurrents dans l'administration française. Pour les autres personnels de l'École, comme pour les énarques en formation initiale, cela ne signifie strictement rien : ils ne les voient pas.

L'ENA et les pouvoirs publics mettent-ils tout en œuvre pour donner à la formation permanente la dimension qu'elle a dans les autres pays européens ? Le débat est ouvert. En tout cas, le budget de l'École couvre les besoins de la formation initiale, pas ceux de la formation continue, ce qui explique l'autonomie relative de celle-ci.

Plus de sept cents personnes transitent chaque année par ce ser-

1. Pour neuf administrateurs civils issus de l'ENA, quatre sont choisis au mérite, par une commission de sélection, parmi les attachés principaux d'administration centrale (souvent chefs de bureau) et parmi les fonctionnaires des services extérieurs de même niveau.

2. Les élèves étrangers se répartissent en deux cycles : la formation courte, organisée par la direction de la formation permanente, dure six mois ; la formation longue, au contact des énarques, dure quatorze mois.

vice de l'ENA afin de recevoir une formation allant de quelques jours à six mois. Elles se rendent rarement au siège de l'École et vivent relativement mal la séparation qui renforce leur sentiment que les énarques sont des êtres à part. La coupure entre les deux catégories de hauts fonctionnaires affecte le personnel. Lorsque la section CFDT de l'ENA se permit d'évoquer dans un tract les dysfonctionnements de la formation des administrateurs civils du tour extérieur, entre autres éléments d'un entretien qu'elle eut avec le directeur adjoint du cabinet du ministre de la Fonction publique, toute la direction signa une lettre, rédigée par son chef, déniait à quiconque le droit de s'immiscer dans ses affaires. Pourtant, le rattachement à l'ENA ne saurait être mis en question. Lorsqu'il s'est agi de défendre l'École face à la décision de transfert, la rue du Bac s'est mobilisée aux côtés du personnel de la rue de l'Université.

Le problème de la valorisation de la formation continue se pose en France d'une manière générale, mais une part essentielle de l'inégalité entre les énarques et les autres hauts fonctionnaires tient au mode de recrutement et à la nature de la formation. Les énarques sont façonnés pour devenir une « classe d'êtres distincts », les autres pour effectuer un travail d'encadrement.

La deuxième ouverture de l'ENA s'est opérée dans le domaine de la coopération internationale. Ce développement a conduit à la création non pas d'une nouvelle structure mais de bureaux dans chacune des principales directions de l'École. L'histoire de ce secteur de l'ENA, dont l'importance est méconnue du public, est significative.

Un directeur des stages, ancien élève de l'ENA, passa durant une dizaine d'années plus de cent cinquante jours par an à l'étranger pour trouver des stages et visiter ses élèves. Portant loin la bannière de l'École, il relança la coopération internationale à l'ENA. Avec l'appui de Simon Nora, alors directeur, il ajouta un volet « ingénierie administrative » au recrutement traditionnel des élèves étrangers. Des conseillers d'État, chargés de mission à l'École, aidèrent à la définition des projets de formation des hauts fonctionnaires dans différents pays en voie de développement et à la résolution des problèmes qui se posent en termes juridiques, institutionnels et pédagogiques. Plusieurs pays mirent sur pied leur école d'administration, dont l'ENA reçoit les lauréats. L'Argentine, l'Uruguay, le

Brésil ont ouvert la série des écoles nationales d'administration qui se créent également en Grèce, en Pologne, en Chine.

Le directeur des études « étant cloué à son bureau par le manque de personnel et la multiplicité des tâches à accomplir », la direction des stages s'appropriera le secteur. Mais un successeur vint mettre de l'ordre dans les affaires de la direction des études et, « se libérant des tâches ingrates de ses prédécesseurs, il réintroduisit l'École dans le circuit international ». L'ENA adhère à l'Association internationale des écoles et des instituts d'administration dépendant de l'Institut international des sciences administratives que dirige Guy Braibant, ancien président de section au Conseil d'État.

Bien qu'un nouveau partage des compétences internationales entre la direction des études et la direction des stages se dessine, le directeur des stages continue de jouer les VRP en première ligne, jusqu'à ce qu'il soit nommé préfet et quitte l'École.

Le directeur en titre, René Lenoir, s'enthousiasme alors pour ce secteur et porte lui-même le message de l'ENA, notamment dans les pays d'Europe de l'Est qui s'ouvrent à la coopération internationale. Un nouveau directeur des études arrive de l'Institut international d'administration publique (IIAP) où il avait été successivement directeur de la recherche et directeur du département « Europe et Amérique du Nord ». Il implique définitivement la direction des études dans la coopération internationale, ce qui ennuie un peu la direction des stages et porte un coup très dur à l'IIAP, concurrent de l'ENA dans ce domaine.

En 1977, Marceau Long, à l'époque secrétaire général du gouvernement, avait rendu un arbitrage reconnaissant à l'ENA un rôle accessoire dans la formation initiale des étrangers et à l'IIAP un rôle principal dans la formation continue de ceux-là. Le fait est que, à la fin des années 80, l'ENA est en pointe dans le secteur de la coopération internationale.

Assurant sa réputation en dehors de l'Hexagone, l'ENA affine ses procédures de sélection pour mieux capter les élites étrangères. Elle organise à partir de 1989 deux cycles de formation pour étrangers qu'elle met les uns avec ses élèves (énarques) durant quatorze mois, les autres avec les administrateurs civils nommés au tour extérieur et pour qui elle organise un stage de six mois.

Elle recrute dans une trentaine de pays : États européens, intéres-

sés depuis longtemps par l'ENA, et pays ACP (Afrique-Caraïbes-Pacifique), qui étaient, eux, traditionnellement attirés par l'IIAP – notamment les États africains dont on ne compte plus le nombre de présidents, Premiers ministres et directeurs d'administration centrale que cet institut a formés.

La tension monte, au point que le Premier ministre demande à François Scheer<sup>1</sup> de rendre un nouvel arbitrage pour déterminer précisément le champ de compétences de chacun de ces établissements publics. Les difficultés grandissent aussi à l'intérieur de l'ENA car les directions des stages et des études se partagent les activités de coopération internationale sans qu'aucune n'accepte de réduire ses prérogatives ou de revenir sur les avancées historiques.

Elles participent ensemble au recrutement des étrangers et aux opérations d'« ingénierie » et se partagent le reste. Le bureau international de la direction des stages gère les visites des délégations et monte des stages sur demande pour différents profils étrangers. Son homologue de la direction des études conçoit des séminaires à la carte pour les fonctionnaires et les écoles administratives étrangères. Quelques défauts de coordination sèment de temps à autre le trouble chez leurs interlocuteurs.

De surcroît, le directeur adjoint chargé de la formation permanente milite activement pour n'être pas laissé en dehors d'un secteur qui le concerne au premier chef puisqu'il organise des stages et des formations pour les élèves étrangers du cycle court en compagnie des administrateurs civils du tour extérieur.

La coopération internationale s'est développée à l'ENA de telle façon que l'un de ses plus ardents zélateurs la considère comme un échec : « L'ENA est restée marquée par ses origines : les gaullistes chevronnés – Debré, Bourdeau de Fontenay ou Blanc, ancien chef de cabinet de De Gaulle – n'étaient pas portés sur l'Europe. Puis l'arrivée des anciens élèves au pouvoir en 1974 fait penser à l'ENA qu'elle peut se suffire à elle-même, qu'elle produit un modèle d'excellence. Ensuite, les querelles intestines entre l'ENA et l'IIAP, le désintérêt de certains membres de la direction ont fait rater à l'ENA la formation des fonctionnaires français aux problèmes

1. François Scheer, ancien secrétaire général du ministère des Affaires étrangères, fut nommé en 1992 représentant permanent de la France auprès des Communautés européennes. Il siège au conseil d'administration de l'ENA.



européens, et ne lui ont pas donné le leadership dans la formation des fonctionnaires européens... Peu de gens ont compris l'importance de l'"ingénierie administrative", alors que le système d'administration français est tout à fait adapté à des pays qui sont en train de devenir modernes ou démocratiques... L'ENA aurait pu jouer un rôle essentiel si elle avait surmonté les oppositions, si elle avait été encouragée au plus haut niveau, si elle avait persévéré... Il faut une volonté forte qui n'a existé qu'entre 1984 et 1986. La valse des directeurs n'a pas été bonne, ensuite ministères, instituts, ENA s'affrontaient sur le terrain et nos interlocuteurs étrangers ne savaient plus que faire des positions contradictoires des Français qu'ils recevaient... C'est ainsi qu'on a manqué la création des tribunaux administratifs en Indonésie... »

Tout le monde n'est pas aussi pessimiste. L'Association des anciens élèves de l'École consolide chaque jour son réseau d'anciens élèves étrangers assimilés aux énarques. Mais cette histoire est riche d'enseignements sur le poids des hommes dans la construction de l'École, sa lente évolution et son rôle institutionnel qui la conduit à relayer l'action des pouvoirs publics.

L'École bouge lentement car le microcosme est lourd à mobiliser. Si l'on met à part les difficultés inhérentes aux positions politiques et idéologiques des parties prenantes, le caractère institutionnel impose que les modifications du régime de la scolarité, du statut et du nombre des élèves, ou relatives à la diversification des activités de l'ENA, soient prononcées par voie réglementaire.

Toute réforme des matières enseignées ou du coefficient des épreuves de classement est décidée en conseil d'administration. Les nominations aux postes de direction ont lieu en Conseil des ministres. Le choix des membres des jurys, les affectations des élèves, les dates de concours sont publiés au *Journal officiel*. La lourdeur de ces procédures entraîne un décalage chronologique entre la volonté de changement et son application. Il faut compter pour chaque mesure au moins une année de négociations entre les services de l'École, avec le conseil d'administration, le secrétariat général du gouvernement, la direction générale de la Fonction publique, avec les grands corps de l'État, l'Association des anciens élèves de l'ENA et avec les syndicats représentatifs de la fonction publique.

Chaque année présente une tonalité qui, en ce qui concerne les élèves, tient compte des observations de la promotion antérieure. Les matières fondamentales et l'architecture générale de la formation et du classement maison sont préservées. Sur longue période, l'ENA s'est tout de même transformée, perdant ses caractéristiques de « super Sciences Po » pour affiner sa qualité d'école d'application.

La dernière évolution de l'École est celle qui conduira à redéfinir les règles de la scolarité pour mieux adapter la formation des énarques aux besoins d'un État dont une partie des pouvoirs a été décentralisée d'un côté, et réorganisée de l'autre, par la dimension européenne. La nouvelle direction est chargée de cette mission, conjointement avec la réorganisation de l'École sur le site strasbourgeois et sur Paris. Une commission d'experts extérieurs à l'École réfléchit à cette question car les conséquences sont trop lourdes pour n'être estimées que de l'intérieur.

### **Autour du microcosme**

L'ENA est un rouage relativement complexe de la société; sa marge de manœuvre est limitée. La délocalisation de l'École attire l'attention sur les contraintes que l'extérieur – les grands corps, le pouvoir politique, mais aussi les médias – fait peser sur l'institution.

Les grands corps de l'État jouent un rôle déterminant quant à l'évolution de l'École, à l'animation de laquelle ils participent. Ils ont leur mot à dire sur l'équilibre général à donner à cette institution qui partage avec d'autres la responsabilité de former les dirigeants français. Dans un autre registre, le pouvoir politique influence l'École nationale d'administration bien que l'indépendance de la fonction publique soit établie en France.

Les hommes politiques peuvent propulser l'École sur le devant de la scène – ce fut le cas dans les années 70 et 80 –, au point de créer une confusion dans l'esprit du public. Ce dernier ne croit-il pas encore que l'ENA prépare à l'exercice du pouvoir politique<sup>1</sup>?

1. Lire sur ce sujet *Tu seras président, mon fils. Anatomie des grandes écoles et malformation des élites*, ouvrage publié en 1987 par Jean-Michel Gaillard (Paris, Ramsay).

D'un côté, 10 % d'anciens élèves de l'ENA détiennent des mandats ou des fonctions politiques qui les placent au premier plan. De l'autre, l'ENA, fière que sa production soit reconnue sur la scène internationale, se défend de recruter ses élèves pour cela, préférant sa mission de formation des gestionnaires de la chose publique capables de « conduire le navire » en toute circonstance. L'efficacité de l'administration française repose en partie sur ce principe de séparation des pouvoirs politiques et administratifs. Mais aujourd'hui la ligne de partage des eaux n'est guère facile à discerner.

S'il n'est pas indispensable d'être membre du parti politique au pouvoir pour faire carrière dans l'administration, la politisation de la haute fonction publique est un fait réel, comme l'illustre le développement des cabinets ministériels sous la Cinquième République. Ces organes de conseil et de décision sont devenus pour les énarques un point de passage obligé pour accélérer leur carrière, voire la réussir.

A un autre titre, le pouvoir politique est en interaction avec le pouvoir administratif. Il exerce, en effet, la tutelle de l'École, comme de toute l'administration, et peut décider de la déplacer ou de changer ses missions. L'ENA lui est subordonnée. Mais elle détient un pouvoir d'influence par l'intermédiaire de ses anciens élèves politiques, placés à des postes clés au gouvernement ou dans l'opposition. Sur eux, et sur la force de conviction de ses dirigeants, repose sa possibilité de modifier une décision contraire à ses intérêts ou de développer de nouvelles missions. L'autonomie de l'École est relative dans ce contexte.

Enfin, l'épisode du transfert de l'ENA à Strasbourg attire l'attention sur le rôle des médias. Ils ont la capacité de faire et défaire la réputation de l'École. Leur pouvoir est pris au sérieux par la direction de cet établissement, autant pour former ses élèves au bon usage de la presse que pour concevoir sa communication avec l'extérieur. Prisonnière des stéréotypes, l'ENA a du mal à émettre une image qui la reflète toute. La diversité de ses missions est peu connue : sa fermeture sur l'extérieur, qui résulte de sa politique de sélection d'une part, du cloisonnement des élites administratives d'autre part, est responsable de cet état de fait. Les énarques publics (hommes ou femmes parlementaires, entrepreneurs de renom ou

## LE MICROCOSME DE L'ENA

écrivains sur lesquels se penchent les médias) relèguent dans l'obscurité des bureaux fermés au public les hauts fonctionnaires gestionnaires qui administrent l'État. Représentant pourtant 70 % des énarques, ils occupent des fonctions dans différents ministères, préfectures, ambassades, sans que le reste de la société sache ce que cela représente.

Le monde des énarques n'est pas homogène. Pour comprendre son fonctionnement, il faut considérer l'ENA comme le lieu de la reproduction d'un univers professionnel particulier, complexe et très hiérarchisé. L'institution, dont on vient de voir les contours, conduit des individus d'origines sociales relativement variées à apprendre les règles et les coutumes d'un milieu qu'ils ne connaissent pas nécessairement au départ, pour occuper des fonctions diversifiées dans l'appareil d'État et dans la société.

## Chapitre troisième

### Le creuset de l'élite

*Où les élèves se rencontrent  
et comparent leurs itinéraires*

Les impétrants de l'ENA connaissent leur heureux sort par voie d'affichage. Les lieux retenus pour cela marquent le rapprochement avec le « saint des saints » qu'est l'École : les listes d'admissibilité sont exposées sur sa façade extérieure, les listes d'admission sont affichées dans la cour, à l'entrée du bâtiment. Le classement de sortie, beaucoup plus secret, est exposé à l'étage du service des concours les quelques heures que dure sa consultation par les élèves concernés, à l'exclusion de toute autre personne. La publication des résultats du concours d'accès par la voie du *Journal officiel*, du Minitel, et autrefois du *Monde*, permet au public qui ne peut se déplacer de les connaître, et aux anciens élèves de repérer des connaissances parmi leurs « nouveaux camarades ». Mais personne ne doit savoir le rang d'entrée et de sortie des énarques, afin de maintenir l'idée de leur égalité. A la sortie, seules sont connues du public les affectations en poste.

Dès cet instant, les élèves n'appartiennent plus à l'École, qui a terminé la conversion de l'individu en haut fonctionnaire. Les élites formées à l'ENA ont-elles toutes les mêmes origines sociales, les mêmes antécédents scolaires, les mêmes motivations ? La diversité sociologique, plus grande qu'on ne l'imagine, est méconnue jusque dans les rangs des élèves, pour des raisons qui tiennent autant au jeu des apparences qu'au rythme de la scolarité, qui leur laisse peu de loisirs pour en discuter.

#### Première rencontre

La nouvelle promotion est accueillie par le directeur à la fin du mois de décembre. Pour la première fois réunis dans le grand audi-

torium, les nouveaux venus se découvrent en songeant qu'il leur faudra vivre ensemble durant deux ans. Le processus, rodé depuis des années, se répétera tant que des générations d'élèves se succéderont.

Le discours de René Lenoir en 1989 est instructif : « Vous êtes l'élite de la nation mais vous êtes de futurs hauts fonctionnaires et je vous rappelle votre devoir de réserve ; vous savez comment sont les médias, ils s'emparent de tout ce que vous dites... »

Le directeur présente ses collaborateurs, donne des informations sur les conditions de la scolarité, évoque le départ en stage : « Qu'importe le lieu, vous serez bien partout ! » – les élèves, en effet, ne sont pas de quelconques étudiants : les portes s'ouvrent devant eux à la simple mention du titre « ENA ».

Puis il insiste sur le fait que « l'ENA est une école d'application où l'on considère que le savoir est acquis. L'École cherche à vous donner une connaissance approfondie des milieux de vie de la nation... Vous devrez maîtriser les techniques des outils administratifs... les sports sont aussi une obligation pour accroître la maîtrise de soi ». Alors que les élèves imaginent que le plus dur est passé, ils se rendent compte que l'ENA n'est pas une sinécure. Il leur faut travailler pour se glisser dans la peau d'un haut fonctionnaire.

Au-delà de l'aspect « formation », l'une des premières fonctions de cette école est de développer entre ses élèves un mode de reconnaissance spécifique, afin qu'ils aillent plus vite dans la gestion des affaires publiques. Elle reproduit les relations internes du milieu professionnel. C'est à ce titre que le directeur ajoute : « Vous serez avec des élèves étrangers... vous connaissez l'importance des réseaux... vous pourrez comparer les différentes disciplines ! »

La conclusion de cette présentation directoriale évoque l'idéal du fonctionnaire : « Votre devoir est de servir la nation. Un pays tient par quelques-unes de ses institutions, l'administration est de celles-là. »

Prenant le contre-pied de Pierre Bourdieu, qui venait de publier *La Noblesse d'État*<sup>1</sup>, René Lenoir multiplie les instructions : « Vous êtes taillables et corvéables à merci ! Ne vous conduisez pas en

1. Pierre Bourdieu, *La Noblesse d'État, Grandes Écoles et Esprit de corps*, Paris, Éd. de Minuit, 1989.

moines-soldats ! Soyez honnêtes, rigoureux, observez votre devoir de réserve, n'ayez aucune négligence de comportement, soignez votre style, soyez ponctuels. Très vite vous serez des formateurs vous-mêmes. Ne montrez pas de morgue, associez vos personnels à l'élaboration de la décision. Ne vous trompez pas d'époque, le pouvoir hiérarchique ne suffit plus aujourd'hui... Continuez à cultiver les qualités de cœur et d'esprit, voilà les vœux que je forme pour vous ! » Applaudissements nourris dans la salle.

Prenant la parole après le directeur, le secrétaire général de l'École présente le programme du mois de janvier, qui met les élèves en contact avec leur nouvelle vie. Par petits groupes, ils consultent le dossier qui leur a été remis : l'École leur apparaît dans sa dimension humaine, par une liste du personnel et de ses attributions, et dans sa topographie. Les élèves n'y prêtent qu'une attention distante. En quoi cela les concerne-t-il ? Ils ressentent vaguement une appartenance à la « grande famille des énarques » mais ils ne sont encore que des « pièces rapportées » qui doivent prouver leur identification au milieu d'accueil.

Ils remplissent les formulaires nécessaires au règlement de leur scolarité et, déjà, ils critiquent la façon dont ils ont été reçus : « Comment l'ENA imagine-t-elle qu'un chef d'entreprise puisse quitter son travail du jour au lendemain et voir sa rémunération mensuelle baisser de 200 % ? », s'interroge, un peu tard, un élève du troisième concours.

L'entrée dans l'univers administratif ressemble à une douche froide pour ces jeunes gens dont l'existence était suspendue à la réussite au concours. Pétris d'ambition, ils exigent plus de considération. Les élèves énarques n'en manquent pourtant pas. Peu d'étudiants ont comme eux l'honneur de fréquenter les palais de la République avant de s'y installer. La ville de Strasbourg, sensible à l'honneur que lui faisait le gouvernement en lui donnant l'ENA, les accueille avec un tel luxe de réceptions et de petites attentions que beaucoup d'élèves et de membres du personnel perdirent leurs illusions sur un possible maintien de leur école à Paris.

Peu d'étudiants ont à leur disposition un personnel aussi dévoué, qui dénoue leurs problèmes de Sécurité sociale, trouve des logements aux élèves provinciaux, veille à leur déménagement lorsqu'ils arrivent de province. « L'élève est roi ! » : tous ceux qui

travaillent à l'École, au service informatique, à l'audiovisuel, à la comptabilité, aux études et aux stages le savent. Certains élèves ont quelquefois le sentiment de baigner dans un cocon trop confortable, source de critique du public à leur égard. Le ballotin de chocolats et la bouteille de gewurztraminer que chacun a trouvés dans sa chambre d'hôtel à Strasbourg ne sont-ils pas des signes de flatterie ?

Mais les élèves s'intéressent peu au personnel qui les sert. Manque de temps ? Désintérêt pour les subalternes ? La distinction entre l'élite appelée à diriger et le personnel voué à exécuter est constamment affirmée, y compris lorsqu'un directeur aussi humaniste que René Lenoir rappelle que « le petit personnel doit être respecté ». Cette ignorance s'explique par le caractère exclusif des activités de chacun et par le fonctionnement égocentré des élèves. Rien ne les intéresse tant qu'eux-mêmes.

Lorsque commence leur scolarité, ils se connaissent très mal. Lorsqu'elle se conclut, ils appartiennent à une promotion identifiée par un nom, soudée par une expérience collective, mais aussi traversée par de multiples lignes de clivages. Ces lignes, non connues à l'extérieur du groupe, sont essentielles au fonctionnement de leur réseau.

La quête d'une identité collective est un élément fort de cohésion, même si les énarques prennent soin de préciser qu'elle n'existe pas. Il est vrai qu'en attendant d'être vraiment consacrées énarques, si possible membres d'un grand corps, les jeunes recrues vivent une atmosphère de forte compétition. « On se jauge dès le premier jour, on apprend à se connaître. Me suis-je fait des amis ? Seul l'avenir le dira ! » On peut alors se demander à quoi ressemble une promotion faite d'une collection d'individus tous promis aux plus hautes fonctions.

A voir vivre le groupe, on constate de sourdes oppositions, fondées sur les origines sociales, scolaires ou géographiques, qui s'expriment nettement entre les différents concours. Les énarques externes et internes forment deux catégories, et pour certains deux mondes sans rapport – ainsi une jeune fille, diplômée de Sciences Po et fort bien introduite dans le monde des énarques, me fit-elle part de sa surprise en découvrant que les « internes » avaient la même scolarité que les « externes ».

Des « enfants du sérail » côtoient des individus au cursus sco-



laire particulièrement brillant, des fonctionnaires en quête de promotion sociale, des enseignants qui cherchent une nouvelle voie, et quelques autres qui se retrouvent à l'ENA un peu par hasard... L'histoire de leur vie parle mieux que les statistiques de leurs origines sociales ou scolaires. Elle montre la diversité d'un milieu que l'on n'évoque le plus souvent qu'en termes généraux parce que les énarques sont le produit de la même institution. Pourtant, leurs conditions d'existence, leur niveau de vie, leurs moyens matériels diffèrent selon leur statut, leur âge, leurs origines socio-professionnelles. Sans doute est-ce pour cela que les énarques aiment à se présenter chacun comme atypique par rapport à un moule qui les incorporerait tous<sup>1</sup> !

### Les enfants du sérail

L'expression « enfants du sérail », bien connue de l'élite et des journalistes, désigne les fils et les filles de bonne famille, et en particulier les descendants de hauts fonctionnaires. Au vu des généalogies recueillies, l'appartenance à cet ensemble se justifie de plusieurs façons, si bien que la catégorie sociale ainsi déterminée n'est pas homogène. La fortune compte, mais elle n'est pas le seul critère d'identification : le service de l'État est déterminant mais il peut être relativement récent, la notabilité politique renforce parfois l'ancrage institutionnel de la famille.

Les portraits que dressent les énarques évoluant dans ce milieu restreint révèlent, d'une part, la puissance d'une socialisation familiale dans un contexte d'aisance financière, d'autre part, l'existence d'un rapport familial avec la « chose publique ». Les enfants du sérail puisent dans leur entourage la motivation nécessaire à leur réussite à l'ENA. De la galerie de tableaux qui surgit de leurs récits généalogiques, le plus surprenant est le nombre de personnages historiques et de personnalités de premier plan que ces

1. Les énarques des promotions Jean-Monnet (1988-1990) et Victor-Hugo (1989-1991) avec qui j'ai eu des entretiens approfondis à partir de leurs généalogies représentent respectivement 85 et 86 personnes, parmi lesquelles se comptent, dans chacune des promotions, quelques personnes ayant l'étiquette « Ville de Paris ». 95 % des énarques de chacune des promotions ont joué le jeu, seuls quelques individus ont refusé l'entretien complet.

élèves comptent dans leur parenté. Leur servent-ils de modèles ? Les réponses varient en fonction des individus mais, pour nombre d'énarques « bien nés », les ancêtres sont une référence, et leurs descendants sont connus, si ce n'est toujours fréquentés. *A contrario*, et cela permet de mieux mesurer la singularité de cette élite, les ascendants lointains et les parents collatéraux disparaissent de la mémoire des énarques d'origine modeste.

Un petit nombre d'élèves est issu d'une aristocratie dont les membres ont servi ou servent encore l'État. Ils témoignent de la survivance d'un autre monde au sein d'une élite largement renouvelée sur le plan sociologique.

Ainsi l'histoire d'Étienne se lit-elle dans Saint-Simon. En quelques minutes il nous fait parcourir l'histoire de France, son récit nous menant d'un château à l'autre à la suite des personnages dont il a les portraits en mémoire : l'un d'eux est Thomas, gendre de Chemillard, grand-père d'Henri Évrard, grand maître des cérémonies sous Louis XVI, qui possédait l'honneur insigne de monter dans le carrosse du roi ; l'autre est un évêque de Moulins dont il se remémore le somptueux tombeau en la basilique de cette ville. De ce côté de la famille, le château en Anjou et les vignes du Val-de-Loire et de Saumur appartiennent aux cousins d'Étienne. Il les fréquente assidûment.

Son arrière-grand-mère maternelle, alliée à la noble famille des Dreux-Brézé, reçut une éducation anglaise. Ce côté de la famille rejoint Vauban et son château de Bazoche, dans le Morvan, dont a hérité un grand-oncle ; ainsi que le marquis Hurault de La Vibraye, dont le château de Cheverny est géré par une tante d'Étienne, tandis qu'un oncle possède en Sologne trois mille hectares de chasse où cet heureux énarque passe ses vacances de Noël.

La grand-mère maternelle, qui eut les terres sans le château, réussit son bac en 1921, événement notable pour l'époque. Elle épousa le grand-père d'Étienne, pilote pendant la guerre de 1914-1918, grand joueur de billard, membre du Jockey-Club. Sous l'influence de cette femme de tête, les enfants de sexe masculin firent des études tandis que les jeunes filles épousaient des hauts fonctionnaires.

L'un des oncles maternels d'Étienne devint directeur de banque, expert du FMI ; un autre, « échouant à Sciences Po », se retrouva

à la banque Worms; le dernier, parrain d'Étienne, n'a qu'une « petite situation ». Une tante maternelle épousa un général, adjoint de M. de Maranches au SDEC; une autre « un énarque de la promotion de Jacques Chirac », conseiller maître à la Cour des comptes; une troisième, mariée à un haut fonctionnaire du Quai d'Orsay, engendra un brillant énarque, inspecteur des Finances, chef de bureau à la direction du Trésor – ce dernier dirigeait l'un des séminaires de l'ENA à l'époque où son cousin, Étienne, y faisait sa scolarité.

Alors que la famille maternelle pousse celui-ci vers l'ENA, la famille paternelle est plutôt orientée vers les affaires. L'arrière-grand-père paternel, d'origine forézienne, est d'une « noblesse de robe récente » (1696). Royaliste à l'époque de la Révolution, il périt au siège de Lyon, mais un fils resta, caché comme flûtiste dans les armées de Bonaparte. Il épousa la fille du marquis de Puyvert, gouverneur de Vincennes. L'un de leurs fils, le grand-père d'Étienne, fit Saint-Cyr; l'autre eut la fortune de gérer l'héritage de son épouse, la cristallerie de Baccarat (grâce à quoi Étienne possède quelques beaux services).

La grand-mère paternelle, « une d'Herbemont de fausse noblesse », descend d'un banquier, prêteur du roi des Belges et surtout propriétaire d'une magnifique collection de tableaux. L'un des cousins du père possède « le haras le plus prestigieux de France », le haras du Pin, et ses douze enfants, d'une « fortune moyenne », sont à la direction des champs de courses d'Auteuil, à la direction de la BNP, ou bien cadres supérieurs. Le père d'Étienne, ayant fait l'École supérieure de mécanique et d'électronique (Sudria), est cadre supérieur chez Roussel-Uclaf.

Pour la génération d'Étienne, le monde se partage entre des rentiers et des étudiants à HEC, Normale Sup, Sudria, l'Institut supérieur de gestion, l'École supérieure de commerce de Paris et Sciences Po. Étienne s'est retrouvé à l'ENA « par une tendance naturelle plus que par vocation pour une fonction publique qu'il connaît mal ». Des études assez brillantes à Saint-Louis de Gonzague se conclurent par un succès à Sciences Po et un échec à l'entrée d'HEC. Le résultat eût été inverse qu'il eût choisi la filière commerciale.

La situation d'Étienne est si exceptionnelle qu'il n'en fait guère

état. De même, les autres aristocrates de sa promotion sont, vis-à-vis de leurs camarades, réservés sur leurs origines. L'ENA n'est qu'une étape, un peu pénible, d'un parcours familial solidement ancré dans les institutions.

Un autre exemple nous vient de Jean-François, dont la famille, issue de la noblesse romaine depuis le <sup>xv</sup><sup>e</sup> siècle, possède tant d'archives qu'elles donnèrent matière à un doctorat d'État en Sorbonne. Ses ancêtres, qui vivaient de leurs rentes, transmirent leurs valeurs et leurs biens de façon si homogène que jusqu'à aujourd'hui la famille se partage entre de riches propriétaires fonciers, des officiers et des serviteurs de l'État.

Un ancêtre mathématicien participa à la construction du canal du Midi, un aïeul fut le premier préfet maritime de Brest, un autre, général-ministre de la guerre du royaume d'Italie, gouverna les Tuileries sous l'Empire. Marié à une riche propriétaire dans l'Aisne, ce dernier fut le père d'un député-candidat officiel du Second Empire, auditeur au Conseil d'État. Celui-là fut, à son tour, le père d'un député-maire, conseiller général de l'Aisne sous l'étiquette républicaine. L'oncle paternel de Jean-François, grand propriétaire foncier, devint président de la FNSEA; son père, également propriétaire dans l'Orne, travaille comme consultant.

En ligne maternelle, la famille possède les mêmes caractéristiques: de grands propriétaires fonciers vivant de leurs rentes en Loire-Atlantique, lorsqu'ils ne sont pas officiers ou notaires. Le grand-père de Jean-François est aussi une personnalité locale, titulaire de plusieurs mandats de maire et de conseiller général.

Fidèle à la tradition, Jean-François a épousé la fille d'amis et voisins de ses parents qu'il connaissait depuis son enfance. Cette famille de parlementaires anoblis, ayant pour illustre ancêtre le premier président du Parlement de Paris sous Louis XI, vivait aussi de ses rentes jusqu'à la génération de leur fille. Cette dernière travaillait comme infirmière lorsqu'elle épousa Jean-François, alors ingénieur agricole.

Plusieurs énarques possèdent ainsi des familles, de plus ou moins grande noblesse, ancrées sur un territoire ancestral, vivant de la rente foncière, dotées d'une notabilité politique et de quelques fonctions publiques. Ils se marient au château ou dans la propriété de famille, sous les auspices d'un oncle curé. La tradition est une

valeur en soi. Les mariages entre cousins issus de germains ne sont pas rares; les nombreux enfants reprennent les terres ou gèrent en famille les entreprises créées par un aïeul ou apportées en dot. Tous ont en mémoire un ancêtre illustre, un mousquetaire du roi, le célèbre compositeur Berlioz, le grand agronome Olivier de Serres... Ils comptent dans leur parenté des officiers de haut rang et des polytechniciens. Ils essaient parfois de trouver leur propre voie avant de se retrouver à l'école de la réussite qui les raccroche à la tradition familiale. Ainsi, l'un d'entre eux fut d'abord compositeur-interprète puis directeur d'une école de musique avant de réussir le concours de l'ENA : « Je suis fier, dit-il, d'être le seul musicien de carrière à être énarque et le seul de ma famille à être encore musicien ! »

Un troisième exemple d'énarque « bien né » est illustré par Christophe, dont la famille, résolument ancrée à Paris, ne vit plus de la rente foncière. Il descend du roi de Hollande en ligne maternelle et d'un riche préfet en ligne paternelle. De l'arrière-arrière-grand-mère élevée à la cour de Napoléon III, il reste un somptueux hôtel particulier parisien; du préfet, l'immeuble qu'occupe aujourd'hui sa famille dans le IV<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Les ancêtres fondateurs, unis d'un côté à de riches industriels normands, de l'autre à des magistrats et à des propriétaires fonciers, ont engendré des propriétaires fonciers conseillers généraux, des professions libérales, des professeurs... et des énarques, dont le père de Christophe, ambassadeur. La famille compte un administrateur, membre du cabinet du général de Gaulle, des PDG d'entreprise, des promoteurs immobiliers, et le célèbre Jean Marais.

Cet énarque pouvait-il échapper à l'emprise familiale? Non. Il reconnaît être à l'ENA à la demande de ses parents, « pour ne pas avoir de regrets », après un cursus qui l'a conduit de Normale Sup à Sciences Po en passant par une maison de couture. Ses centres d'intérêts, très parisiens, se situent à l'extérieur de l'institution, mais dans les réseaux proches du pouvoir.

L'élite, professionnellement diversifiée, s'est restructurée sur le plan sociologique. Les différentes composantes s'expriment à l'École. Les descendants d'authentique noblesse sont en moins grand nombre que les fils de la bourgeoisie, dont le train de vie vaut largement celui des premiers. Leurs racines s'ancrent égale-

ment dans l'histoire de France, ils comptent des célébrités dans leur parenté. Les uns proviennent de lignées d'officiers, les autres d'ingénieurs au service de l'État depuis des générations, les derniers font de la politique une affaire de famille. Trois généalogies mettent en évidence ces modèles de reproduction sociale.

Laurent est le dernier-né d'une double lignée de militaires. D'un côté, l'arrière-arrière-grand-père paternel, un « commerçant du bazar », engendra un capitaine d'infanterie dont le fils amiral épousa la fille d'un ingénieur des Mines, directeur des Forges. Leur fils, le père de Laurent, capitaine de vaisseau, devenu à la retraite délégué général du Syndicat du pesage et du comptage, se maria à la fille d'un officier de marine, également dirigeant d'un syndicat professionnel à sa retraite.

De l'autre côté, l'arrière-arrière-grand-père maternel, ingénieur hydraulicien membre de l'Institut, fit construire le canal de Bourgogne, ce qui lui valut d'avoir une rue à son nom dans la ville de Dijon. Le grand-père maternel, officier de marine, épousa la petite-fille d'un ingénieur des Ponts et Chaussées qui participa à la construction de la ligne Paris-Lyon-Marseille du chemin de fer et d'un botaniste, célèbre pour avoir décrit la « flore de la Côte-d'Or ».

Parmi ses illustres ancêtres, Laurent compte des directeurs de la Banque de France, des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des prêtres, des missionnaires et une sainte dite « de la Médaille miraculeuse », dont la chapelle est à deux pas de l'ENA, rue du Bac.

A la génération de Laurent, les deux côtés de la famille sont homogènes et se partagent entre l'armée, les études de commerce, d'ingénierie ou de droit, et la religion. Selon l'expression de Laurent, il n'y a dans la famille qu'un « vilain petit canard » qui travaille dans une association humanitaire ! La tradition familiale explique la réussite de Laurent au concours de l'ENA : « Je ne voulais pas n'avoir que l'étiquette d'"épiciers" qui colle aux HEC [dont il est diplômé]. Je suis issu d'une famille de serviteurs de l'État. »

Pour cette fraction de l'élite qui se retrouve à l'ENA, l'homogénéité familiale s'impose à l'individu, comme en témoigne l'exemple suivant.

L'arrière-grand-père de Bernard était inspecteur des haras de

France dans le Poitou; son grand-père, d'origine bretonne, était inspecteur des Finances. L'un de ses grands-oncles, énarque inspecteur général des Finances honoraire, est président du directoire de la banque JP Elkann. L'un de ses cousins issus de germains, également énarque inspecteur général des Finances, préside aux destinées de Meeschaert-Rousselle, de Delta Banque, et dirige le groupe AXA-Assurances. Riche en énarques, cette famille compte encore un cousin par alliance, issu d'une lignée de diplomates depuis deux siècles. Son père, dont les ascendants sont tous propriétaires fonciers ou officiers, a « pantouflé » très jeune à la direction de SPIE-Batignolles; ses oncles occupent des postes de direction dans la banque ou l'industrie. Fidèle à la tradition, Bernard intègre l'inspection des Finances. Il ne souhaite nullement ternir son blason: « La famille et le collège jésuite de Franklin m'ont influencé. Je sais que les autres me voient comme un fils d'archevêque! » Élevé dans les beaux quartiers, participant à des « rallyes friqués » sans avoir le sentiment d'être favorisé, Bernard ne se sent « ni complètement intellectuel ni complètement affairiste ». Il a fait l'ENA « pour en mettre plein la vue aux fils à papa qui font l'Institut supérieur de gestion! ».

Ce modèle de la distinction parisienne aurait pu côtoyer, s'ils avaient été dans la même promotion, un enfant du sérail qui ne lui ressemble nullement mais dont l'histoire est riche en couleurs.

Louis possède une famille immense dont chaque lignée a produit des personnages éminents à partir d'« ancêtres bien gaulois et dolichocéphales issus d'une tribu arverne, dans le Cantal depuis l'an mille ». Une lignée d'avocats du roi à Saint-Flour a donné des députés de père en fils, des politiques, des intellectuels. Le père de Louis devint juge. L'un de ses oncles, époux d'une petite-fille de Jean Renoir, est directeur au ministère de l'Intérieur; l'autre dirige un cabinet de « chasseurs de têtes ». Les tantes appartiennent à la fonction publique en tant que professeurs et documentalistes. Le grand-père maternel, démissionnaire de l'inspection des Finances et rédacteur en chef du *Journal de la Bourse*, est le fils d'un artisan, célèbre dans la famille pour avoir partagé en 1871, sous les bombardements de la Commune de Paris, la cave d'Arthus Bertrand, médaillé place Saint-Germain-des-Prés. Louis, qui peut raconter des histoires de famille pendant des heures, énumère tous

les énarques – petits-cousins et alliés lointains – que compte sa famille (ainsi, le directeur de l'ENA, à l'époque où il était en scolarité). S'il n'avait été cinq fois candidat aux élections municipales et cantonales et désireux de changer la société, Louis aurait pu réussir l'ENA beaucoup plus tôt et « apparaître » de ce fait comme faisant partie du sérail.

Le détour par un concours de catégorie inférieure, le passage par la voie interne, atténué en effet, le temps du passage, le brio qui s'attache aux enfants du sérail. Ces derniers réussissent généralement très jeunes, par la voie du concours étudiant.

Les descendants des grands corps d'ingénieurs de l'État semblent prédisposés au service de l'État. Leur réussite au classement final de l'École atteste de leur adaptation aux critères requis. Le climat familial joue un rôle primordial. Mais pour quelles raisons ne suivent-ils pas la voie tracée par le père ? L'influence maternelle peut jouer, notamment lorsqu'elle apporte une dimension intellectuelle ou littéraire. De même, le caractère généraliste d'une grande école permettant d'accéder à plusieurs types de responsabilités semble compter pour ces jeunes.

Odile est fille d'un centralien. Son grand-père était vice-président du conseil du corps des Ponts, issu lui-même d'une lignée de Ponts et Chaussées. Sa mère, professeur agrégée, est d'une famille de professeurs et directeurs d'école depuis deux générations. Les deux traditions du savoir et du pouvoir se sont combinées pour cette jeune fille qui entre sans difficulté à la Cour des comptes.

A mesure que ces énarques dressaient devant moi des généalogies dont l'extrême détail révélait la cohérence interne, ils faisaient état des diverses influences motivant leurs raisons d'être à l'ENA. Leur parcours semble tracé dès leur naissance, pourtant ils gèrent à leur manière un patrimoine familial.

Ainsi Martin préfère-t-il évoquer un esprit de famille tourné vers le service de l'État plutôt qu'un héritage. Son histoire remonte à Louis XVI par la lignée des Aron, mais, dit-il, « chez moi le mérite ne s'acquiert pas par la naissance ou le diplôme ! Tous les fonctionnaires de ma famille sont issus du terrain, un passage à l'ENA ressemble à de l'arrivisme ».

Son grand-père était commissaire au Plan. Son père, directeur de l'École des ponts et chaussées, directeur de l'Équipement de la



région Ile-de-France, avait rang et prérogatives de préfet. Sa grand-mère était scientifique ; sa mère, bibliothécaire. Autour de lui, les polytechniciens et les normaliens sont monnaie courante. Il est le premier énarque et il a des états d'âme.

Pour lui, « service public se conjugue avec amour des lettres et recherche ». Élevé dans l'idée qu'« il vaut mieux faire quelque chose qu'être quelqu'un », Martin grandit sous le regard attentif de préceptrices suisses. Les bonnes manières s'imposent, les disputes familiales sont proscrites, les « valeurs » se transmettent avec beaucoup de non-dit : « Quand j'ai été reçu à l'ENA (après avoir terminé Normale Sup-Ulm), mon père et mon grand-père m'ont chacun donné une partition de musique extrêmement difficile du Conservatoire en me disant : "Voilà ! Si ça t'amuse, passe ça !" C'était beaucoup plus important pour mon grand-père que la réussite scolaire. »

Dans ce type de famille, en effet, la réussite scolaire n'est pas toujours valorisée, comme si elle ne pouvait que confirmer un talent naturel, autrement déterminant. Cette attitude s'observe également chez les individus dont l'une des branches familiales est le fruit d'une promotion sociale. Le modèle de l'ascension républicaine, par la voie scolaire, n'est pas mis en avant lorsque la famille présente des critères plus anciens de notabilité.

François, héritier d'une double fortune, n'a de considération que pour sa branche maternelle. Il commence par évoquer les « racines légendaires de sa famille », les patronymes d'ascendants nobles et bourgeois depuis le XV<sup>e</sup> siècle, les femmes qui ont anobli sa famille. Il compte parmi ses ancêtres un lieutenant général de Louis XIV, un député de la Meuse, représentant du tiers état aux États Généraux, un capitaine de cavalerie, héros du Second Empire. Sa famille possède parmi ses alliés Maurice Couve de Murville, monseigneur Dubourg, et le patron de l'Église de scientologie, Ron Hubbard.

Du côté de sa mère, la bourgeoisie industrielle s'est reconvertie dans les professions libérales ; issus de générations d'industriels du papier et du cuir, le grand-père est notaire, la mère magistrat. Leur entourage abonde en personnages très riches et en hommes politiques : un maire de Saint-Saëns, un député du Cher sous Louis-Philippe... Mais ce sont les polytechniciens inspecteurs des

Finances qui marquent le plus François. Il s'est vite identifié au fils de l'un d'eux, sous-gouverneur de la Banque de France : « Né avec une cuillère en or dans la bouche, il était pour moi un modèle de réussite scolaire. C'était un homme très chic, très intelligent, très cultivé. »

Ce jeune énarque a une motivation particulière pour le service public : « Une méfiance qui confinait au dégoût pour les activités commerciales... une ancienne obsession de commandement, une espèce de nécessité psychologique d'exercer un pouvoir hiérarchique sur les gens. » Du côté paternel, promu par la voie républicaine, il retient peu de choses. Une lignée de charpentiers réussit à envoyer ses enfants à l'école : l'arrière-grand-père de François devint directeur d'école ; le grand-père, receveur des Finances ; le père, avocat. Se situant d'emblée du « bon » côté du sérail, il réduit à sa plus simple expression la dynamique promotionnelle qu'incarne le père.

Cette manière de légitimer sa présence à l'ENA, en recherchant dans sa parenté celui ou ceux qui transmettent la clé du succès en termes conventionnels, crée paradoxalement les conditions d'un élargissement du sérail.

L'École a en effet permis à des gens de condition modeste d'entrer dans la haute fonction publique. Une promotion sociale que leurs descendants ont à cœur de défendre. Dans les généalogies de ces énarques, les grands noms disparaissent, les ancêtres modestes sont souvent « oubliés », et les collatéraux passés sous silence. Rares sont les fils de conseiller d'État qui sont fiers du métier de boulanger de leur grand-père, ou les fils de préfet qui se souviennent de leur ancêtre apprenti... mais ceux qui ont accepté de m'en parler, comme ceux dont la mémoire généalogique s'est effacée, n'en font pas moins partie d'un sérail dont ils connaissent les usages. Sans doute est-ce parce que leurs pères appartiennent aux hautes sphères de l'État, aux grands corps de contrôle notamment, ce qui leur a permis de transmettre à leurs fils « un climat culturel adapté au cursus de l'École ».

La perception de soi comme faisant partie d'une élite n'est pas toujours avérée chez les descendants d'énarques, administrateurs civils, issus de la « promotion républicaine ». Elle détermine pourtant des stratégies d'alliance propres à conforter la position

acquise. Mais il faudrait sans doute mieux connaître la psychologie des personnages pour comprendre les modifications culturelles induites par la promotion d'un seul membre de la famille.

Dominique est fille d'un énarque, sous-directeur au ministère de la Défense. Son grand-père était employé de catégorie C aux Douanes. Sa mère, petite-fille d'instituteurs, était professeur certifié. Le père, avec qui elle avait des relations conflictuelles, compte moins pour elle que sa famille d'alliance. Son mari, professeur de médecine, fils de polytechnicien, est le beau-frère d'un préfet renommé.

Hormis les quelques cas d'intégration « républicaine » au sérail, par la voie des grands corps de l'État, les généalogies montrent que le lignage compte, dans la production de ces énarques, plus que la réussite scolaire, en quelque sorte garantie par le type d'établissements fréquentés. Plusieurs genres de famille sont en situation d'alimenter « régulièrement » la nation en élite. Pour celles qui ont une tradition de fonction publique, le passage à l'ENA de l'un de leurs membres est « naturel ». En revanche, on constate que les professions libérales associées à l'exercice du pouvoir, de même que les patrons de l'industrie et du commerce, poussent leurs descendants vers l'« École du pouvoir », alors que d'autres écoles pourraient les accueillir. De même, se retrouvent à l'ENA un nombre significatif d'individus apparentés à des figures politiques d'envergure nationale, qui auraient autrefois suivi les cours de Normale Sup ou les filières universitaires.

L'élargissement du sérail correspond à une évolution de l'École à mesure que ses ressortissants occupent des positions diversifiées dans le champ du pouvoir. L'ENA ne prédispose plus au service de l'État car, en tant que première des grandes écoles, elle ouvre aussi bien les portes de l'administration que celles des banques, des entreprises ou de la politique. Les frontières entre ces différents métiers sont aujourd'hui moins étanches, ce qui explique que certains énarques soient poussés vers l'ENA à plusieurs titres ou bien qu'ils cumulent plusieurs diplômes et avantages.

Le cas de Cyril est exemplaire. Fils d'une bourgeoisie industrielle et financière alliée à de grands intellectuels, il dispose de multiples atouts. Son père, *fellow* (associé) de la banque Lazard, est issu, dit-il, d'une « petite noblesse remontant à 1240 ». Sa

grand-mère maternelle, sœur de Sylvain Blondin, un « grand dignitaire gaullien président de l'Académie de chirurgie », épousa Jacques Lacan. A 26 ans, il songeait à s'unir à une descendante de la famille de Rohan, fille d'un banquier propriétaire d'une importante collection d'art. Pour nombre de ses camarades, il vit dans un monde privilégié, ce qu'il admet volontiers : « A 15 ans, je voyais des intellectuels à portes fermées. Je connais beaucoup de monde car mon père baigne dans la logique du pouvoir. » Sa trajectoire scolaire correspond à la double orientation de la famille : un cursus brillant à Normale Sup précède son entrée à l'ENA et sa sortie pour le Conseil d'État. Il possède la fortune, le grand corps, le diplôme, le savoir, les entrées dans les pouvoirs publics, et peut-être dans la finance. Il fait partie des « cercles de pouvoir » et a les caractéristiques qui lui permettraient, selon Serge Moyet, de devenir un « commandeur<sup>1</sup> ».

L'élite de l'élite constitue un petit monde. Le fait de le connaître très jeune, ou au sein de sa famille, facilite indéniablement le séjour à l'ENA. Certains énarques pensaient n'avoir qu'un rapport lointain avec le monde du pouvoir, mais, en revoyant leur généalogie avec moi, ils ont retrouvé un personnage important dans l'histoire de leur famille et de la nation et quelques oncles ou cousins qui les précédèrent à l'ENA, ce qui suffit à les raccrocher au sérail.

Depuis sa plus tendre enfance, le benjamin de l'une des promotions était sensible aux grands commis de l'État. Il ne se reconnaît pas de modèle mais compte au rang de ses grands-pères le général, directeur de cabinet du ministre de la Guerre, qui a dégradé Dreyfus et le magistrat de la Cour de cassation qui a réhabilité ce dernier. Il a aussi un cousin normalien, auditeur à la Cour des comptes, et un petit-cousin inspecteur général des Finances. Il complète le panorama des grands corps de la famille en entrant au Conseil d'État. Dans la même promotion, un autre élève était apparenté au colonel Henry, qui commit le faux accusant Dreyfus. Un tout petit monde...

1. Serge Moyet identifie sept cercles de pouvoir, formés par les grands corps et les diplômés, la fortune, les pouvoirs publics, les grandes entreprises, la haute finance, la communication et les conseils d'administration. L'appartenance à trois de ces cercles confère ce qu'il appelle le grade de « commandeur », et l'appartenance à cinq donne le titre de « grand maître de la commanderie » (cité par Raymond Barre, *Le Monde*, 1<sup>er</sup> février 1990).

Si les origines familiales comptent dans la détermination des énarques, expliquant notamment leur fréquentation des meilleurs établissements scolaires, les élèves ressentent souvent le besoin d'exprimer une motivation supplémentaire pour justifier leur présence à l'École.

Les carrières des hauts fonctionnaires, connues par les biographies que publie le journal *Le Monde* à l'occasion des nominations, exercent sur certains élèves une véritable fascination. Ce n'est pas parce qu'ils ont des ancêtres notables, polytechniciens, gens de lettres, directeurs de domaines, entrepreneurs fortunés, qu'ils sont à l'ENA. Non ! Leur passage à l'ENA serait dû à une attirance personnelle pour le pouvoir.

Peut-on disjoindre, dans le cas des énarques en question, attirance pour le pouvoir et socialisation familiale ? Certains reconnaissent, comme Véronique, que « la raison profonde de [leur] séjour à l'ENA est de baigner dans la fonction publique depuis l'enfance ». Elle ne compte aucun grand nom dans sa parenté mais elle est la fille d'un directeur départemental de l'Équipement, la petite-fille d'un député-maire du Bloc des gauches de la région de Rouen, la cousine d'un sénateur-maire RPR de Paris, et sa famille a le culte des énarques ! C'est déjà l'antichambre du sérail.

Cet aperçu se conclura sur un fils de bonne famille qui, sans aucun homme public dans son entourage, est porté par le milieu qu'il fréquente. Le cas est assez courant pour être signalé ici à titre d'exemple d'une socialisation à proximité du sérail. Le petit-fils du fondateur d'une maison d'édition ne se reconnaît aucun modèle ni personnage éminent dans la famille. Sa généalogie ne remonte guère au-delà des arrière-grands-parents. Sa famille quitta le Portugal pour s'installer vers 1730 à Bayonne avant de monter au XIX<sup>e</sup> siècle à Paris, où elle fit fortune. Les cours privés du XVII<sup>e</sup> et de Neuilly l'ont introduit dans l'univers des rallyes où, sans grande passion, il a appris à bridger et à danser avec des gens de « bonne compagnie ». Bertrand, qui se présenta au concours de l'ENA « sur les conseils de ses professeurs d'une hypokhâgne inaboutie pour se convaincre qu'il pouvait réussir quelque chose », devint administrateur de la Ville de Paris.

Le sérail se compose de différentes strates et, à l'intérieur de celui-ci, les critères d'appartenance établissent quelques cloison-

nements. Mais, dans l'ensemble, ces énarques se distinguent de leurs camarades qui ne disposent pas d'un tel patrimoine familial.

### Les origines sociales des élèves

L'École nationale d'administration devait être l'instrument de la démocratisation de la haute fonction publique grâce au double, voire au triple, concours, destiné à sélectionner des candidats à l'extérieur des grandes familles de commis de l'État, et grâce aux préparations aux concours proposées aux candidats des différentes régions de France. Quarante-cinq ans après sa création, l'ENA est incontestablement une école d'élite par destination, mais aussi par naissance.

Elle est principalement fréquentée par des individus issus des milieux les plus favorisés de la nation, dont l'aisance est facilement perceptible. Ces énarques côtoient des personnes qui se sentent en minorité tant parce que leur milieu familial tranche avec celui des autres que parce que leur culture d'origine leur semble aux antipodes de celle qui est valorisée à l'ENA, si l'on résume les propos de plusieurs élèves, fils d'ouvriers professionnels ou de paysans.

Dans les promotions étudiées<sup>1</sup> (Jean-Monnet et Victor-Hugo) on compte 19 % de fils de professions libérales, 10,7 % et 6,9 % de fils de patrons de l'industrie et du commerce, 15,4 % et 10,4 % de fils de cadres de l'industrie et du commerce. Dans ces deux dernières catégories, 1,1 % de personnes tirent également leurs revenus de leurs propriétés foncières.

Si l'on ne compte respectivement que 3,5 % et 6,9 % de fils et filles d'énarques, 19 % et 15 % des élèves ont dans leur famille des énarques, des membres des grands corps de l'État (conseillers d'État, inspecteurs des Finances, issus ou non de l'ENA, Mines, Ponts et Chaussées) et des serviteurs éminents de la nation (préfets, ministres, ambassadeurs).

1. Les promotions sont formées par les individus qui ont passé le même concours au même moment, à l'exception des élèves externes qui, ayant l'obligation d'accomplir leur service militaire avant leur scolarité, viennent du concours précédent. Cela explique certaines différences avec les statistiques réalisées chaque année par le service des concours.

Les enfants de professeurs et de chercheurs représentent 10,7 % et 15,1 % de chacune des promotions : les fils d'ouvriers et d'agents de maîtrise, 5,9 % et 9,3 %. Les fils d'instituteurs sont en minorité (1,1 % et 2,3 %), de même que les fils d'artisans et de commerçants (2,3 % et 5,8 %), d'employés de commerce et d'industrie (2,3 %), de cultivateurs (2,3 % et 3,4 %). Dans la promotion Jean-Monnet, 8 % des élèves étaient fils de militaires de haut rang dans leur majorité, et 3,5 % étaient fils de policiers – catégories faiblement représentée (la première) ou inexistante (la seconde) dans la promotion suivante.

Si l'on agrège les catégories socio-professionnelles par niveau moyen de revenus, ou par origine des revenus, les promotions se partagent en trois grands secteurs. Le premier englobe les professions libérales, les cadres supérieurs et les patrons de l'industrie et du commerce dont les revenus sont relativement ou très importants et dont les conditions d'existence sont assez semblables : il représente 45 % et 37 % des promotions Jean-Monnet et Victor-Hugo. Le deuxième concerne les cadres A de la fonction publique<sup>1</sup>, les professeurs, les chercheurs, les officiers à la retraite occupant des emplois de direction dans l'industrie et les policiers de haut rang, qui ont des revenus intermédiaires qu'ils peuvent compléter par diverses prestations : il représente 36 % de chacune des promotions. Le troisième secteur regroupe les cadres B de l'administration, les instituteurs, les artisans, les employés, les ouvriers et agents de maîtrise, les cultivateurs et les sous-officiers dont les revenus sont moyens et les conditions d'existence hétérogènes : ces 18,5 % de la promotion Jean-Monnet et 26,5 % de la promotion suivante sont plutôt issus du concours fonctionnaire.

Les seuls salariés de la fonction publique, une population en crise dont les conditions d'existence sont assez différentes selon que l'on se situe au sommet de la pyramide ou à la base, représentent 40 % et 41,7 % des promotions étudiées. L'attachement au service de l'État est le fruit de trois stratégies différentes. La première correspond à la reproduction des élites administratives : 14,2 % et 18,6 % des élèves de chacune des promotions sont issus de cadres dirigeants de la fonction publique. La deuxième témoigne des

1. La catégorie A correspond aux emplois supérieurs de la fonction publique.

volontés de réorientation à l'intérieur de la fonction publique vers des positions de pouvoir plus valorisées ou plus efficaces : 17 % environ des élèves de chacune des promotions préfèrent l'administration active aux fonctions d'enseignement, de recherche et de commandement qu'exerçaient leurs parents. La troisième enfin résulte des possibilités de promotion sociale des « enfants de la République » : cette minorité de 5,7 % d'élèves dans chacune des promotions, fils d'instituteurs ou issus des cadres B de l'administration, a accédé à l'ENA par le deuxième concours.

L'élite de la nation est sélectionnée par un concours sanctionnant les acquis principalement scolaires, mais le problème des origines des hauts fonctionnaires reste posé puisque, depuis 1945, l'ENA réaffirme chaque année, par la voix de son directeur et par les rapports des présidents de jury des différents concours, l'objectif auquel est liée son existence : la démocratisation du recrutement.

La réitération de ce principe démocratique montre qu'il n'est pas atteint autant qu'il serait souhaitable, ce que laissent entendre les critiques de l'ENA autant que les réformes qui visent à élargir la base sociale du recrutement. La volonté des pouvoirs publics ne suffit pas à accorder la demande de hauts fonctionnaires socialement diversifiés à l'offre de la société civile.

La nation, pour être démocratique, n'en est pas moins figée par des logiques corporatistes puissantes qui limitent les changements de statut et les réorientations professionnelles, ce qui explique la faible représentation des catégories sociales défavorisées, qui doivent fournir un effort particulièrement important pour arriver au niveau de l'ENA. Les généalogies recueillies auprès des énarques des promotions sorties en 1990 et 1991 montrent une structure sociale assez large. Mais les diverses catégories socio-professionnelles représentées sont sans rapport avec leur poids démographique dans la société française.

La structure du système scolaire, sa sélectivité, ainsi que les pesanteurs familiales conduisent à la reproduction de lignées : professeurs de père en fils, polytechniciens en série, cadres d'entreprise dont la progéniture se retrouve dans les grandes écoles. Les clés du succès professionnel en France passent par la détention des diplômes de grandes écoles : l'ENA garantissant des postes émi-



nents à ses élèves, elle occupe une position privilégiée dans ce système.

L'essentiel de la promotion sociale à l'ENA transite par le deuxième concours, ouvert aux candidats fonctionnaires, tandis que le premier concours consacre des individus qui doivent une grande part de leur réussite à leur milieu familial. Les statistiques de l'École sont éloquentes.

En 1988 et en 1989, les professions libérales (23,8 % et 12,5 %) et les cadres supérieurs (21,4 % et 39,6 %) dominaient parmi les familles des externes, suivis par les hauts fonctionnaires issus de l'ENA ou d'autres grands corps (10,4 et 6,2 %), les fonctionnaires de rang A (9,5 % et 8,3 %), les professeurs (7,1 % et 12,5 %) et les chefs d'entreprise (9,5 % et 2,1 %). Ces mêmes années, les fils et filles d'agriculteurs (2,3 % et 4,1 %), d'artisans (7,1 %), d'employés de commerce (2,3 %) et de bureau (2,1 %), de personnel de service (2,1 %), de fonctionnaires de catégorie B (2,3 %) et C (6,2 %) ne se comptaient que dans les rangs des internes.

Les pourcentages indiquent une répartition des origines socio-professionnelles qui ne doit pas cacher le fait qu'il existe parmi les externes des enfants de catégorie modeste et parmi les internes des enfants de bonne souche. En 1988, on comptait parmi les étudiants 2,3 % de fils de contremaîtres et d'ouvriers, 2,3 % de fils de cadres moyens, 4,8 % de fils d'instituteurs ; et, en 1989, 4,8 % d'enfants de cadres moyens, 2,1 % de techniciens, 8,3 % d'instituteurs. En 1988, parmi les élèves internes, se retrouvaient en part égale les descendants de cadres supérieurs et de professions libérales (7,1 %), les fils de chefs d'entreprise (4,8 %) ; pourcentages qui remontent en 1989 à 25 % pour les fils de cadres supérieurs et 12,5 % pour les professions libérales.

Si l'on compare globalement les deux années, certaines catégories modestes ne figurent pas chez les externes tandis que les internes font apparaître une plus grande hétérogénéité sociale : ils comptent des représentants dans toutes les catégories socio-professionnelles retenues par le service des statistiques, sauf une exception portant sur les fils de techniciens ou de sous-officiers. Les enfants de militaires sont peu représentés à l'École : entre 2 % et 4 % chaque année, plus parmi les internes que parmi les externes.

Quelles que soient leurs origines sociales, les énarques ont fait

de brillantes études. L'École, instrument de sélection avant d'être un lieu de formation, se peuple d'une proportion importante de « premiers de la classe ». Si l'on ne savait pas encore que la réussite scolaire est fortement conditionnée par l'appartenance sociale, l'équilibre familial et la qualité des établissements fréquentés, les énarques en feraient la preuve.

### Les héritiers du cursus scolaire

Ils sont nombreux ceux qui se retrouvent à l'ENA « facilement », sans avoir nécessairement un privilège de naissance, suivant simplement la voie que leurs professeurs leur a tracée. Ils grimpent assidûment les échelons scolaires, préparent leur entrée à l'ENA dans les meilleurs établissements, multiplient les diplômes de grandes écoles. Certains suivent la voie des élites, d'autres cherchent la promotion sociale. Ils s'inspirent parfois d'un énarque modèle, homme politique ou homme de cabinet, dont ils apprécient la personnalité.

L'Institut d'études politiques de Paris semble un point de passage obligé pour qui veut réussir l'ENA, même si les motivations de ses ressortissants sont hétérogènes. Depuis que l'École libre des sciences politiques est devenue un établissement public, en 1945, cette antichambre de l'ENA est accessible à diverses catégories sociales. Des descendants des professions libérales y rencontrent des filles de patrons de l'industrie et du commerce ou des enfants d'enseignants. Ils ont reçu une éducation confessionnelle, suivi des filières publiques renommées ou, à défaut, fréquenté des centres de préparation spécialisés dans ce genre de concours.

Gilles, fils de chirurgien, est le petit-fils d'un ouvrier chapelier d'origine russo-polonaise. Sa famille paternelle compte des lettrés religieux, sa famille maternelle des médecins. Ils ont tous été marqués par les horreurs de la guerre et sont enracinés dans une tradition socialiste. De brillantes études à l'école bilingue du parc Monceau puis au lycée Carnot le conduisent à Sciences Po, tremplin de l'ENA qu'il considère comme « une école de rattrapage, comparée à Polytechnique ou à Normale Sup, où se dirige l'élite intellectuelle ». Puis il se retrouve à l'ENA « pour savoir comment

ça marche et ce que les mots veulent dire ». Son modèle est Jacques Attali. Il a hérité de son grand-père le goût des livres, une soif de comprendre, un intérêt pour la linguistique. Pourra-t-il l'étancher en compagnie des inspecteurs des Finances qu'il a rejoints depuis lors ?

Éric vient d'une famille d'agriculteurs modestes des Charentes et du Morvan, mais son père a gravi le premier échelon de l'ascension sociale en devenant architecte d'intérieur. Dans un cadre fortuné, il fait ses études à Saint-Louis de Gonzague bien que son père « souffre de voir son fils chez les descendants des réprimeurs de ses ancêtres calvinistes ». Il enchaîne alors un bac B, Sciences Po et l'ENA, sans vocation mais en compagnie de ses amis : « Si j'avais été bon en maths, j'aurais fait HEC », dit-il. Il voulait les grands corps, il intègre le corps préfectoral.

Sciences Po n'est pas seulement le lieu de reproduction d'une bourgeoisie aisée. Il représente souvent le but à atteindre pour échapper à l'emprise des parents, changer de statut et grimper socialement.

Un élève a changé de nom à 14 ans, vécu dans les plâtres jusqu'à l'âge de 15 ans et connu ses demi-frères et sœurs à 17 ans. Il lui fallait « sortir de ce milieu de bâtards, élevés en pavillon par une mère qui fait du travail à façon en attendant la visite du père marié ailleurs ! ». A 15 ans, il voulait être commissaire de police, et imite en tout son frère aîné jusqu'à l'âge de 21 ans : licence en droit en Sorbonne, Sciences Po. Il réussit l'ENA tandis que le frère échoue et s'oriente vers la Bourse. Son besoin de reconnaissance sociale se satisfait en partie de son poste de conseiller de tribunal administratif.

Lauréat de Sciences Po, Lionel a toujours été un bon élève. Sa famille s'insère profondément dans le tissu aveyronnais mais ses parents, professeurs tous deux, sont les premiers à avoir rompu l'un avec l'héritage des caves de fromages, l'autre avec la tradition minière. Il voulait être préfet depuis l'âge de 11 ans et choisit pour cela la voie la plus directe. Comme il ne connaissait ni le milieu des hauts fonctionnaires ni Paris, il affronta le concours deux fois avant de réussir le parcours de son choix.

Christophe est le fils d'un berger basque, adopté par une dame « de noblesse antérieure à Hugues Capet ». Sa mère, savoyarde,

« fait des petits boulots ». Grâce à une bourse qu'il obtient après le bac, il entre à Sciences Po pour quitter Chambéry et « échapper à un état permanent d'impécuniosité ». S'il ne s'y sent pas à l'aise, il y rencontre un ami qui le décide : « L'ENA est en dessous de Dieu, mais pour un fils de rien c'est très prestigieux ! » Le conseil a porté. Il intègre à la sortie le ministère de l'Équipement.

Le parcours qu'accomplissent certains élèves met en évidence leur volonté d'arriver à tout prix. Plus que pour leurs camarades, Sciences Po et l'ENA représentent une chance de promotion sociale.

Fils de gendarme, Bruno s'engage dans l'armée à 15 ans et passe plusieurs concours. Sa mère et son père tour à tour imposent leur choix, il fugue, revient, passe de l'électronique à la littérature et obtient un bac A. Son père refuse qu'il monte à Paris. Il passe alors sa licence d'histoire à l'université de Nantes puis commence Sciences Po à Bordeaux et le finit à Paris. Il rate l'ENA une première fois et rédige un mémoire de DEA à l'EHESS sur René Mayeur. Travaillant l'été à *Ouest-France*, il se sent une vocation pour le journalisme. Après son service militaire il réussit le concours d'entrée avec le désir secret de rejoindre le Conseil d'État. Il intègre le Quai d'Orsay.

Sciences Po et l'ENA constituent aussi pour certains élèves le summum de l'intégration sociale. Ils sont quelques-uns à se remémorer leurs grands-parents étrangers venus chercher en France un asile ou un travail.

De parents italo-argentins, Lucien est naturalisé français à 17 ans. C'est au hasard d'une conversation avec le doyen de la faculté de Rouen qu'il apprend l'existence de Sciences Po et de l'ENA. Le secteur privé du bâtiment dans lequel le père travaille comme ingénieur ne l'intéresse pas tandis que, sous l'influence d'un ami de sa mère, le droit et l'international l'attirent vivement. Il se renseigne à l'ONISEP<sup>1</sup>, s'inscrit en DEA<sup>2</sup> à Paris II-Assas et choisit finalement Sciences Po. Après deux candidatures, il est « très fier d'être à l'ENA et pense à [ses] grands-parents, grands-oncles et tantes chassés par la pauvreté. Je me suis intégré dans la société française au plus haut niveau, c'est extraordinaire », dit-il. Le voilà à la direction du Budget.

1. Office national d'information sur les enseignements et les professions.

2. Diplôme d'études approfondies : première année du cycle doctoral des universités.

En tant que lieu de rencontre des élites, Sciences Po est un aiguillage efficace pour les étudiants qui n'ont pas de vision élaborée de leur future carrière.

Philippe est le fils d'un professeur d'université, ancien conseiller municipal, et d'un professeur de lycée, qui ont tranché tous deux avec leur milieu d'origine : l'un, ouvrier et agricole dans la région de Maroilles (Nord); l'autre fait d'employés et de cadres des houillères dans le Pas-de-Calais. Réussissant son bac à 17 ans après avoir fréquenté diverses écoles de province, il prépare l'entrée de Sciences Po à Ipesup<sup>1</sup> sous la pression familiale. Il rencontre des gens passionnants, dont Nicolas Tenzer qui lui fait connaître le CERAP (Centre d'études et de réflexion pour l'action politique). Les concerts rock le motivent plus que la préparation du concours de l'ENA : « Je portais à cette époque blouson de cuir à franges et queue de cheval. » A la suite d'un DEA avec Michel Crozier, il rencontre plusieurs personnes à la direction des Affaires culturelles de la Ville de Paris, lesquelles le mettent en rapport avec le ministère de la Culture pour qui il rédige un rapport sur l'industrie du disque, suivi par une étude sur « Mécénat et rock ». Cela le met sur la piste d'un travail de « conseil ». L'idée de passer le concours de l'ENA pour son « prestige » ou le concours de la Ville de Paris pour « avoir une action concrète » se profile à l'horizon. Il réussit le concours de la Ville de Paris, qu'il « adore comme tout Parisien d'adoption ».

Sciences Po, cela se sait, est le meilleur centre de préparation aux concours administratifs. Les candidats se présentent régulièrement à plusieurs d'entre eux et ils ont parfois le privilège de choisir, entre leurs diverses réussites, celle qui leur convient le mieux. L'ENA est souvent retenue, mais l'on a vu certains candidats lui préférer le concours d'administrateur de l'Assemblée nationale.

Anne n'a fréquenté que des établissements scolaires élitistes en Corrèze. Elle est en avance, affronte ses parents et, dès qu'elle réussit le bac, « monte » à Paris où elle s'intéresse au journalisme. Inscrite en année préparatoire de Sciences Po par ses parents, elle prépare son entrée avec Ipesup en août. Petite-fille de sommelier, fille de chirurgien-dentiste, environnée de professions libérales et commerciales, elle passe des concours sans se lasser : concours de

1. Institut privé de préparation aux études supérieures.

secrétaire adjoint du Quai d'Orsay, concours de l'École nationale supérieure des P et T, enfin concours de l'ENA. Elle se retrouve avec plaisir à la direction du Budget du ministère des Finances.

Les « Sciences Po » ne manquent pas d'histoires de famille à raconter, même si leur raison d'être à l'ENA s'explique principalement par la fréquentation de cet établissement. Quelques anecdotes témoignent que les « bêtes à concours » sont bien humaines.

La famille de Frédéric fut maudite par une sorcière danoise pour la trahison d'un ancêtre qui servit la Prusse : « A chaque génération la famille éclatera, » Cela fut vrai pendant quatre générations. L'histoire de sa famille croise l'histoire de France en la personne du colonel Henry, à qui le capitaine Dreyfus dut d'être envoyé au bagne. Mais les descendants sont plutôt marqués par un petit événement : l'arrière-grand-père champenois, premier du canton au certificat d'études, fut brimé toute sa vie par la SNCF pour avoir déclenché une bagarre avec un conducteur de train qui hurlait à chacun de ses passages : « Il est cocu le chef de gare ! »

Frédéric se voit dans le « schéma classique de l'ascension républicaine », avec un père professeur agrégé des universités (fils d'un comptable du théâtre des Champs-Élysées et d'une ouvreuse) et une mère normalienne (fille d'instituteur). « Bon élève un peu fumiste », comme il dit, il commence la faculté de droit à Assas, poursuit avec Sciences Po, et réussit l'ENA « grâce à l'informatique » et à un « travail d'écurie ».

A côté des « Sciences Po », qui se distinguent des autres élèves de l'ENA par leur nombre, leurs méthodes de travail ou leur connaissance de la règle du jeu, d'autres diplômés de grandes écoles dessinent des profils d'énarques légèrement différents.

Tel est le cas des « normaliens », issus des écoles normales supérieures d'Ulm, de Fontenay ou de Saint-Cloud, ou celui des polytechniciens. Jusqu'en 1988, les deux meilleurs sujets de ces grandes écoles pouvaient intégrer l'ENA directement. Des préparations au concours, sous forme d'un « travail d'écurie », sont assurées aujourd'hui dans chacune de ces écoles. Ces « brillants cerveaux » qui appartiennent déjà à l'élite des grandes écoles ont fréquenté les meilleurs établissements d'enseignement secondaire. Les modèles de Valéry Giscard d'Estaing et de Laurent Fabius sont présents aux esprits.

Bertrand a une famille « légendaire ». Sa grand-mère paternelle serait issue des amours illégitimes d'un hobereau du Cantal dont la fille aurait été la maîtresse de Louis XIV, la duchesse de Fontanges. Son père et sa mère tiennent un laboratoire d'analyses médicales et viennent l'un d'un milieu de petits propriétaires, l'autre d'une famille d'entrepreneurs remontant à la Révolution française. Des alliances avec des notables se transmettant la mairie de Salère renforcent le poids local de la famille, dont la gloire est d'avoir un ancêtre général tué lors du Siècle de Paris en 1870.

Élevé par les frères des Écoles chrétiennes puis dans un collège diocésain, Bertrand a son bac à 16 ans et prépare au lycée Sainte-Geneviève de Versailles l'entrée à l'École polytechnique, l'École centrale et l'École des mines. Au deuxième essai, il réussit les trois et choisit Polytechnique. Déjà il s'interroge sur l'école suivante, le travail administratif l'attirant plus que le métier d'ingénieur. Il entre à Sciences Po et à l'ENSAE<sup>1</sup> l'année où il réussit le concours de l'ENA. S'il renonce aux deux premières écoles, il reçoit tout de même le diplôme de l'ENSAE : « pour être dans l'Annuaire ». Avec l'ENA, il entre dans les services de la Ville de Paris, afin de rester auprès de son épouse, fille de fonctionnaires parisiens.

L'enseignement privé et/ou confessionnel joue un rôle important dans la formation des élites dès le primaire. Il prépare l'entrée dans les établissements secondaires publics les plus réputés, sans en détenir le monopole.

Après des études dans une école privée de L'Isle-Adam, Élisabeth passe en secondaire chez les oratoriens de Pontoise et arrive en terminale à Louis-le-Grand. Elle y reste pour une hypokhâgne et une khâgne et intègre en major l'École normale supérieure d'Ulm. Elle termine à la Sorbonne une licence puis une maîtrise de lettres modernes et, pour avoir un bon rang à l'agrégation, part un an en Allemagne. Major à Sciences Po et à l'agrégation l'année suivante, elle réussit le concours de l'ENA dans la foulée, d'où elle sort major là aussi, confirmant les pronostics de tous ses camarades. Premier haut fonctionnaire d'une famille ancrée dans une bourgeoisie libérale et industrielle, elle entre à 24 ans à l'ins-

1. L'ENSAE est l'école de l'Institut national supérieur des études économiques (INSEE).

pection des Finances. Fille de médecins, Élisabeth a fait l'ENA pour trois raisons : « parce que c'est une bonne école au concours très élitiste » ; « pour faire partie d'un club assez fermé » ; « pour sa pluridisciplinarité, comparée aux autres grandes écoles ».

L'ENA représente dans ce cas la touche finale d'une formation de l'esprit et le moyen d'éviter un métier d'enseignant peu valorisé, en se rapprochant de l'exercice du pouvoir qui échappe aux élites intellectuelles. Les normaliens de l'ENA ont presque tous suivi le même itinéraire lors même que leurs origines sociales diffèrent profondément. Un excellent cursus parisien ou provincial, un premier prix au concours général les conduisent vers les établissements les plus prestigieux de la capitale. Lorsqu'ils intègrent Normale Sup, ils poursuivent des études universitaires, avant d'enchaîner sur Sciences Po qui les propulse à l'ENA. S'ils n'ont aucune vocation pour l'enseignement, ils ont parfois une « conception idéaliste et très sociale du service public », ou bien un goût du politique qui les amène à fréquenter des clubs de réflexion plutôt qu'à militer dans un parti. Leurs parents sont souvent dans la fonction publique, enseignants plutôt que membres des grands corps ; à leur contact, naît leur intérêt pour la chose publique.

Les diplômés des écoles de commerce, dont le nombre à l'ENA croît chaque année, ont un parcours également balisé par la fréquentation des meilleurs établissements. L'esprit de leur formation les différencie des précédents, qui voient en eux des concurrents « hors compétition ». Souvent en tête du classement, ils passent eux aussi par « la moulinette » de Sciences Po.

François, fils de médecin, petit-fils d'un employé d'un magasin de meubles à Lyon d'un côté, d'un promoteur issu de propriétaires fonciers de l'autre, compte dans sa famille plus de professions libérales et d'ingénieurs que de fonctionnaires. Cet élève brillant reçoit une éducation « assez conservatrice » au lycée du Parc. Pour convaincre ses parents de le laisser « monter » à Paris, il entre à HEC puis en sort pour rejoindre enfin Sciences Po, où il est fasciné par les hommes du pouvoir et par l'ENA. Major de sa promotion, il intègre l'inspection des Finances avec une simplicité désarmante.

Marie-Ange est fille d'un riche promoteur immobilier, mais les



deux côtés de sa famille sont d'origine modeste et ne comptent pas de fonctionnaires. Ses succès scolaires, qui s'affirment après l'adolescence, la conduisent à HEC puis à Sciences Po, où elle réussit l'ENA en troisième année de scolarité. Le goût pour la politique, la quête de l'efficacité, l'esprit d'entreprise la caractérisent. Son passage par les rouages élevés de l'appareil d'État, la Cour des comptes, lui semble préférable à une quelconque insertion dans une entreprise. Pour le moment !

Le détour par une école de commerce est souvent un bon calcul pour faciliter le passage de la sphère publique au secteur privé, ou s'insérer en haut de la pyramide, dans des postes plus économiques que gestionnaires.

Fille d'un employé d'EDF partagé entre « la rationalité des résultats et l'irrationalité de l'existence », Emmanuelle entre à l'ESSEC et suit en même temps un DEUG de droit public puis Sciences Po. Ses rencontres comptent plus que les formations qu'elle reçoit dans les diverses écoles. L'ENA représente une fuite constructive. « Je ne faisais pas partie de ces minettes qui se vendent au bureau des élèves (BDE). Je ne voulais pas être confrontée au genre jeune cadre dynamique dans le privé. » Elle prend un poste à la mesure de ses compétences à la Caisse des dépôts et consignations.

Les élèves d'école de commerce qui se retrouvent à l'ENA ont le goût des études. Leurs profils se diversifient de la sorte.

Fille d'un chef d'entreprise, ingénieur des Arts et Métiers, et d'une institutrice, tous deux d'origine ouvrière, Mireille commence sa scolarité dans ce qu'elle considère être « le plus mauvais lycée de France », à Pessac. Brillante en classe, elle obtient un premier prix d'histoire au concours général, ce qui lui permet, au cours d'un dîner de lauréats<sup>1</sup>, d'apprendre l'existence de Sciences Po et de l'ENA. Elle renonce à son année d'hypokhâgne au lycée Henri-IV. Des études universitaires d'histoire la conduisent à rédiger un mémoire de DEA sur le Centre Pompidou et à collaborer à la revue *Le Débat*. Elle rate l'ENA une première fois, part à New York et revient à l'ESSEC.

1. L'Association des lauréats du concours général invite ses adhérents à participer à diverses manifestations sur un papier à lettres portant en marge la liste des plus célèbres d'entre eux.

A la sortie de l'école, elle travaille pour Bouygues, écrit des articles pour *Le Figaro* et gagne bien sa vie. Elle se lance en politique et collabore avec J.-P. Rioux à l'Institut d'histoire du temps présent. Elle prépare à nouveau l'ENA avec un ami proche, et le réussit au deuxième essai alors que lui l'intègre tout de suite. Une « vocation profonde pour le service public » la conduit à intégrer le corps des inspecteurs des Affaires sociales.

Les portraits que l'on vient de voir correspondent tous à des élèves externes. Des fonctionnaires choisissent également de revenir à Sciences Po pour se préparer au concours de l'ENA et réussir une promotion professionnelle qui est souvent sociale.

Quand elle est née, la sage-femme a dit à sa mère : « C'est une bâtarde, elle ne rentrera jamais dans une grande école. » A 30 ans, elle fit mentir la prédiction. Sa vocation pour le service public est secondaire par rapport à la revanche sociale : son père, directeur de la Banque de France, ne s'occupa ni d'elle ni de sa mère. Elle vécut avec celle-ci une relation très intense, fut toujours la première de sa classe, fit une maîtrise de sciences économiques puis un DESS de droit du travail, réussit un concours administratif de catégorie A et mit le pied à Sciences Po en pensant à l'ENA : pour « triompher de son complexe » !

Laurent est d'une famille de meuniers, de terre-neuvas bretons, de gendarmes et de douaniers remontant à 1798. Ils n'avaient pas de terre et l'un de ses oncles, ne parlant pas français, vint chercher du travail dans une ferme, « une pancarte accrochée au cou ». Du côté de sa mère, se profilent des artisans, notables locaux, dont ses grands-parents, adjoints de Charles Josselin. Un peu de « beau linge » de la pauvre noblesse bretonne explique le caractère lettré de sa grand-mère et l'esprit calotin de la famille.

A la suite d'une scolarité moyenne, il découvre le rugby à la faculté d'Assas pour échapper au climat de cet établissement. Il poursuit à Tolbiac une maîtrise d'histoire et finit par entrer en deuxième année à Sciences Po. Il passe son diplôme en trois ans, comme étudiant salarié, surveillant d'externat, emballeur de parfum, auxiliaire aux P et T, manutentionnaire à Rungis. Il voyage beaucoup, dans le monde entier, toujours seul. Il réussit en même temps le diplôme de Sciences Po, le pré-concours de l'ENA (PENA) et l'ENA, et intègre le Quai d'Orsay.

Le point commun de tous ces élèves est de cumuler les diplômes et de chercher par la voie scolaire la formation la plus complète. Leur situation est représentative des énarques.

### Multidiplômés et premiers de leur classe

Le niveau général des énarques, mesuré à l'aune des diplômes, est très élevé. Dans la promotion Victor-Hugo, 33 % des personnes ont été régulièrement premières en classe depuis la maternelle et 65 % des élèves ont eu une bonne scolarité. Ils figurent dans le premier tiers des rangs de classement ou alternent des résultats moyens et excellents. 8 % des élèves de cette même promotion ont eu un prix au concours général. Pour la promotion Jean-Monnet, sur cinquante-trois indications données par les élèves, 28 % d'entre eux étaient premiers de leur classe et 34 % avaient eu une bonne scolarité.

21 % des élèves de la promotion Jean-Monnet et 26 % de la suivante ont fréquenté des écoles primaires privées, religieuses dans leur grand majorité : frères des Écoles chrétiennes en province et en banlieue, école Sainte-Croix de Neuilly, Sainte-Marie, Blanche-de-Castille, cours Hattmer. L'école bilingue du parc Monceau a fourni deux énarques dans chacune des promotions, 19 % des énarques de chaque promotion observée ont été dans des lycées privés, le collège Stanislas fournissant deux à trois énarques par an tandis que Saint-Louis de Gonzague<sup>1</sup> se détache dans la promotion Jean-Monnet, dont il fournit 8,3 % des élèves. Les jésuites, mais aussi les eudistes, les maristes, les marianistes, les oratoriens sont des propulseurs efficaces de l'élite.

Si plus de 80 % des élèves ont suivi la filière publique, les établissements d'élite que sont Louis-le-Grand, Henri-IV, Carnot à un moindre titre, les lycées pilotes de Neuilly et de Sèvres, les lycées internationaux se détachent de l'ensemble. 36 % des énarques de la promotion Jean-Monnet et 54 % de la promotion suivante ont fréquenté des « prépa<sup>2</sup> », parmi lesquelles les filières classiques à

1. Saint-Louis de Gonzague est bien connu sous le nom de « Franklin », de la rue où il est localisé dans le XVI<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

2. Classes préparatoires aux grandes écoles.

Louis-le-Grand, Henri-IV, Fénelon, et mathématiques à Sainte-Geneviève<sup>1</sup>, Saint-Louis et au lycée du Parc à Lyon.

Plus de 80 % des élèves, toutes origines confondues et dans chacune des promotions, sont titulaires d'un diplôme d'au moins une école renommée. La plupart d'entre eux ont fréquenté l'Institut d'études politiques de Paris (respectivement 59 % et 55 % des promotions sorties en 1990 et 1991), ou des instituts d'études politiques de province (9 % et 2 %). L'École des hautes études commerciales fournit chaque année trois élèves (3,5 % environ), l'ESSEC en donne entre deux et trois par an, et l'ESCP en procura un en 1990. Les normaliens se retrouvent aussi à l'ENA en nombre croissant : quatre en 1990 (4,7 %) et treize en 1991 (15 %), issus de la rue d'Ulm (cinq en 1991), de Saint-Cloud (cinq), de Fontenay (deux) et de Sèvres (un). Les polytechniciens continuent à faire l'ENA à raison de un ou deux par an.

Le cumul des diplômes est un phénomène frappant. Qu'ils viennent des écoles commerciales ou des écoles normales supérieures, les énarques ont ajouté Sciences Po à leur formation initiale. Venant de Sciences Po, ils ont complété leurs études par une formation universitaire.

Dans la promotion Jean-Monnet, tous les « épiciers » ou « commerçants » (les « philistins », puisque c'est ainsi que l'on me désigna ceux qui sortent des écoles de commerce) étaient diplômés de Sciences Po. L'un d'eux possédait en plus une maîtrise de droit. Dans la promotion Victor-Hugo, trois de ces diplômés d'écoles commerciales étaient titulaires, en plus du diplôme de Sciences Po, d'un DEA, d'une maîtrise et d'une licence dans différentes disciplines. Ces élèves sont perçus comme des concurrents extrêmement sérieux, susceptibles de rafler les meilleures places au classement.

La moitié des normaliens a fait Sciences Po, un tiers possède en plus un DEA ou une maîtrise et un tiers encore a été reçu au Capes et à l'agrégation avant de faire Sciences Po. Les agrégés progressent chaque année en nombre : sept dans la promotion Jean-Monnet, treize dans la suivante, titulaires pour la plupart d'autres diplômes universitaires (licence, maîtrise, DEA), et/ou d'un CAPES, et/ou de Sciences Po, qu'ils aient fait une école normale supérieure (ENS) ou non.

1. Cet établissement, localisé à Versailles, est familièrement dénommé « Ginette ».

En résumé, entre 30 % et 40 % des élèves, selon les promotions, sont titulaires du seul diplôme de Sciences Po, généralement dans la section « Service public », qui prépare aux concours administratifs. Entre 10 % et 15 %, ils cumulent les diplômes de grandes écoles. 13 % seulement n'ont qu'un parcours universitaire. Les autres ont fait Sciences Po et l'université.

Dans leur immense majorité, les externes viennent de Sciences Po, en plus grand nombre que les internes des mêmes promotions, qui possèdent des cursus variés et moins valorisés. Ceux-là ont dans leur bagage un institut régional d'administration (préparatoire au concours d'attaché d'administration centrale), ou bien l'ENSAE (école de l'INSEE), l'ENSET (enseignement technique), l'ENSI (ingénieurs), ou encore l'ENTPE (travaux publics de l'État). Les cycles préparatoires ouverts à tous les candidats fonctionnaires ont pour objet de mettre ces expériences hétérogènes au niveau et à la forme requis. Mais la lutte est inégale entre les personnes qui n'ont que leur expérience administrative, les agrégés, qui ont une plus grande familiarité avec les études, ou les diplômés de Sciences Po, qui pour des raisons diverses se sont orientés vers des concours administratifs inférieurs.

La diversité des parcours scolaires ne cache pas l'existence d'itinéraires balisés pour l'élite. Les établissements prestigieux envoient leurs contingents à l'ENA chaque année ; certains élèves se connaissent depuis le lycée ou se suivent depuis la maternelle dans le XVI<sup>e</sup> arrondissement de Paris, à Saint-Louis de Gonzague, à Sciences Po et à l'ENA.

Les trajectoires scolaires ou professionnelles sont des facteurs de reconnaissance, d'identification et de socialisation d'une très grande importance à l'ENA. Elles contribuent à la formation des amitiés et des oppositions latentes ou avérées. La fréquentation des mêmes écoles « lisse » les profils et permet aux énarques de se reconnaître au sein d'une même promotion ou dans des promotions successives : les élèves ont souvent des amis dans les deux promotions antérieures et les deux suivantes.

Entre tous les externes se reconnaissent les « Sciences Po » qui ont fait leurs études et concouru ensemble. Mais les Sciences Po de province sont ignorés des Sciences Po de Paris. Les normaliens se repèrent aussi très vite, sans omettre de marquer la différence

entre les établissements d'origine, de même que les HEC se distinguent des diplômés des autres écoles de commerce.

A côté des énarques d'origine étudiante, les énarques d'origine interne se retrouvent également en mini-coteries. Les ingénieurs des travaux publics de l'État, les inspecteurs du Travail, les attachés d'administration centrale des mêmes ministères ou ceux qui ont fréquenté les mêmes préparations au concours constituent des sous-groupes à l'intérieur desquels les élèves s'apprécient le plus souvent. De même les professeurs agrégés ou ceux qui partagent la même discipline forment-ils des sous-groupes relativement soudés à la frontière des deux catégories principales, étant considérés souvent comme des « faux internes » en raison de leur cursus universitaire.

### **Le recyclage des enseignants**

De nombreux professeurs de collège ou de lycée et quelques instituteurs se retrouvent à l'ENA pour échapper à la condition enseignante. Les raisons de leur départ de l'Éducation nationale sont multiples. Dans tous les cas, leur présence à l'ENA résulte d'un choix personnel plutôt que de la pression familiale. La façon dont ils apprennent l'existence de l'ENA témoigne de ce qu'ils n'appartiennent pas au « sérail ».

Le blocage de la carrière, l'impossibilité de devenir professeur d'université sont des motifs de recyclage souvent cités.

Franck est le fils de deux lignées d'ouvriers, l'une agricole, l'autre spécialisée dans l'argenterie et le verre. Une scolarité inégale et une « intelligence moyenne selon les critères militaires » – il était à l'époque en khâgne à Henri-IV – le conduisent à l'ENSET. Il obtient son agrégation d'histoire-géographie et enseigne six ans. Il en sort épuisé, inquiet de l'évolution du métier, des conditions de travail, sans perspective de devenir professeur d'université. Un copain lui parle du centre de formation professionnelle et de perfectionnement du ministère des Finances (CFPP). Un organisme d'orientation l'informe de l'existence de l'École nationale de la magistrature et de l'ENA. Son existence change radicalement, il devient conseiller de tribunal administratif.

Les mauvaises conditions de travail du personnel enseignant

justifient la reconversion de la plupart des enseignants. Mais elles se combinent toujours à d'autres arguments, dont le désir d'assumer des responsabilités.

Hélène, petite-fille d'ébéniste, fille d'un administrateur civil à la marine marchande et d'un professeur de lycée, a tout réussi : la maîtrise, le CAPES, l'agrégation d'anglais, le DEA. A 35 ans, elle n'en peut plus d'enseigner en banlieue parisienne dans des conditions épouvantables, ou en Afrique où elle « craignait de devenir cinglée ». Une grave maladie lui fait voir la mort en face et relativiser la souffrance d'une préparation au concours de l'ENA, qu'elle réussit du premier coup. Son arrivée à la Cour des comptes satisfait son besoin de reconnaissance et son souci d'assumer des responsabilités.

La libre organisation du travail dans un corps de contrôle est un élément appréciable pour les enseignants qui vivent mal la gestion autoritaire de leurs affectations. La perspective d'être déplacés comme des pions les encourage à quitter l'Éducation nationale. Les efforts déployés pour trouver un poste à leur convenance leur ouvrent quelquefois de nouveaux horizons, dans lesquels ils découvrent une école pour laquelle ils ne se croyaient pas destinés.

Didier est le fils d'un ouvrier devenu PDG d'une PME de matériel électrique et d'une mère (fille de deux émigrés d'origine russe et allemande) qui travaille dans l'entreprise familiale. Il n'a pas de modèle, il ne connaît pas d'énarque. De brillantes études le conduisent à Henri-IV où il prépare l'entrée à l'École normale supérieure d'Ulm. Bien classé, il réussit une agrégation de lettres classiques et part deux ans en coopération à Mexico. Puis il redevient professeur deux ans à Versailles avant que « l'ordinateur ne l'affecte dans l'Aisne ». Horreur ! Il obtient un poste à Florence grâce au ministère des Affaires étrangères et songe à changer d'orientation. Reçu au cycle préparatoire au concours de l'ENA du ministère des Finances, il accepte simultanément un poste d'enseignant à Tokyo. Entre deux allers-retours Paris-Tokyo, il passe le concours et, pour finir, entre au Conseil d'État.

Le milieu diplomatique que côtoient les enseignants à l'étranger est le porte-parole de l'ENA. Mais si renommée que soit cette école, la quantité d'élèves qui disent avoir découvert l'École au hasard d'une rencontre est assez stupéfiante.

Tel est le cas de ce fils d'un artisan horloger rapatrié d'Algérie. Thierry est un « enfant de la République ». Entré à 13 ans au lycée militaire d'Aix-en-Provence, il réussit son bac à 16. Délaissant son grade de sergent-chef, il poursuit ses études de mathématiques à l'internat du lycée Thiers, à Marseille. Il passe les Ips pour gagner quelque argent, réussit le CAPES et continue des études de physique. Il enseigne dans un collège et, lorsque son épouse obtient un poste définitif, ils partent enseigner la physique au Maroc. Dans la foulée, il réussit l'agrégation et entend parler de l'ENA « par hasard ».

Juste avant que tombe le couperet de la limite d'âge, il intègre la préparation au concours du CFPP et entre à l'ENA du premier coup. Plein d'humour, Thierry se dit « le rêve de Jules Ferry. Mes parents n'avaient que le certificat d'études. J'ai été pris en charge par le système boursier. J'ai gagné le tableau d'honneur ». Il est à la Cour des comptes.

Son cas n'est pas unique. Un autre, fils d'instituteur, entré à 14 ans à l'École normale d'instituteurs, a enseigné jusqu'au moment où, en coopération à l'Institut culturel français de Tripoli, il décida de se reconverter.

« Échapper à la routine », redécouvrir le « sens du concret », voilà d'autres raisons qu'ont les enseignants de se retrouver à l'ENA ! Sans doute se sont-ils trompés de métier au départ. L'un d'eux reconnaît que, étant devenu enseignant « par hasard », il voulait « renoncer au statut de commentateur extérieur à l'action ».

L'attrait du pouvoir est réel. Certains enseignants ont connu un engagement politique et syndical. Ils ont rencontré des personnalités au pouvoir avec qui ils ont travaillé comme conseillers. Un passage à l'ENA leur semble indispensable pour poursuivre leur action : « L'étiquette d'"agrégé" est sympathique, bonne pour rédiger les discours, mais pas suffisante : je veux voir et faire autre chose, gagner en crédibilité. » Cet énarque ne cache pas son intérêt pour le travail de cabinet ministériel, et son parcours coïncide avec le double phénomène de fonctionnarisation de la vie politique et de politisation de la fonction publique qui marque la Cinquième République.

La reconversion des enseignants par l'École nationale d'administration représente souvent une promotion professionnelle, si ce



n'est sociale. Mais ce sont plutôt les élèves issus des cadres de l'administration centrale qui sont les véritables promus de ce système.

### La promotion sociale et professionnelle

Les enseignants incarnent, pour une partie d'entre eux, les « faux internes » dénoncés par les membres des jurys de concours. Leur profil étudiant s'accompagne d'une relative méconnaissance de l'administration. Les fonctionnaires de l'administration centrale sont, eux, de « vrais internes », qui connaissent les structures de l'administration de l'État, le poids de la hiérarchie, le monopole des grands corps sur les postes de contrôle.

Les plus férus en la matière sont les attachés d'administration centrale car ils appartiennent à la catégorie A de la fonction publique, juste en dessous de celle des administrateurs civils issus de l'ENA (A<sup>+</sup>). Comme ils voient ces derniers occuper chaque année la fonction de chef de bureau à laquelle ils pourraient prétendre, l'ancienneté une fois acquise, ils ne pensent qu'à changer de corps.

Quelques-uns ont fait Sciences Po sans croire qu'ils pourraient un jour faire partie de l'élite des énarques. Certains ont raté le concours étudiant, mais ils ne le disent pas toujours, car dans cette enceinte même le nombre de candidatures compte dans l'image de la réussite.

Jean-François, fils d'un directeur de recherche au CNRS, réussit le concours d'attaché d'administration centrale après avoir fait la section « Relations internationales » à Sciences Po, un DESS de droit international public et un an de travail à la FNAC. Au ministère de l'Industrie, il est confronté à un chef de bureau énarque, plus jeune que lui. C'est alors qu'il décide de passer le pré-concours de l'ENA, qu'il réussit la deuxième fois, en même temps que le principalat<sup>1</sup>. Sa réussite à l'ENA lui permet d'être « calife à la place du calife ». Une fibre politique et syndicaliste le pousse à accepter un poste au ministère des Affaires sociales et de la Santé.

1. Le « principalat » est un examen professionnel du corps des attachés d'administration centrale permettant d'accéder à un grade supérieur et à l'emploi de chef de bureau.

Un autre, attaché d'administration centrale au ministère des Finances, occupa un poste d'administrateur civil pendant six ans, sans en avoir la rémunération. Le concours de l'ENA était « une obligation pour rester au niveau des fonctions occupées ».

Pour un attaché d'administration centrale ambitieux, le parcours vers l'ENA se fait directement. Quels que soient la filière universitaire ou les ministères d'origine, les étapes s'enchaînent : titularisation, ancienneté (cinq ans), principalat, pré-concours de l'ENA, préparation à Sciences Po ou autre, et réussite au bout. La question est de savoir pourquoi ils n'ont pas tenté ou réussi le concours de l'ENA plus tôt. Le sentiment de ne pas appartenir à l'élite semble compter : tel est le cas des interlocuteurs d'origine modeste et de ceux qui résident dans une banlieue défavorisée, quelle que soit la profession du père. Ainsi le fils d'un directeur de banque en Seine-Saint-Denis se voyait-il mieux exercer dans le « social » – raison pour laquelle il entre comme attaché à la délégation à l'Emploi –, sans imaginer que l'ENA pouvait le conduire à jouer un rôle dans ce secteur. Les anticipations, voire l'ambition, ne sont pas de même nature chez les internes et chez les externes.

Dans le cas de plusieurs attachés d'administration centrale, les chemins de la réussite passent par l'expérience de l'échec. Chose plutôt rare chez les énarques du concours étudiant.

Frédéric n'avait aucun soutien du côté de sa famille. Il échoua à l'entrée de l'École normale supérieure et au CAPES. Il réussit à devenir attaché au ministère de l'Éducation nationale. Mais le statut, l'ambiance, les gens lui furent rapidement odieux. Il voulait gagner de l'argent, passer « par le haut », avoir un travail intéressant. L'ENA, qu'il voit comme l'occasion de « vacances studieuses », est un « échec de luxe par rapport à sa formation intellectuelle ».

Dans un autre cas, une élève surmonta un premier échec grâce à son mari, inspecteur des Finances, qui l'orienta vers un cabinet de consultants : « Ils m'indiquèrent la méthode à suivre et la cohérence du système. »

Aux côtés des attachés d'administration centrale, d'autres fonctionnaires ont des parcours similaires dans des corps différents qu'ils cherchent à quitter parce qu'ils rencontrent partout au sommet les diplômés de grandes écoles.

## LE CREUSET DE L'ÉLITE

L'un, fils d'artisans émigrés italiens, vient du corps des secrétaires adjoints aux Affaires étrangères. Les énarques le fascinent. Il les imite et intègre le corps des conseillers diplomatiques.

Les ingénieurs des travaux publics de l'État (ENTPE) aussi voient leurs ambitions s'arrêter en deçà des polytechniciens et des ingénieurs des Ponts et Chaussées ou des Mines. Leur amertume est d'autant plus grande qu'ils ont généralement échoué à ces concours. Ils cherchent la considération sociale : « Un TPE à Paris, ce n'est rien du tout si en province il peut jouer au petit notable dans sa subdivision. » Ils bénéficient d'un traitement de faveur : l'État leur accorde deux ans pour se préparer au concours de l'ENA, comme s'ils n'avaient pas le baccalauréat, alors qu'ils ont le plus souvent fréquenté des classes préparatoires aux grands concours publics. Ils réussissent souvent au terme de la première année.

Ces exemples montrent que l'accession à l'ENA se joue sur un refus : celui d'être un subalterne. Les futurs énarques prennent conscience au cours de leur première carrière qu'ils ne veulent pas être des exécutants. Ils mettent tout en œuvre pour sortir de l'impasse. Le « besoin de notabilité » pousse un assistant social, un esprit de « revanche sociale » anime une jeune femme qui ne se laisse arrêter par aucun échec. D'origine très modeste, naturalisée française à l'âge de 20 ans, celle-ci termina son difficile parcours en intégrant le corps préfectoral, autrefois si fermé.

Petit à petit, ces (futurs) énarques acquièrent la méthode de travail et le comportement qui leur permettront de réussir à l'ENA.

Administrateur de l'INSEE, né de père franco-britannique et de mère espagnole, Stéphane multiplie ses formations : classes préparatoires, ENSAE, maîtrise d'économie appliquée à la Sorbonne, travail à l'Observatoire de l'énergie, début de troisième cycle... Le voici mûr pour repousser un « travail d'employé aux écritures classique des statisticiens ». On lui refuse un changement de poste, il décide de « laisser tomber ». Sa méthode est simple : « J'ai réussi par mimétisme. Je faisais ce que l'on me disait de faire, où on me disait, comme on me disait ».

Enfin, le système républicain propulse sur le devant de la scène quelques individus véritablement méritants et défavorisés au départ.

Christian a un parcours peu banal. Sa famille, d'un milieu

modeste de la région Nord-Picardie, vient de l'Assistance publique. Très jeune, il entre par concours à l'école d'apprentissage de l'arsenal de Toulon, où son père et son frère travaillent comme ouvriers d'État. Il réussit son bac pour « faire plaisir à sa mère ». D'apprenti, il devient fonctionnaire et entre à l'École supérieure de l'armement terrestre où il fait son service et des études supérieures. Assimilé militaire avec un statut d'officier, il travaille à la sortie comme ingénieur des études et techniques d'armement et demeure à ce poste jusqu'à ce qu'il prépare le concours de l'ENA. Il a deux motivations : « échapper aux regards des autres ingénieurs d'armement » et « accéder au corps des contrôleurs des armées ». Fonctionnaire depuis vingt-trois ans à l'heure où il entrait à l'ENA, il lui restait deux ans pour prendre sa retraite et faire une carrière politique dont il eut la révélation à l'occasion d'un stage auprès du délégué aux Rapatriés de l'époque, Maurice Benassayag.

L'ENA remplit ainsi, marginalement, sa fonction d'intégration sociale. Ces cas, appréciables en soi, sont trop rares pour remettre en cause la sélectivité du mode de recrutement des élites.

Un monde sépare les enfants du sérail de ceux qui cherchent la reconnaissance paternelle. Un abîme se creuse entre ceux qui ont une volonté de pouvoir exacerbée et ceux qui visent la promotion sociale, la réorientation professionnelle ou le confort d'un poste de province. Les écoles précédant l'entrée à l'ENA les ont transformés en concurrents. L'ENA ne les rapprochera pas. Leurs conditions de vie sont trop diverses pour qu'ils se voient comme semblables.

### **Le train de vie des élèves**

La population des élèves de l'ENA diffère, par son âge – ils ont de 20 à 45 ans – et par ses origines sociales ou professionnelles, des autres populations d'élèves de grandes écoles. Ses conditions d'existence sont assez diverses, notamment si l'on considère que la plupart des élèves issus du concours interne ont des enfants à charge.

Cette population est peu ostentatoire sur le site de l'École et il est difficile d'évaluer les écarts de niveaux de vie. Certains parlent

librement de leur patrimoine immobilier, de leurs ressources, de leurs loisirs, de leurs restaurants ou de leur lieux de villégiature favoris. D'autres mettent l'accent sur le coût de la scolarité et l'endettement contracté pour aboutir à leurs fins. Les énarques reçoivent de divers établissements bancaires des offres alléchantes, immédiatement saisies par ceux qui doivent déménager de province, entretenir une famille et investir dans l'« apparence ».

Pour les premiers, les châteaux de famille, les demeures de prestige, les résidences secondaires à la mer et à la montagne sont loin d'être rares. Bertrand, qui se reconnaît parmi les « quinze familles d'aristocrates qui ont marqué la Bretagne et vécu de leurs rentes », a encore la jouissance du château de famille, entouré de fermes, de bois et de terres.

La plupart des élèves, toutes catégories confondues, ont des souvenirs de vacances familiales dans les propriétés des grands-parents. Quelques-uns passent, depuis leur enfance, leurs vacances dans le même hôtel suisse au bord d'un lac, d'autres voyagent, seuls ou avec des amis. Rares sont ceux qui louent leur résidence de vacances ou qui ne prennent pas de congés.

Les loisirs sont variés mais peu originaux : musique, littérature, cinéma sont régulièrement mentionnés. Dans le domaine des sports, ils pratiquent le tennis, la voile, le ski et l'alpinisme. Les énarques chargés de famille aiment à passer leur temps libre (limité en cours de scolarité) auprès de leurs enfants, avec qui ils se promènent et jouent. Les énarques des beaux quartiers fréquentent différents clubs, tel le Tir au Pigeon du bois de Boulogne, ou aspirent à entrer dans celui de leur père (Automobile-Club). Les réunions familiales du dimanche sont importantes pour beaucoup d'entre eux.

Pour quelques élèves, les amis sont une source de distraction : ils s'invitent à dîner ou bien sortent ensemble. Le quartier Saint-Germain-des-Prés, les cafés et les restaurants à la mode les attirent. Les discothèques sont peu fréquentées. Mais il est frappant de constater le nombre de ceux qui vivent repliés sur eux-mêmes.

En qualité d'élèves fonctionnaires, les énarques sont salariés de l'État et gagnent, par mois, entre 8 000 francs pour les externes et 15 000 francs pour les internes qui sont rémunérés sur la base de leur indice antérieur. Tous s'accordent pour dire que c'est « un salaire de misère compte tenu de leurs nombreuses obligations », alors même

que ce statut d'élève salarié permet aux externes peu fortunés de réussir leur promotion sociale – certains le reconnaissent.

La situation est très différente pour un externe qui vit chez ses parents et pour un interne chargé de famille. Le passage à l'ENA représente pour ce dernier une perte de salaire d'environ 30 %, correspondant à la suppression des rémunérations complémentaires<sup>1</sup>. Le problème est accru pour les « troisième concours », qui se sont plaints dans la presse d'avoir à consentir de trop graves pertes de rémunération. Un chef d'entreprise habitué à gagner 30 000 francs par mois a du mal à se voir ramené sur le plan du traitement au même niveau qu'un élève étudiant dont il diffère par la formation et l'expérience professionnelles. Le « pari » de faire l'ENA avec cet inconvénient relatif ne peut être tenu, comme c'est le cas pour les internes, que dans la perspective de gains ultérieurs, financiers ou professionnels. C'est un problème nouveau que pose cette ouverture de l'ENA à la société civile, auquel le ministère de la Fonction publique devra répondre s'il veut poursuivre l'expérience et si les nouveaux venus montrent un réel attachement au service de l'État.

Dans la promotion Jean-Monnet, 45 % des élèves étaient propriétaires de leur logement et 5 % d'entre eux résidaient chez leurs parents. Dans la promotion suivante, seulement 32 % des élèves se déclaraient propriétaires, 8 % résidaient chez leurs parents et 54 % étaient locataires de leur appartement – dont 23 % à la Maison des élèves<sup>2</sup>, pour être à deux pas de l'École.

Les résidences des élèves en cours de scolarité montrent un partage assez net entre la banlieue (20 % des élèves de la promotion Jean-Monnet et 17 % de la promotion Victor-Hugo) et les beaux quartiers de Paris : 16 % des élèves de la promotion Jean-Monnet et 20 % des élèves de la promotion Victor-Hugo (hors Maison des élèves) résidaient dans les huit premiers arrondissements de Paris ; 23 % et 22 % habitaient entre le XIV<sup>e</sup> et le XVII<sup>e</sup> arrondissement. Peu nombreux étaient les élèves qui se logeaient à Neuilly : un et

1. Le salaire d'un fonctionnaire dépend de l'indice correspondant au grade, à l'échelon dans le corps auquel il appartient. Des indemnités de fonction périodiques complètent les rémunérations dans un pourcentage variable selon les corps et les ministères d'affectation.

2. La Maison des élèves est un bâtiment géré par l'École et destiné à héberger une trentaine d'élèves français et étrangers moyennant un loyer modéré.

deux dans chacune des promotions. Certains quartiers (le II<sup>e</sup> et le III<sup>e</sup>) étaient totalement négligés ; d'autres (tels le IX<sup>e</sup>, le X<sup>e</sup>, le XI<sup>e</sup>, le XII<sup>e</sup>, le XIII<sup>e</sup>, le XVIII<sup>e</sup>, le XIX<sup>e</sup> et le XX<sup>e</sup>), peu recherchés. Les non-Parisiens des énarques de la promotion Jean-Monnet se logeaient à la Cité universitaire ou choisissaient des quartiers peu chers de la capitale : 23 % d'entre eux résidaient dans les quartiers cités en dernier, contre seulement 9 % de la promotion Victor-Hugo. Enfin, un pourcentage non négligeable des élèves des deux promotions (près de 9 %) se partageaient entre Paris et leur résidence principale en province.

Les énarques qui ont gardé leurs attaches familiales en province reviennent chez eux tous les week-ends et, de même que ceux qui résident en banlieue lointaine, ils ne peuvent s'associer aux formes de sociabilité qui existent chez les énarques parisiens. Le clivage Paris-province est en partie atténué par l'existence d'une Maison des élèves qui offre, à proximité de l'École, un logement à la plupart des provinciaux. Le partage des conditions d'existence, l'usage de la même machine à laver, les échanges de services entre voisins, les gardes d'enfants mutuelles créent des liens entre les non-Parisiens, plus que dans les promotions qui n'avaient pas ce lieu à disposition et dont les signes extérieurs de cohésion étaient maigres.

La galerie des portraits des élèves de l'ENA que l'on vient de parcourir montre qu'ils sont loin de constituer une population homogène. Quels contacts peut-il y avoir entre un fils d'aristocrates élevé dans le culte des grands hommes de la famille et celui qui n'a pas connu son père ? A l'étendue du patrimoine familial se mesure l'aisance de l'énarque dans le milieu des hauts fonctionnaires. Au-delà de la fortune, la prime enfance dans une famille unie ou au contraire conflictuelle laisse des traces profondes. Entre les élèves qui gèrent la continuité familiale et ceux qui se construisent en rupture, règne l'ambiguïté. Un univers de faux-semblants se met en place. A la modestie de certains répond la rancœur des autres.

### **Brassage ou stratification ?**

Tous les énarques ne sont pas « nés avec une cuillère en or dans la bouche », expression consacrée par le milieu, de même que

celle de « fils d'archevêque », pour désigner l'« élite de l'élite ». Les trajectoires familiales complexes, parfois difficiles, de certains élèves interviewés attestent que l'ENA joue un petit rôle dans la promotion sociale, ne serait-ce que par la voie des cycles préparatoires, qui s'adressent à tout candidat du concours interne ou du troisième concours, même démunie de diplômes d'enseignement supérieur. Ces individus ne forment pas la majorité des énarques, mais leur présence dans chaque promotion implique de nuancer les représentations de cette élite.

Si les héritiers côtoient les sans-famille, sans trop se mélanger il est vrai, la plupart des élèves ont en mémoire quelques personnages de leur famille qui font figure de héros : ce sont des hommes illustres qui ont participé à l'histoire de France ou des inconnus, hommes ou femmes, qui ont fait preuve d'un tempérament singulier. Une musicienne, devenue sous-préfet avant de réussir le concours de l'ENA et d'intégrer les services culturels de la Ville de Paris, se sent digne de son ancêtre, qui inventa la célèbre formule : « Je t'aime aujourd'hui plus qu'hier et bien moins que demain. »

Le modèle se trouve parfois en dehors de la famille, sous les traits d'une personnalité dont l'aura et les conseils stimulent le futur énarque. Il est rare qu'il n'y ait aucun référent. Toute histoire de vie porte en soi l'originalité qui la rend exceptionnelle, mais les énarques qui se sont construits absolument seuls, dont la trajectoire serait profondément différente de celle de leurs camarades, se comptent sur les doigts de la main.

Quelques personnes se retrouvent à l'ENA pour des raisons assez différentes de celles de leurs camarades. Leurs origines sociales ne sont pas marginales, leur parcours scolaire est classique, mais il s'est produit dans leur existence un petit événement qui les a mis sur la voie de l'ENA : l'amour, le hasard... Ils ne font pas « partie de ceux qui rêvent de l'ENA depuis qu'ils sont dans le ventre de leur mère ». Leur réussite au concours est à leurs yeux « un effet de la chance ou de la providence ». Ils ne savent pas toujours ce qu'ils font à l'École.

Certaines généalogies présentent des ruptures significatives, des réorientations importantes de stratégies familiales qui bridaient l'individu. Quelques énarques se sentent décalés dans leur promo-



tion, ne se retrouvent pas dans le comportement des autres. Sans doute est-ce dans cette combinaison singulière du collectif et de l'individuel que les énarques forment un groupe particulier : ni caste, du fait de leur hétérogénéité statutaire, ni tribu, du fait qu'ils ne naissent pas énarques.

La vision qu'ont les élèves de leurs relations internes est égo-centrée : chaque individu est au centre d'une nébuleuse sociale qui lui est propre. Mais la convergence des points de vue subjectifs dégage les contours de grandes catégories que l'on retrouve d'une année sur l'autre, jusque dans le milieu des anciens élèves. Les relations sociales s'organisent de différentes manières : en cercles ordonnés du plus proche (premier cercle des amis) au plus lointain (les inconnus en dehors du cercle) ; en noyaux (le noyau dur exprime l'amitié la plus solide) ordonnés également et distingués du « marais », qui représente la sphère de l'indifférenciation ; en groupes enfin, catégorie qui s'assortit moins d'une relation d'ordre que d'une raison d'être (groupe des Amis de Sciences Po, groupe du Centre de formation professionnelle permanente, etc.).

Cela constitue une limite de l'esprit de corps et le maillage de l'un des réseaux dans lesquels évoluent les énarques. L'École permet ainsi que se croisent des destinées et que naissent des amitiés au carrefour du professionnel et du privé. « On disait de nous que nous étions une bande fermée, travaillant beaucoup, un peu frimeurs. Sans doute parce que nous étions vraiment amis. Je suis très content de cette relation de travail car nous nous sommes beaucoup amusés aussi. Je déteste travailler seul » : celui qui parle est au Conseil d'État, ses amis sont l'un à l'inspection générale des Finances, l'autre à la Cour des comptes.

Que les énarques aient une véritable motivation pour réussir le concours d'entrée à ce qui se présente comme la première école de France, nul n'en doute. Qu'ils aient tous pour idéal le service public est en revanche une douce illusion. L'étiquette de « serviteur de l'État » n'est-elle pas dévalorisée aujourd'hui ? Les trajectoires personnelles des individus révèlent des tactiques axées sur la volonté de pouvoir, la quête des responsabilités et de la liberté d'action, sur le goût de l'argent enfin. Cela ne s'accorde que partiellement avec l'offre des postes à la sortie de l'École. Les plus

## LE CREUSET DE L'ÉLITE

heureux arrivent à leurs fins. Mais, quel que soit le sort des autres, l'École aura joué son rôle de mise en contact des « cerveaux » sur lequel repose en partie le décloisonnement de l'administration pour lequel elle a été créée.

Philippe ARIES

Il y a une vingtaine d'années, quand on se demandait ce que feraient les jeunes gens qui sortiraient de l'École, on leur disait : « Ils iront travailler dans les administrations ». C'était une réponse qui paraissait tout à fait naturelle. Mais aujourd'hui, on se demande ce que feront les jeunes gens qui sortiraient de l'École. On ne leur dit plus rien. On leur laisse le choix. Et c'est là que se trouve le danger. Car si les jeunes gens ne trouvent pas de travail, ils ne pourront pas exercer leur rôle de décloisonnement de l'administration. Et c'est là que se trouve le danger.

Il y a une vingtaine d'années, quand on se demandait ce que feraient les jeunes gens qui sortiraient de l'École, on leur disait : « Ils iront travailler dans les administrations ». C'était une réponse qui paraissait tout à fait naturelle. Mais aujourd'hui, on se demande ce que feront les jeunes gens qui sortiraient de l'École. On ne leur dit plus rien. On leur laisse le choix. Et c'est là que se trouve le danger. Car si les jeunes gens ne trouvent pas de travail, ils ne pourront pas exercer leur rôle de décloisonnement de l'administration. Et c'est là que se trouve le danger.

Il y a une vingtaine d'années, quand on se demandait ce que feraient les jeunes gens qui sortiraient de l'École, on leur disait : « Ils iront travailler dans les administrations ». C'était une réponse qui paraissait tout à fait naturelle. Mais aujourd'hui, on se demande ce que feront les jeunes gens qui sortiraient de l'École. On ne leur dit plus rien. On leur laisse le choix. Et c'est là que se trouve le danger. Car si les jeunes gens ne trouvent pas de travail, ils ne pourront pas exercer leur rôle de décloisonnement de l'administration. Et c'est là que se trouve le danger.

## Chapitre quatrième

### La naissance de l'esprit de corps

*Où les élèves se cherchent une identité  
et découvrent la hiérarchie*

Les énarques m'ont souvent fait la réflexion que ce n'est pas une ethnologue qu'il leur fallait mais une entomologiste. Est-ce parce qu'ils subissent une forme de mutation pour devenir énarques ? Est-ce parce que l'institution représente un monde clos, très organisé, dans lequel chacun joue un rôle spécialisé ?

La plupart des élèves interviewés admettent que l'ambiance de l'École est moins insupportable qu'elle ne leur avait été décrite à Sciences Po ou dans les différents lieux de préparation au concours. Mais peu d'entre eux formulent des jugements positifs sur l'ensemble de leurs congénères. La vivacité de la critique est l'un des traits culturels les plus marquants des énarques. En compétition permanente, stressés par le rythme des épreuves, ils sont très attentifs au « qu'en-dira-t-on ». Très individualistes, les énarques s'attachent à une image à laquelle ils adhèrent tout doucement. Ils se reconnaissent dans des groupes de dimension variable qui leur confèrent des parcelles d'identité. Ils rencontrent l'« esprit maison », qu'ils apprécient ou, au contraire, détestent. Ils prennent conscience de l'importance de l'« esprit de corps » dans le milieu des hauts fonctionnaires qu'ils viennent de rejoindre. Ils entrent dans un univers hiérarchisé dans lequel le statut professionnel est le principal déterminant du rapport social.

#### Glissement progressif vers l'esprit de corps

Les énarques ne disposent pas de ces facteurs d'identité collective que sont l'internat ou le bizutage pratiqués à Polytechnique ou à HEC. Le seul moment fort d'identification collective est le bap-

tème de leur promotion, qu'ils considèrent comme un rituel auquel ils doivent sacrifier lors d'un séminaire de cinq jours que l'ENA organise en haute montagne. Ce temps suspendu entre le concours d'entrée et le concours de sortie marque les esprits parce qu'il conditionne l'identité d'une entité qui n'aura vraiment de réalité qu'en fin de période.

En effet, à peine entrée, la « promotion sans nom » est dispersée aux quatre coins de la France et du monde pour des stages pratiques au cours desquels les élèves se familiarisent avec la réalité des fonctions dirigeantes. La plupart d'entre eux ne se connaissent alors que de nom.

Ce n'est que grâce au séminaire en haute montagne qu'ils mettent un visage sur chaque nom, en partageant les chambres, les repas et les activités sportives. Le lieu (éloigné de Paris), le regroupement dans un espace chaleureux au cœur des sommets enneigés, la cohabitation diurne et nocturne avec les membres de la direction contribuent à la formation d'une nouvelle identité.

La philosophie de ce séminaire (selon le responsable des sports : « rassembler les élèves dans un même lieu pour des activités collectives diversifiées ») exige un cadre particulier. Après Chamrousse, du temps de Henri Bourdeau de Fontenay, premier directeur de l'École, et Font-Romeu, avec Jean Racine<sup>1</sup>, l'ENA finit par retenir en 1983 Puy-Saint-Vincent<sup>2</sup>. L'espace se compose d'un vaste chalet doté d'une salle polyvalente, de salles de réunion et de cours, d'un restaurant et d'une salle à manger plus confidentielle. Tous les élèves qui se choisirent là un nom de promotion en gardent un bon souvenir.

Le séminaire en haute montagne est l'un des moments rituels les plus intenses de l'ENA et se déroule dans une atmosphère différente de celle qui préside habituellement à l'École. Le défoulement sportif s'accompagne d'une détente psychologique et vestimentaire. Hors la cité, les costumes cèdent la place aux jeans,

1. C'est en raison de ses relations privilégiées avec M. Grégory, sénateur-maire de Thuir et président du conseil général des Pyrénées-Orientales, que Jean Racine retint ce lieu.

2. C'est Gérard Enault, un sportif ancien élève de l'École, qui, faisant sa mobilité au ministère de la Défense, proposa à Simon Nora, cinquième directeur de l'ENA, l'IGESA, dont il était l'administrateur général. Le lieu fut apprécié de Roger Fauroux et de René Lenoir, un habitué de ces hauteurs.

pull-overs, anoraks et parkas – l'adaptation du vêtement au contexte n'est pas totalement laissée au libre arbitre de chacun car changer de vêtement est une quasi-obligation quand la direction elle-même se met en pull-over.

La décontraction étant de rigueur, les groupes d'élèves issus de concours différents commencent à se mélanger de telle façon que l'on voit se dessiner, lors de cette session, les frontières de la sociabilité énarquique.

Avant que commencent les festivités, la délégation de la promotion sortante transmet son expérience aux nouveaux venus. Les conseils portent sur l'intégration des différents groupes d'élèves afin de constituer une promotion unie et sur l'attitude à avoir envers la direction quant à la qualité des enseignements et à l'organisation des épreuves : « Maintenez la pression, anticipez sur l'événement, n'hésitez pas à exprimer vos critiques. La perspective du classement est la seule qui compte, vous le réaliserez très vite ! »

L'adhésion des différents groupes d'élèves, problématique puisque c'est pour cela que le séminaire est fait, est partiellement résolue par l'acte rituel de choix du nom de la promotion. Le débat commence toujours par l'épineuse question du corps électoral.

Sera-t-il composé des seuls énarques ou sera-t-il ouvert aux « amis étrangers », comme les nomment ceux qui souhaiteraient les tenir à l'écart ? Les « collègues » de l'École nationale supérieure des Postes et Télécommunications qui font un an d'études avec les énarques ont-ils le droit de voter, alors que depuis deux ans ils se choisissent un nom en dernière année de scolarité à l'ENSPPT et que l'on parle de dissocier les deux écoles ? Deux problèmes délicats que chaque promotion résout en souplesse par un vote unanime, ou bien en s'enferrant dans de longs débats qui écornent les susceptibilités des exclus potentiels.

Ceux qui côtoient les énarques sans avoir passé le même diplôme doivent faire allégeance aux légitimes titulaires du titre. En 1989, Henri se leva au nom de l'ensemble des élèves de l'ENSPPT pour déclarer solennellement : « Je tiens à vous remercier de nous permettre de participer au choix du nom de votre promotion. Le directeur de l'École a salué notre présence d'un mot : "intégration". C'est ainsi que nous l'entendons... » Le débat avait été court.

Il en alla tout autrement en 1990 lorsqu'un élève externe raconta comment les étrangers avaient pesé sur le choix de leurs prédécesseurs de la promotion Jean-Monnet. D'une voix enflammée il s'écrie : « Il y a trois ans, Nelson Mandela a failli passer sous la pression des étrangers, comme Jean Monnet l'an dernier... Je n'ai pas envie de n'avoir que des noms de promo internationaux ! et pourquoi pas René Cassin ensuite ! Ce n'est pas ça le but. Il n'est pas stupide de poser la question au risque d'être taxé de "fasciste de droite". On ne peut faire l'économie d'en discuter entre nous. On ne peut les associer que si l'objectif d'intégration est suffisamment puissant. »

Des applaudissements clôturent son discours. Les étrangers se lèvent pour témoigner de leur attachement à la France et à l'ENA. Un élève syrien, formé à Sciences Po, assure que « la plupart des élèves étrangers ont fait des études en France et ont un attachement culturel à la France. Ils connaissent la valeur des hommes français, dont ils peuvent proposer les noms et pour qui ils peuvent voter. Les exclure serait de l'injustice ».

Le débat sur le vote des étrangers à l'ENA fait écho à celui qui se déroule sur la scène nationale. Les partisans de l'intégration sans discussion cherchent tous les moyens de convaincre ceux qui veulent des engagements de la part des non-énarques : ont-ils une vraie vocation pour le service public ? Ont-ils le sens de l'intérêt général ? Ou bien sont-ils à l'ENA pour leur *curriculum vitae* ? Curieusement, ils posent à leurs « amis étrangers » des questions que la presse pose aux énarques eux-mêmes. La discussion effleure assez souvent ce point du rapport entre les énarques et le service de l'État.

Les « amis étrangers » finissent par être acceptés. Ils cèdent le devant de la scène aux élèves administrateurs des ENSPIT. « Nous sommes deux écoles différentes, les structures de direction sont différentes, leur scolarité est plus longue que la nôtre. » Et un jeune externe continue : « Ça ne me dérange pas qu'ils votent pour leur compte, mais les élèves étrangers doivent être maintenant associés au débat. » « Au nom des collègues étrangers, je tiens à vous remercier de nous avoir privilégiés pour le vote de débat », dit aussitôt un élève allemand.

Retournement de situation. « C'est hallucinant d'avoir les étran-

gers avec nous et pas les P et T ! », dit l'un. « Il faut qu'ils disent clairement s'ils veulent constituer une entité dans la différence ou bien s'ils veulent s'intégrer. Il faut voter sur ce point », dit l'autre. « Vous savez que les P et T ne font pas partie des anciens élèves de l'ENA, ajoute une jeune fille, tandis que les étrangers font partie de la confédération. » « Notre nom est un symbole ! Ou bien vous souhaitez faire partie de l'unité promotion ou bien symboliquement vous choisissez un autre nom. Il nous est impossible d'imposer votre participation », dit un énarque conciliateur. « Oui, répond une jeune femme, administratrice des P et T, vous, les énarques, vous formez une espèce de noyau centralisé et décidez de façon pseudo-démocratique "est-ce qu'on les intègre ou pas ?", et nous, brave peuple, attendons cet octroi. Le problème du double nom est un faux prétexte. Chaque année vous reprenez le débat car vous êtes maîtres de la procédure. »

Un énarque du concours interne retourne la question : « A quel titre doit-on leur imposer une espèce de chantage pour qu'ils choisissent notre nom ? Qu'ils participent pour se sentir intégrés et puis qu'ils se prennent un nouveau nom d'ENSPTT, qu'est-ce que cela fait ! » Le responsable de la délégation des énarques, féru de syndicalisme, conclut alors : « René Lenoir souhaite votre intégration ; nous pourrions en profiter pour développer une association qui pourrait se poursuivre ultérieurement ! »

Trois heures plus tard, le corps électoral est formé de l'ensemble des élèves : énarques, étrangers et ENSPTT. Le premier pas rituel est franchi, les groupes sont positionnés les uns par rapport aux autres, le vœu d'une intégration formelle dans le cadre d'une cohabitation scolaire est prononcé.

Cet épisode solennel est l'acte de naissance de l'esprit de corps. La légitimité de l'appartenance au monde des énarques, dont dérive le droit au label, est conditionnée par le concours d'origine et par le destin futur.

Les frontières catégorielles existent même en l'absence de toute polémique. Les deux promotions suivantes n'ont pas connu ces débats préalables et, sur la foi de témoignages rapportés, se sont prononcées d'un vote unanime pour que tous participent au baptême, mais les différentes catégories d'élèves n'ont pas pour autant fusionné.

Après ces préliminaires, le débat de procédure commence, prélude au débat de fond sur l'identité collective. Les élèves définissent les règles grâce auxquelles les tendances s'exprimeront, sans exclure la possibilité de trouver un nom de compromis.

La liste des noms de promotion que remet à ce moment l'École à chaque élève témoigne de ce que les choix se portent traditionnellement sur des événements d'envergure, ou des personnalités ayant marqué leur époque, l'histoire ou bien l'actualité. A la seule exception d'André Malraux, qui fut « sacré » de son vivant, ne sont choisies que des personnalités défuntes, « dans le souci, disent les élèves, d'éviter les changements d'orientation qui pourraient être préjudiciables à l'image du groupe ».

Les premières promotions d'énarques se placent sous le signe de la guerre et se nomment France-Combattante, Union-Française, Croix-de-Lorraine, Nations-Unies ou Jean-Moulin. Les suivantes rappellent des dates mémorables (Quarante-Huit, Dix-Huit-Juin, Guernica) ou célèbrent des hommes politiques tels Saint-Just, Robespierre, Charles de Gaulle, Léon Blum, Pierre Mendès France, Lazare Carnot. Figurent au palmarès des serviteurs de l'État comme Félix Éboué ou Michel de L'Hospital, des philosophes aussi classiques et célèbres que Diderot, Voltaire, Montesquieu, Blaise Pascal, des politologues tel Alexis de Tocqueville, des militants comme Jean Jaurès, des écrivains réputés (Marcel Proust, François Rabelais, Michel de Montaigne)... Les énarques célèbrent aussi quelques grandes idées : Europe, Droits-de-l'Homme ou Solidarité représentent une forme d'engagement. Les arts ne sont présents que par cette figure d'homme complet qu'est Léonard de Vinci. Les dernières promotions ont dignement complété la liste avec Jean Monnet, Victor Hugo, Condorcet, Léon Gambetta et Saint-Exupéry, qui sont des « valeurs sûres ».

D'une année sur l'autre les étapes sont franchies dans le même ordre. Les délégations des élèves préparent les opérations avec leurs prédécesseurs, qui leur expliquent l'art et la manière de conduire cette nuit – puisque cet acte rituel scellant la naissance de l'esprit de promotion se déroule de nuit, dans une ambiance des plus festives.

En premier lieu vient la composition du bureau : émanation de la délégation ou indépendant, tiré au sort ou élu, représentant les



énarques, les Français ou bien toutes les catégories d'élèves. En 1988, un membre de la délégation imposa ses décisions avec force ; les années suivantes, le plus âgé de la promotion présidait tandis que le benjamin était chargé du tirage au sort. Les procédures électorales, le mode de scrutin (à main levée ou à bulletin secret), la réglementation du dépôt des noms, les seuils à franchir pour dégager une majorité représentative, les modalités de débat enfin pour emporter l'adhésion collective sont ensuite définis.

Tout cela se déroule dans une ambiance déchaînée. Les prises de position sont huées, sifflées, applaudies, les orateurs se prennent au jeu, cherchent des arguments, enrichissent leurs propos au fil des heures, développent des stratégies pour faire passer leur choix. Les boissons alcoolisées échauffent les esprits, tout le monde danse entre chaque tour de scrutin. La musique est tonitruante, et surréaliste ce débat parlementaire déplacé dans une ambiance de boîte de nuit.

Chaque année, la liste initiale qui recense toutes les idées ressemble à un inventaire à la Prévert, alliant des hommes célèbres (Pierre Brossolette, Mirabeau, Colbert, Edgar Faure, Sully, Clemenceau, Manouchian, Talleyrand), des écrivains (Kafka, Rousseau, Heine, Yourcenar, Michelet, Jack London), des personnages de roman (d'Artagnan, Rastignac), des peintres (Van Gogh, Picasso, Dali), des musiciens (Ravel, Berlioz, Beethoven), des marques de champagne (veuve-clicquot, dom pérignon), des institutions (service public, école publique Garçons-Filles), des villes (Jérusalem, Berlin, Strasbourg) et des idées (perestroïka, transparence, coopération internationale, arbitraire, chute légitime, sans-culottes, promotion-canapé). Les noms les plus ridicules sont vite éliminés pour que le débat se concentre sur ce qui serait représentatif de la promotion et conforme à l'image de « commis de l'État ».

Les élèves montent tour à tour à la tribune défendre les noms qui leur semblent représentatifs. Certains utilisent leur temps de parole pour critiquer les propositions inacceptables à leurs yeux. Le débat, indispensable à la formation de l'identité collective, brasse les idées pour mettre progressivement de côté ce qui divise et faire émerger un compromis en forme de consensus.

Pour Martin, qui défendait « Service-Public », « il y a deux façons de choisir un nom de promotion d'énarques. Ou bien on

donne une valeur établie aussi peu contestable que Jean Monnet avec son enterrement au Panthéon, nom qui peut servir aussi pour une rue de Paris ou une station de métro. Ou bien on cherche à faire passer un message en essayant de dire au monde pourquoi nous sommes là, pourquoi nous avons voulu passer le concours. "Service-Public" va dans ce sens. La direction nous a dit que nous sommes une école d'application. Pourquoi faire ? Je me le demande et à vous aussi ! ». Cette année-là, le débat vit un affrontement entre un idéal de service public, une vision kafkaïenne de l'administration et une visée plus large d'intégration internationale. Un joyeux luron fit diversion en défendant le nom de Caligula avec une verve qui choqua plus d'une énarque. Les votes se partageaient sans rassembler de véritables majorités. Les attaques étaient plus fortes que les défenses, aucun nom original ne fut avancé, et le nom finalement retenu n'obtint que 55 % des voix.

« Jean-Monnet » emporta la majorité au dernier tour de scrutin alors qu'il n'avait obtenu que douze voix sur cent quarante-sept suffrages exprimés au cours d'un premier tour qui concernait soixante-sept noms. C'était en 1989, l'année du transfert de ses cendres au Panthéon, la commémoration du centenaire de sa naissance marquant le coup d'envoi de la ligne européenne du gouvernement. Le combat de Jean Monnet pour un futur européen concernant chacun de ces hauts fonctionnaires en puissance l'emporta sur l'esprit de résistance qu'incarnait Pierre Brossolette. Les derniers débats furent âpres et d'une qualité moyenne, mais d'un avis unanime ils n'opposèrent pas durablement les élèves, comme cela se produisit dans la promotion Michel-de-Montaigne (1986-1988), qui vécut une véritable partition entre les défenseurs de « Nelson-Mandela » et ceux de droite qui posèrent un « contre-feu » : « La bagarre était homérique et, de ce jour, certaines personnes ne se sont plus jamais adressé la parole. Je ne regrette pas cela, dit Yves, même si notre vote de ce soir n'a pas le sel de la légende ! » Un élève déçu par la banalité du choix de Jean Monnet devait dire à l'issue de la soirée : « Les énarques ronronnent, l'histoire ne les concerne plus, ils n'ont même pas conscience qu'ils peuvent faire l'histoire. Ils pensent à gérer leur carrière, accessoirement à gérer la nation, ils sacrifient à des rites : ils sont aussi vieux que l'École. »

L'année suivante, les femmes montèrent au créneau pour tenter

d'imposer un nom féminin en « cette première année de la dernière décennie du siècle ». Mais, en quarante-six ans, seules Simone Weil et Louise Michel purent s'imposer dans ce monde dominé par les hommes. « Hannah-Arendt » se maintint durant quatre tours de scrutin face à « Berlin », « Astérix » et « d'Artagnan ». L'analyse du totalitarisme qui distinguait Hannah Arendt ne fut pas suffisante pour emporter l'adhésion : de vils commentaires furent entendus sur son judaïsme et sur son sexe. « Arendt » s'affronta à « Berlin », « Berlin-89 » puis « Europe-Libre », dont les défenseurs, en voulant célébrer la chute du Mur, s'enfonçaient davantage dans une position droitière.

Le panache de d'Artagnan, sa devise « Un pour tous, tous pour un », les promesses de foie gras que fit son héraut alléchèrent les esprits quelques tours et firent craindre le pire à certains. « Le nom d'une promo, ça compte pour l'extérieur, s'exclame un ancien attaché. C'est bien d'avoir du panache, mais ce n'est pas pour l'ENA. D'Artagnan est une caricature qu'il vaut mieux ne pas avoir. » « Et vous vous voyez dans dix ans répondre à un jeune conseiller d'État que vous êtes de la promotion d'Artagnan. On nous prend déjà suffisamment pour des fanfarons. Plutôt un nom d'artiste que celui-là que vous regretterez demain matin ! », ajoute un jeune, fils de conseiller d'État.

Pour finir, ce fut Victor Hugo, rejeté au premier tour par cent cinquante personnes, qui emporta la majorité contre Boris Vian. Mains campées sur les hanches, le ton vif malgré l'heure tardive, Mireille prononça un discours rassembleur : « Victor Hugo est un symbole dans lequel peut se reconnaître l'ensemble des élèves présents. Connue dans le monde entier, il permet à l'ENA d'assumer sa vocation internationale. Il témoigne de l'art d'être grand-père en montrant que la vieillesse n'est pas un naufrage. Ce fut un grand républicain attaché aux valeurs de liberté, égalité, fraternité. S'il a eu un engagement politique tardif et controversé, il fut ferme et reconnu dans le monde entier. C'est l'homme qui aimait les femmes, qui aimait les hommes, qui aimait les institutions républicaines. Victor Hugo est l'un des premiers initiateurs de l'idée des États-Unis d'Europe qui, grâce aux personnes qui se sont appuyées sur cette tradition, ont fait du chemin depuis. » Dans la salle, le délégué de la promotion Jean-Monnet hurle : « Jean-

Monnet 2, ou le retour vers l'enfer ! » Vers 4 heures du matin, le vote consacre Victor Hugo, le serviteur de tous les gouvernements, contre le champion de l'anti-étatisme qu'était Boris Vian. Sa chanson *Monsieur le Président* accompagne les départs et les regrets de ceux qui ne se reconnaissent guère dans la personne de Victor Hugo mais qui acceptent bien sûr qu'il puisse les représenter.

La promotion est née. Au petit matin, le nouveau nom est consigné sur un papier pour être glissé, par un membre de la délégation, sous la porte du responsable de l'École qui, à la première heure, le communique à la direction. Dans les heures qui suivent, le centre de documentation de l'ENA prépare une petite exposition sur le nouveau « promonyme » et le tableau lumineux du hall célèbre la bienvenue à la nouvelle promotion. Durant quelques jours, les couloirs bruissent de discussions sur la façon dont s'est déroulée la nuit, sur le symbolisme du nom, sur le comportement collectif des nouvelles recrues. Puis l'événement s'efface pour céder la place à la routine de la scolarité.

Les variantes qu'introduisent les promotions chaque année ne diminuent en rien le caractère rituel de ce genre de baptême. La promotion se reconnaît dans le nom adopté, mais elle n'est pas encore soudée par un vécu commun. De ce projet collectif il ne reste pour l'instant que quelques amitiés de chambrée et des rancunes tenaces entre des personnes qui, à cette occasion, ont dévoilé certaines facettes de leur personnalité : leurs positions politiques, leur antiféminisme, leur esprit de caste par exemple.

Le baptême marque le début d'une existence collective paradoxale car, à partir de ce moment, ce n'est plus la recherche des éléments communs qui est stimulée mais l'expression des différences individuelles qui culminera dans le classement final. Déjà les énarques subissent chaque jour, au retour des pistes, des tests de langues vivantes et de techniques quantitatives pour se répartir en groupes de niveaux homogènes. Ils font leurs choix de thèmes de réflexion pour les « questions sociales » et les deux séminaires de recherche appliquée qu'ils doivent obligatoirement suivre en cette année d'études. Les premières stratégies liées à l'optique du classement font leur apparition.

La règle du jeu est complexe car les élèves reçoivent pour chacun des rapports issus de ces séminaires une note d'écrit collective

et une note d'oral individuelle. Une fraction importante du classement de sortie dépend du travail d'équipe, mais les élèves ne choisissent pas leurs coéquipiers. Leur rôle est d'identifier dans la liste des treize thèmes imposés par séminaire ceux qui les intéressent et qui leur permettront d'apporter un maximum de valeur ajoutée pour obtenir les meilleures notes possibles. Ils établissent un ordre de préférence. En face, le rôle de la direction des études est de composer, à l'aide d'un ordinateur, des groupes de recherche « identiquement hétérogènes ». Ce principe a pour triple objectif de garantir l'égalité des chances entre les candidats, d'éviter que ne se mettent en place des groupes de travail de niveaux trop différents, de reproduire la situation d'une commission d'étude dans laquelle les participants ne se connaissent pas nécessairement. La mise en œuvre de ce principe conduit à affecter à chaque groupe de travail le même nombre d'élèves français, d'élèves étrangers, d'élèves administrateurs des P et T, issus des concours internes et externes, ayant fait Sciences Po ou une autre grande école, en donnant à chaque individu son meilleur choix de sujet. Les élèves élaborent donc des choix complexes pour essayer de se retrouver avec leurs amis.

A partir de ce moment, la compétition commence au cours de laquelle chaque énarque mobilise l'ensemble de son patrimoine culturel, familial, scolaire et l'ensemble de ses relations pour transformer l'essai qu'est le concours d'entrée à l'ENA en points gagnants ouvrant les portes des grands corps de l'État. Les individus s'évaluent, prennent leurs distances, nouent des amitiés, et progressivement donnent une consistance à la notion de « promotion ».

### Être parmi les autres

Le temps des études proprement dites est une mise à l'épreuve qui représente un moment privilégié pour interroger les motivations des énarques. Dans la tension et la désillusion qui environnent l'obsession du classement, leurs tempéraments s'opposent, leurs parcours antérieurs révèlent leurs différences, des alliances se scellent.

Qu'ils aient passé le concours de l'ENA « pour son prestige et

par défi », « pour ne pas travailler sous les ordres d'un patron en sortant d'HEC », « pour ne pas subir les choix des énarques en restant dans un statut d'attaché d'administration centrale », « pour séduire quelqu'un », « pour faire comme le père » ou parce que « ayant réussi tous les concours il ne restait que celui-là », leurs motivations sont à la fois très personnelles et très communes. Cent cinquante élèves interrogés, autant de formulations distinctes qui font écho à des trajectoires antérieures.

Les énarques issus du concours interne ont deux raisons principales de faire l'ENA. S'ils sont enseignants, agrégés ou certifiés, c'est l'incurie du système universitaire et scolaire, le manque de moyens, le vertige pédagogique qui les poussent à changer radicalement d'orientation, « pour voir s'ils peuvent faire évoluer les choses ou assumer des responsabilités dans l'appareil d'État ». Agrégé à 22 ans, en fin de carrière à 40, l'ENA était pour Jean-Paul « la seule porte de sortie honorable ».

S'ils sont attachés d'administration centrale ou de préfecture, ingénieurs des travaux publics de l'État, leur séjour à l'ENA tient essentiellement au fait qu'ils ont, à 30 ans, atteint le sommet de leur carrière et se voient encadrés, dépassés, « humiliés par de jeunes énarques ou d'autres "petits chefs" issus de Polytechnique » qui captent la reconnaissance sociale, les privilèges, et monopolisent les missions de responsabilité.

Quelques énarques du concours interne peuvent venir du sérail, mais on ne retrouve pas chez eux la pression familiale, l'aisance économique ou le « brillant » qui caractérisent les énarques du concours externe qui font « un parcours sans faute ».

Les internes, très conscients de ce que représente l'ENA dans le système d'encadrement (« le mètre-étalon quant à l'administration »), posent sur elle un regard souvent blasé. Heureux de leur promotion professionnelle, certains tiennent bien en main leur « bâton de maréchal ». Ils sont réservés sur la possibilité de faire évoluer l'École, qui leur semble mieux faite pour les étudiants que pour eux.

Les énarques du concours étudiant ont plusieurs raisons d'être à l'École mais, plus que les précédents, ils témoignent de cette réussite dont l'image colle à l'ENA. Les jeunes énarques issus de l'élite de la fonction publique ont une voie scolaire et professionnelle tracée par les fées qui se sont penchées sur leur berceau.

Tous reconnaissent le poids de l'hérédité, jusque dans le choix du poste de sortie : « J'irai sans doute à l'inspection des Finances, comme mon père », dit Marc.

Baignant dans un milieu privilégié, conscients de ce que l'hérédité n'est pas toujours perçue positivement, certains préfèrent affirmer leur goût pour la chose publique. Un jeune auditeur au Conseil d'État, fils de conseiller d'État, se sentait attiré par le service public dans « un esprit de moine-soldat parce que, il faut le reconnaître, l'administration offre les métiers les plus divers ». Un autre, fils d'énarque et apparenté à Pierre-Yves Cossé, ancien commissaire au Plan, fit un détour par l'École normale supérieure de la rue d'Ulm avant de retrouver le choix qu'il avait formulé plus jeune « pour un type de vie moins solitaire qu'à l'université et pour lier la réflexion sur les choses et l'exercice des responsabilités dans un cadre qui ne soit pas exclusivement intellectuel ».

La socialisation des énarques de la deuxième génération est telle qu'ils fréquentent depuis leur plus tendre enfance les hommes qui comptent dans l'appareil d'État : telle jeune fille est la filleule de Roger Fauroux, un interne est un lointain parent de René Lenoir, un externe dîne régulièrement avec Jacques Delors, un autre est le neveu d'un secrétaire d'État... Cela fait une très grande différence avec ceux qui n'ont connu que les universitaires, les échelons intermédiaires ou les derniers rouages de la société.

D'autres énarques du concours étudiant se retrouvent à l'ENA parce qu'ils ont étudié à Sciences Po. Ceux qui ont des motivations positives sont moins nombreux que ceux qui suivent une voie tracée par le succès scolaire. L'ENA n'est souvent connue que comme « la première des grandes écoles » ou « l'établissement scolaire le plus prestigieux de France ».

Ambroise, issu d'une lignée de notaires comptant un ambassadeur par alliance, a toujours pensé qu'il était « fait pour ça ». Naturel et facilité ont aussi conduit Odile, Catherine, Jean-Marc, Éric et tant d'autres vers Sciences Po et l'ENA parce qu'ils réussissaient leurs études brillamment. Comme le dit plaisamment Sophie : « Le rêve de ma grand-mère était que je devienne institutrice parce que je savais lire à 4 ans. J'ai fait ce qu'elle voulait, mais au lieu de réussir dans la version Troisième République je me suis adaptée à l'esprit de la Cinquième. »

Il faut compter aussi ceux qui, sans aucune vocation pour le service de l'État, poussés par leur famille, suivent les traces de leur frère ou de leurs copains. Étienne dira d'Éric : « Nous avons le même jour de naissance, le même âge, le même diplôme, la même carrière, le même profil, nous sommes dans les mêmes eaux, nous suivons les mêmes séminaires. »

Trois énarques qui se sont connus à l'école maternelle forment une petite bande avec quatre autres camarades rencontrés à Saint-Louis de Gonzague. Ensemble, ils ont suivi les cours de Sciences Po et réussi le concours de l'ENA. La « boîte de jésuites » où ils ont fait leurs études secondaires a joué un rôle prédominant dans leur orientation professionnelle : « Le préfet des études nous disait qu'à HEC on apprend à voler le copain. C'est pourquoi j'ai suivi la préparation à Sciences Po qu'un professeur d'histoire animait l'été. Nous avons de grands anciens, des vedettes : François Sureau, Jean-François Deniau, Stanislas Cozon. Nous formons un monde socialement homogène, on se retrouve un peu partout quand on sort : mariages, dîners, activités du club du Tir au Pigeon. Les enfants des anciens élèves de Franklin vont à Franklin. Tous se retrouvent dans une association très soudée. J'ai fait l'ENA pour rester dans l'aiguillage. »

Il n'est pas exclu que les diplômés de Sciences Po aient une vocation dont l'accomplissement transite par l'ENA. Tel est le cas de ceux qui se destinent à la carrière diplomatique ou préfectorale. D'autres choisissent l'ENA pour entrer en politique, ou par réalisme : « Mieux vaut venir par le haut que grimper par le bas ! »

Sans vocation, le parcours est plus dur. Christine a beaucoup hésité entre des études littéraires, commerciales ou politiques. Son goût pour le journalisme n'a pas triomphé du conformisme qui l'a poussée à choisir la section « Service public » à Sciences Po. Sans se poser de questions, elle réussit l'ENA. Sa désillusion n'en fut que plus grande en cours de scolarité.

La diversité des motivations qui éclairent le passage des individus à l'ENA suscite peu d'éléments positifs d'appréciation collective. Les individus adoptent assez naturellement les coupures inhérentes à la multiplicité des concours d'entrée. Ils introduisent des éléments de hiérarchisation.

Les énarques des trois concours se jugent par rapport à leurs ori-



gines et érigent des frontières entre les étudiants (externes), les fonctionnaires (internes) et les « troisième concours ». Tous unis par le label « énarque », ils se distinguent des non-énarques, des élèves administrateurs des P et T et des étrangers. Les clivages évoluent en cours de scolarité, s'atténuent pour certains à mesure qu'ils connaissent mieux leurs camarades d'études, ou s'aiguisent au contraire avec leur prise de conscience de l'existence de coteries organisées qui les marginalisent.

Les codes culturels sont d'une extrême importance dans ce milieu. Les origines sociales et scolaires impriment leurs marques, mais les origines géographiques ont aussi du poids : l'ENA recrute dans la France entière. Les deux promotions n'ont pas tout à fait le même profil, tout en présentant des caractéristiques communes que l'on peut interpréter en regard d'autres chiffres cités par J.-F. Kesler<sup>1</sup>, directeur de la recherche et de la formation permanente à l'ENA et professeur de sociologie, pour les anciens élèves ayant passé le concours entre 1952 et 1982.

### Les origines géographiques des élèves

46 % des élèves de la promotion Jean-Monnet sont venus à Paris pour suivre leurs études et réussir l'ENA, contre 61 % des élèves de la promotion suivante. Les élèves issus du concours étudiant sont plus parisiens que les élèves issus du concours fonctionnaire : ils représentent 60 % des externes et 39 % des internes de la promotion Jean-Monnet, 48 % des externes et 33 % des internes de la promotion Victor-Hugo. Entre 1952 et 1958, 39 % des externes et 26 % des internes étaient nés dans la région parisienne. Entre 1974 et 1982, le « parisianisme » se renforçait, avec 46 % des externes et 31 % des internes natifs de cette même région.

Les variations peuvent être importantes d'une promotion à l'autre, mais le déséquilibre entre Paris et la province dans l'origine des élèves s'aggrave sur le long terme. Le président du jury d'accès au cycle préparatoire faisait remarquer en 1990 que, « malgré tous les efforts pour décentraliser l'enseignement et rééquilibrer la

1. Jean-François Kesler, *L'ENA, la Société, l'État*, op. cit.

répartition des moyens de formation et de préparation, le "parisianisme", défini comme une concentration dans la capitale des moyens intellectuels du savoir et du savoir-faire et la proximité des sources de réflexion et d'information que représentent les administrations centrales, marque de nouveaux progrès dans la maîtrise des conditions d'accès à l'École nationale d'administration. Ce phénomène est tout à fait regrettable<sup>1</sup> ».

Pourtant, peu nombreux sont les énarques dont les familles s'enracinent dans la vie parisienne : ils représentent 5 % de chacune des promotions, cinq personnes environ sur plus de quatre-vingts. Les autres se partagent entre ceux dont les parents se sont installés à Paris ou dans la région parisienne (25 % et 20 % des élèves) et ceux dont les grands-parents sont eux-mêmes montés à la capitale, soit 16 % et 12 % des élèves.

Derrière le « parisianisme » apparent des énarques se cache un ancrage régional non négligeable, socle de l'histoire familiale qui donne à l'individu des racines et des repères significatifs.

Dans la promotion Jean-Monnet, les quatre-vingt-cinq élèves interviewés sont originaires de trente-quatre départements. La Gironde, le Poitou-Charente, le Nord-Pas-de-Calais, la région Rhône-Alpes ont fourni chacun sept ou huit énarques, tandis que la Bretagne, la Normandie et l'Alsace-Lorraine en comptent respectivement trois, quatre et cinq. Si la plupart des élèves s'enracinent dans plusieurs coins de France, l'endogamie locale<sup>2</sup> est puissante : 30 % des élèves ont les deux côtés de leur famille dans la même région ou dans le même département. L'attachement à la région d'origine est d'autant plus fort que la famille reste concentrée sur des propriétés ancestrales.

A la diversité géographique s'ajoute le fait qu'une fraction de l'élite de la nation est issue de l'immigration : six élèves (7,5 %) viennent d'Europe du Sud (Italie et Espagne), nés de pères qui se sont sédentarisés en France en épousant des Françaises (trois sur quatre) ou de parents qui se sont installés en France après leur mariage (deux cas). Il faut également compter les élèves issus de

1. Rapport sur les épreuves d'accès au cycle préparatoire au concours interne à l'École nationale d'administration, année 1990, présenté par M. André François, président des jurys (p. 4).

2. L'« endogamie » désigne le fait de se marier « chez soi » dans la même communauté villageoise, dans la même région, si ce n'est dans la même tribu.

la Diaspora, enracinés en France depuis plusieurs générations et qui ont en mémoire des ascendances d'Europe centrale et de Russie, d'Europe du Sud (Espagne, Portugal, Italie) et du Maghreb.

Dans la promotion Victor-Hugo, l'éclatement entre les différents coins de France frappe encore l'attention avec quarante-huit départements et un territoire d'outre-mer, représentés chacun par un ou deux individus. La Bretagne, la Corse, l'Alsace-Lorraine comptent au moins trois énarques chacun. Le Pays basque, la Savoie et la Catalogne sont présents, de même que le Limousin, le Centre, l'Auvergne, la Champagne-Ardenne, les Pays de la Loire ou la Bourgogne, mais ces régions n'ont fourni cette année-là qu'un énarque tout au plus par département. Les anciennes colonies de la France, la Tunisie, le Maroc et l'Algérie, ont donné leur quota d'énarques, qui se définissent comme des pieds-noirs (cinq personnes). Enfin, les descendants d'Italiens forment toujours un petit groupe (quatre énarques).

Des trajectoires familiales complexes éclairent le parcours de l'individu jusqu'à l'école de la réussite, l'école de l'intégration : tel élève a en mémoire la fuite de ses grands-parents hors d'Espagne puis celle de ses parents lors de l'indépendance de la Tunisie. La région parisienne est pour lui une terre d'accueil sur laquelle il ancre sa réussite, mais il n'oublie rien du passé familial et l'Allemagne reste une référence que lui a transmise sa mère.

Un énarque se partage entre l'Angleterre, l'Espagne et la Somme ; un autre a dans son bagage l'Irlande, les États-Unis et la Bretagne ; un troisième, l'Ukraine, l'Allemagne et Le Havre... Ils ont à l'esprit des expériences, des façons de faire, des codes culturels variés.

Les exemples ne manquent pas pour attester la diversité culturelle qu'occulte la dénonciation du « parisianisme » des énarques. Une promotion d'énarques reflète la façon dont l'État-nation s'est construit par intégrations successives des régions de l'Hexagone et des étrangers. Le « provincialisme » d'une partie des énarques induit deux types de réaction : la première est la fuite vers Paris pour échapper à un milieu conservateur et à une vie trop pauvre intellectuellement ou professionnellement ; la seconde est la volonté de revenir en province à l'issue de la scolarité pour « vivre mieux au pays ».

Les origines géographiques constituent un des éléments à partir

desquels les élèves en cours de scolarité se perçoivent comme plus ou moins proches, plus ou moins bien intégrés dans la société française, plus ou moins sensibles à l'unité européenne.

Les énarques de Savoie ont en mémoire le rattachement de cette province à la France; les énarques alsaciens évoquent les relations tumultueuses avec l'Allemagne; les énarques picards ou ardennais n'oublient par leurs attaches avec les Pays-Bas et la Belgique. Leur vision de l'Hexagone en est influencée. Ils ne sont pas tout à fait dans la même situation que les fils d'émigrés italiens ou espagnols qui ont visé le summum de l'intégration française, leur ambition étant de changer de statut.

Bien qu'ils affirment ne pas renier leurs racines ou leur milieu, ces énarques n'ont que de lointains rapports avec leurs ancêtres, à la différence de ceux qui, depuis des générations, appartiennent à l'élite française, qu'elle soit parisienne ou provinciale.

### **L'empire des divisions**

Une promotion d'énarques, qui présente pour l'extérieur un front uni, est, de fait, incroyablement divisée. Les plus « parisiens » se fréquentent depuis des années, d'autres se sont entr'aperçus ou appréciés en cours d'études, plusieurs ne connaissent personne : c'est le cas des provinciaux. Cet univers de connaissances et d'ignorances mutuelles se révèle progressivement au long de la scolarité, finissant par donner corps à ce produit toujours original qu'est une promotion, marquée par ce que les individus en ont fait et dit.

Avant d'entrer à l'École, les jeunes énarques de sexe masculin se découvrent lors du service militaire, qu'ils doivent obligatoirement effectuer, à moins d'être exemptés ou réformés. Versés dans le corps des officiers de réserve, ils choisissent selon leur rang d'entrée à l'ENA les différents corps d'armée. Ils jouent éventuellement de leurs influences pour être affecté dans la marine, l'armée de l'air, l'intendance ou l'armée de terre. Par groupe de huit, ils effectuent leurs PMS (préparations militaires spéciales) avant d'encadrer des effectifs subalternes, ce qui représente pour certains d'entre eux une « bonne expérience ». La plupart de ces jeunes énarques gardent un excellent souvenir de cette période, au point

de rester soudés en cours de scolarité, citant au nombre de leurs amis leurs camarades de service : « nous autres, de la marine... ». Quelques-uns, plus ambitieux que d'autres, se font déjà remarquer par leur individualisme exacerbé : « Il a tout fait pour être affecté à Saumur ! » C'est le premier exemple d'une socialisation commune qui laisse ses traces dans la formation de l'esprit de corps.

Cet esprit se nourrit de la fréquentation des mêmes préparations : « Les gens que je connais viennent de la même prépa que moi ! » Sciences Po-Paris, Sciences Po-Grenoble et le centre de formation professionnelle du ministère des Finances (CFPP) fournissent les plus gros contingents.

Les moindres discussions font ressortir les appartenances d'école, les origines sociales et géographiques, les relations de voisinage, les parités d'âge et d'attitude. Plus occultes, interviennent les courants d'idées, les références religieuses et politiques.

Ainsi naissent les multiples groupes dans lesquels s'insèrent les énarques et que l'École cherche à remodeler, vainement diront certains. Si, à la sortie de l'École, les différences d'origine sont moins importantes que les distinctions entre les corps des fonctionnaires dans lesquels sont versés les énarques, il serait illusoire de croire qu'elles s'effacent. Les individus restent marqués par leur socialisation antérieure à l'École durant leur carrière professionnelle. La perception qu'ont les élèves de leurs différences mutuelles s'observe particulièrement au moment de la scolarité.

La première coupure concerne les internes et les externes. Un ancien professeur est sidéré par « ce mépris que tout le monde ressent vis-à-vis de tout le monde, le corporatisme, l'esprit grégaire des internes et des externes, la coupure entre les Parisiens et les provinciaux, la misogynie ambiante ». Un fils de conseiller d'État juge « caricaturaux certains internes, mais il y a de faux internes, tel le major actuel, très gentil, déconnecté des groupes et des clans. Les externes aussi forment des coterie. Certains me méprisent parce que je fais cavalier seul ». Un « brillant sujet » paraît si distant que ses camarades se méfient de lui : « Beaucoup d'internes sont marqués par leur expérience professionnelle très rigide et réagissent davantage au moule que représente cette école. Parmi les externes, je distinguerai les cools et les coincés à qui il est inutile de demander ce qu'ils ont fait le week-end : ce sont les purs

produits du système Sciences Po. La personne à qui je fais le plus confiance vient d'HEC, comme moi. Je me méfie des insupportables, des caricatures, de ceux qui représentent le mauvais côté de la fonction publique et attendent que les perdrix leur tombent toutes rôties dans la bouche. » Cette même expression est utilisée par un interne pour critiquer la façon dont les jeunes comptent sur leurs relations pour réussir.

Dans ce contexte, il est difficile d'avoir, comme le déclare un ancien attaché, « horreur des corporatismes d'école », lui-même avouant qu'il avait « un *a priori* négatif vis-à-vis des externes, positif vis-à-vis des P et T ». Une élève interne se sent carrément déplacée : « La coupure d'âge entre les internes et les externes me perturbe. Je n'ai rien à faire dans cette cour de récréation. La coupure sociale se greffe sur le problème de maturité. »

Aux divisions que crée l'institution s'ajoutent les différences de culture qui résultent des origines scolaires. Selon un normalien : « Le noyau dur de la promotion est formé des proches de l'Association des anciens élèves de l'ENA. Il est entouré par un magma de Sciences Po insécurisés par rapport aux ENS et HEC. J'ai des affinités électives avec les quatorze normaliens, même s'il y a de tout, des nuls et des vrais. » Dans sa vision de l'énarchie, les internes n'ont pas de place.

L'un de ses camarades, interne et normalien, s'oppose à cette idée : « Il n'y a pas de mafia des normaliens car d'autres critères font qu'il n'y a pas nécessairement d'atomes crochus. »

Les groupes constitués par la fréquentation d'un même établissement scolaire résultent moins de l'identification personnelle que du regard des « camarades » issus d'autres formations.

Le premier constate « un clivage avec les archétypes de Sciences Po, tous orientés vers les grands corps : même âge, même formation, même classement. On ne vit pas la même chose ». La deuxième se déclare écœurée par « ceux qui veulent valoriser leurs diplômes de commerce et bien sortir pour mieux faire carrière. Ils annoncent le jeu : "Ou l'inspection des Finances ou le privé", mais ils changent d'idée lorsqu'ils apprennent qu'il faut rembourser la scolarité. C'est nul ! ». Le troisième juge « les normaliens et les écoles de commerce dix fois plus élitistes et désagréables ». La dernière, un ancien professeur, pointe du doigt quelques jeunes :

« Ce sont de véritables caricatures sociales. Sur leur front est marqué *Saint-Louis de Gonzague* ! »

La seconde coupure tient aux origines géographiques, même si ces dernières ne sont pas aussi directement perceptibles que la coupure qui résulte des origines de concours. Les élèves ne les connaissent que si elles s'accompagnent d'une autre parité (sociale, scolaire ou professionnelle, voire religieuse) et s'ils trouvent l'occasion de confronter leurs expériences. Ainsi Jean-Marie constatait-il qu'il avait de « bonnes relations avec son compatriote de la Mayenne, avec les attachés de préfecture et avec les résidents de la Cité universitaire ».

Si le « parisianisme » est dominant parce qu'il constitue une voie privilégiée d'accès à l'ENA, le « provincialisme » n'est guère compatible avec la scolarité de l'École et avec les attentes d'un certain nombre d'élèves, même d'origine provinciale : « L'École est faite pour des Parisiens qui partagent les mêmes références culturelles. C'est un véritable mystère que les notes que l'on obtient ici. Tout est hasardeux, mais les lois du hasard ne jouent pas. Regardez cet élève qui vient de Toulouse : il a eu une mauvaise note de stage et une mauvaise note de séminaire alors qu'il est un des meilleurs. »

« Pour un Vendéen débarquant à Paris, le parisianisme est très dominant. Il faut connaître les codes : NAP (Neuilly-Auteuil-Passy), CPSH (collier de perles-sac Hermès); les lieux (rive droite/rive gauche); situer tout de suite certains sites (Rue Saint-Dominique, Place Beauveau, Hôtel Matignon). »

Aux yeux des provinciaux, « il y a une dizaine de personnes vraiment insupportables qui se croient tout permis, les blousons dorés du XVI<sup>e</sup> » : « Arrivistes, arrogants, extravertis, ils commencent toujours leurs phrases par : "Écoute, je vais te dire..." ! »

La troisième coupure, la plus fondamentale peut-être, est celle qui sépare les énarques de tous les autres. Un certain nombre d'énarques sont très conscients du phénomène : « J'ai honte du spectacle que l'on donne aux étrangers. C'est un gâchis, on n'utilise pas leurs compétences... Les P et T sont assez sympathiques, mais l'écart type est très grand entre les "très cons" et les "très sympas" ! »

Le rapport entre les énarques et les autres est entièrement condi-

tionné par la perspective du classement, qui ne concerne que les premiers : « Certains énarques sont horripilés par les questions que posent les étrangers et par le temps qu'ils prennent pour comprendre les réponses. Ils ne veulent pas donner d'informations utiles » ; « On est divisé par la logique du classement : ceux qui veulent être premiers et ceux qui s'en foutent. On se dit bonjour-bonjour. Les P et T sont obligés de former un groupe pour résister aux agressions des énarques. Certains voient une hiérarchie, moi non ! »

Ce sont pourtant des différences de valeurs qui hiérarchisent les groupes, au point d'introduire dans le travail collectif une répartition des tâches très particulière. Françoise était « étonnée que le système des séparations institutionnelles perdure, mais tout est fait pour le renforcer. Dans le travail de groupe, les externes se réservent le travail noble de conception, les internes font une partie de la réflexion, la frappe du rapport et les annexes. Les P et T – qui tapent très bien à la machine – et les étrangers dressent les listes des personnalités rencontrées ».

Les critères de division que sont les origines de concours, les formations scolaires ou les origines géographiques ne constituent pas des catégories dans lesquelles souhaitent se reconnaître tous les individus. En témoigne cet élève : « Je me sens plus proche des externes P et T que des externes ENA, une question de mentalité plus que d'âge. Je suis issu d'un milieu modeste et j'ai une formation scientifique. Je ne connais rien à l'esprit Sciences Po-ENA. Je côtoie des extraterrestres et découvre des gens qui n'ont d'autres formations que livresques et qui chercheront à imposer leur savoir à tous. »

Le concours d'entrée à l'École crée de toutes pièces une entité collective dont les éléments n'ont d'autres soucis que de marquer leurs distances les uns vis-à-vis des autres. Il en résulte des groupes de dimensions variables dont les noms signalent la raison sociale, tels les « Sciences Po », les « normaliens », les « polytechniciens », les « Parisiens » ou les « provinciaux ».

Dans cette logique d'identification, l'énarque n'est pas seul contre tous. A la revendication d'atypisme de l'un répond le besoin de classification des autres. Didier, qui aime bien « discuter dans les séminaires et croiser des gens », ne s'identifie à aucun



groupe : « Je suis à l'intersection interne/normalien et j'ai découvert d'autres sujets de discussions, sur l'expérience de comité de soldats ou sur le stage. Je n'aime pas ceux qui incarnent l'esprit maison. »

Chacun de ces « groupes » est un petit monde dont les ressortissants partagent les valeurs ou les références culturelles. Sur l'échelle des performances, ces groupes occupent des positions différentes. En témoignent les accusations d'élitisme véhiculées à l'encontre des « normaliens », des « diplômés d'école de commerce », des « archétypes de Sciences Po » ou encore des « Parisiens ».

Mais ce n'est pas la performance des groupes qui est testée à l'École, sinon celle des individus. Dans ce contexte, le groupe d'origine – scolaire, professionnel, etc. – sert moins d'appui que de point de départ pour réaliser un score individuel. La « mafia » des normaliens ou la « coterie » des externes sont beaucoup moins efficaces en termes de résultat que l'« écurie<sup>1</sup> ». Le « travail d'écurie » repose sur la mise à disposition du groupe des ressources intellectuelles que chacun des membres tire de sa formation antérieure – la diversité est un atout – et de ses relations actuelles dans le milieu professionnel. Ces « écuries » font beaucoup moins parler d'elles que les précédents groupes. Une partie de leur efficacité repose sur la « clandestinité » et la capacité de surprendre le reste de la promotion par ses résultats.

Enfin, il reste à évoquer une autre coupure très fondamentale, qui affecte à un autre niveau le monde des hauts fonctionnaires. Elle oppose les énarques aux fonctionnaires en formation permanente.

Au fil des ans, les deux formations de l'ENA se sont rapprochées, avec des enseignants puisés dans le même vivier et des modules conçus sur le même modèle. Mais les deux populations de fonctionnaires formés à l'ENA vivent toujours dans la plus grande distance.

La coupure avec le monde des énarques est souvent mal vécue par une population plus âgée, mais pas nécessairement différente

1. Ce terme désigne un petit groupe de travail axé sur l'entraînement en vue des épreuves de classement.

sur le plan des origines sociales de celle qui se trouve en formation initiale. La relation est tout à fait asymétrique.

Autant les administrateurs civils au tour extérieur se sentent valorisés par un passage à l'ENA et le contact de l'élite, autant les énarques proprement dits se désintéressent d'eux. Ils n'ont aucune idée de ce qu'apprennent ces gens-là dans « leur » école et la direction ne cherche pas à multiplier les contacts entre les deux populations de hauts fonctionnaires.

Énarques ou pas, les administrateurs civils se retrouvent pourtant dans les mêmes circuits. La connaissance du terrain administratif qu'ont les fonctionnaires nouvellement promus pourrait être utile aux jeunes énarques. Mais il n'est pas admis à l'ENA que l'expérience se transmette ainsi. Si bien que l'un de ses promus comparait son passage à l'ENA à une « savonnette à vilain » : « L'ENA donne des ailes aux énarques qui se considèrent comme des égaux – même label, même empreinte – et fonctionnent au téléphone. » Voilà l'argument principal : « Le carnet d'adresses des administrateurs civils au tour extérieur est beaucoup plus restreint que celui des énarques. »

Les deux populations de hauts fonctionnaires auraient une attitude différente vis-à-vis de la formation : « Les énarques n'aiment pas se recycler tandis que les administrateurs civils nommés au tour extérieur en ont l'obligation », constate le directeur de la formation permanente. Les énarques ont plutôt le sentiment d'être dans une école de sélection que dans une école d'application, mais la contrainte n'est pas la seule raison de la présence d'autres hauts fonctionnaires à l'École : la plupart d'entre eux apprécie ce moment qui leur permet de rompre avec la routine professionnelle, de revenir aux études, et de rencontrer des hauts responsables.

« Si les énarques sont de "petits messieurs", les administrateurs civils au tour extérieur sont de "petits chefs" », me dit-on un jour en paraphrasant une citation de Pierre Mendès France. A la naissance des uns répondrait le comportement des autres : il est certain que, pour arriver là, il leur a fallu montrer une aptitude au commandement et à l'endurance.

En fait, le problème se situe ailleurs. La nomination au choix laisse planer un doute sur la réalité des aptitudes (ou des appuis politiques et hiérarchiques) que le recrutement par concours dis-

sipe. C'est cela qui oppose principalement les énarques aux administrateurs civils méritants.

Deux mondes, donc, que celui de la formation continue et celui de la formation initiale, qui se côtoient à peine dans la même école. L'évitement relatif est la conséquence de l'inégalité de prestige dont jouissent ces deux formations dans la société globale, la reconnaissance allant aux diplômés des grandes écoles avant tout.

La coupure a été ressentie par les étrangers, notamment au moment où l'ENA a créé un cycle long destiné aux jeunes qui se mêleront aux énarques et un cycle court destiné aux fonctionnaires déjà confirmés qui suivront le cursus des administrateurs civils. Les premiers auront un diplôme de l'ENA, les autres non, si ce n'est un brevet qui attestera des cours et stages qu'ils auront suivis.

Cycle long ou cycle court, les élèves étrangers sont de hauts fonctionnaires, promis aux plus hautes fonctions dans leurs gouvernements d'origine. Comment peuvent-ils vivre sereinement une différenciation inhérente à la fonction publique française ?

Le siège de l'École offrait, au moment où se déroulait l'enquête, l'infrastructure nécessaire aux activités d'« ingénierie administrative », à l'accueil de délégations au plus haut niveau (une quarantaine par an), à la formation des très hauts fonctionnaires (ministres chinois, *staffers* américains, hauts fonctionnaires turcs, etc.), aux échanges enfin avec des universités étrangères (Kennedy School, Académie diplomatique de Vienne, Académie diplomatique de Rome...).

La direction de l'ENA considère qu'elle ne peut pas confondre les deux types de formation : initiale (soumise à notation et classement) et continue. Si même des cours communs étaient envisagés dans le domaine de la gestion des ressources humaines par exemple, il n'est pas certain que les hauts fonctionnaires des deux cursus se sentiraient plus proches. La façon dont les seuls élèves de l'ENA expriment leurs différences sociologiques le prouve.

### **Le jugement perpétuel**

En cours de scolarité, les énarques ont de multiples occasions de se rapprocher les uns des autres : « nous nous sommes connus en

séminaire », « je fais du tennis avec tel et tel », « je suis toujours à côté de lui en salle d'examen », « nous avons fait le voyage de Berlin ensemble », « nous avons les mêmes notes de stage » sont des arguments invoqués comme critères de reconnaissance, à côté des origines sociales, scolaires ou géographiques. Les élèves nouent des amitiés à partir des opinions qu'ils se font des autres dans un jeu de rôles assez compliqué. Est-ce parce qu'ils sont soumis à une évaluation permanente qu'eux-mêmes se jugent sans pitié ?

Un externe pense qu'« on ne peut juger négativement les gens de cette école. Tout est difficile, on nous met dans une situation particulière. Le brassage se fait comme le veut l'École dans l'identique hétérogénéité. Des gens sympas apparaissent tendus, nerveux. J'ai des contacts avec ceux que j'aime bien et je ne cherche pas le contact avec les autres, que je considère avec beaucoup d'indulgence ».

L'un de ses camarades, également externe, attache « peu d'importance » aux coupures institutionnelles : « Ce qui compte, ce sont les individus, et je n'en vois que deux. Je ne salue pas tout le monde à l'École et tout le monde ne me salue pas. Ce n'est pas de l'antipathie, il n'y a aucune raison particulière de se saluer. » Aucune, si ce n'est le fait de se croiser régulièrement à l'ENA.

Ce type de comportement explique le malaise de certains élèves. Un ancien attaché d'université ne se reconnaît « aucun *a priori* de principe, mais les gens se révèlent détestables à l'usage ». Une jeune externe se révolte « contre les goujats dont l'objectif principal est d'être bien classés, arrivistes en diable ». Un autre « n'aime pas l'attitude d'un jeune ambitieux qui va de pair avec son classement : il est de plus en plus hautain dans les couloirs ».

Les propos acerbes sont si répandus qu'ils mettent en évidence un climat de mauvais voisinage. Gérard « aime bien tout le monde mais trouve insupportable la suffisance de certains, l'anxiété des autres, les hypocrites, ceux qui ont la vérité infuse et ne se croient jamais obligés de se justifier ».

Certains individus ont une logique très exclusive en tête : « A cet âge-là, dit un jeune cynique, on n'a pas d'amis, on n'a que des concurrents. » Dans cette optique, les relations sociales ont une dimension utilitaire. Encore faut-il être à la hauteur ! « Je n'aime

pas les courtisans, sauf s'ils ont la manière » est le commentaire d'un interne écœuré par la méthode de l'un de ses « camarades », avide de résultats.

La déstabilisation psychologique est une arme de guerre qui pousse le concurrent dans ses retranchements : « Untel m'a prêté des propos vis-à-vis du groupe que lui-même m'a tenus au téléphone. Il voulait monter les gens contre moi. Je déteste la vulgarité, et plutôt que le traiter de "connard" je lui dirais qu'il est sot ! » Événement dont Philippe tire la conclusion : « Ces deux-là sont trop ambitieux. C'est trop visible, ils manquent de tact et d'intelligence. »

Si les énarques se considèrent volontiers comme des « gens de bonne compagnie », l'obsession du classement fait éclater les bonnes mœurs. « Elle est si mal élevée que j'ai envie de lui mettre deux claques ! »

L'essentiel de l'ambiance qui règne à l'ENA résulte de la compétition exacerbée qui oppose les élèves : « Face au jeu consistant à identifier les "grands corables"<sup>1</sup> on te fait sentir que tu n'es pas du même monde » ; « Il y a des gens dont la façon de manger vous coupe l'appétit. Ils fonctionnent sur le principe du secret et alimentent une logique guerrière entre les groupes ».

Dans la course aux meilleurs rangs de classement, tous les arguments sont bons pour invalider les concurrents. L'aînée de l'une des promotions en témoigne : « Un de ces petits jeunes qui se croient tout permis m'a dit : "Qu'est-ce que tu fais ici ? Tu as bientôt ta carte Vermeil !" J'ai été très contente d'être mieux classée qu'eux ! »

Les internes se demandent souvent ce qu'ils ont de commun avec les externes : « Les plus jeunes ne te parlent que pour te soustraire des infos ! » Ce à quoi un jeune répond : « Avec les internes, on sent tout le poids des corporatismes d'État. On ne se refait pas à 35 ans ! »

Quelques élèves refusent d'être pris par ce système : « Le climat de l'ENA n'est pas propice à la naissance d'amitiés, on en bave tous. Le matin on a tous une sale gueule, le milieu est hyper concurrentiel mais les gens ne passent pas leur temps à se faire des

1. Expression qui désigne les futurs impétrants des grands corps de contrôle de l'État.

boulettes. On sent la camaraderie. Je refuse de croire que les gens sont des monstres calculateurs comme on le dit. »

Certains énarques, préparés au pire, se déclarent « surpris par l'ambiance, bien meilleure qu'ils ne l'imaginaient. On n'a pas le sentiment d'une guéguerre ». Est-ce parce qu'ils n'auraient pas l'esprit combatif ? Ainsi, Jean-Louis, qui trouve que « la compétition féroce que l'on décrit est une légende. Beaucoup de gens m'ignorent paisiblement : je ne suis visiblement pas aussi motivé qu'eux, je suis vieux et je ne suis pas du même milieu social ».

L'hétérogénéité des promotions d'énarques est à la fois une source de conflit entre les différents groupes qui s'y retrouvent et un enrichissement. Denis : « Les gens étaient à Sciences Po plus bourgeois, plus snobs et plus prétentieux. L'ENA m'a agréablement surpris au début mais je suis frappé par l'esprit de corps dès le départ. »

« J'ai une allergie globale, conclut une externe qui vient peu à l'École. J'ai l'impression qu'ils ne parlent que du classement, que ce soit des gens que j'aime bien ou pas ! » Tant et si bien que Laurent n'a pas « l'impression de côtoyer une élite de gens précieux ! » et que François n'a « rencontré ni grandes personnalités ni leaders ».

Quelques individus s'attirent la reconnaissance des autres par un comportement qui tranche avec la norme de la promotion. Ils sont exceptionnels à plusieurs titres. « Les bûcheurs sont des mécaniques impressionnantes » : leur capacité de travail, leur esprit de synthèse, leur façon de résoudre les problèmes souplement les mettent, sans commentaire particulier, au-dessus des autres. Les élèves homosexuels se font remarquer par leur sens de la dérision. Leur humour les a conduits, dans l'une des promotions, à distribuer des surnoms à tous leurs camarades : Pepita, Gourmète, Maya l'Abeille, Positif, La Musaraigne, Le Garçon Boucher, El Takritis, La Princesse au Petit Pois, Quasimodo, Le Lapin Duracell, Par-delà le Bien et le Mal, etc., identifient les individus par leurs traits de caractère plus que par leurs origines. De ce simple fait, ces élèves manifestent une autre manière de penser leurs relations avec le groupe. D'autres énarques se distinguent par leur souci de détendre l'atmosphère, leur volonté d'introduire un peu d'humanité dans l'École. Ainsi un élève se fit-il remarquer par

sa faculté d'écoute; on me dit de lui: «J'aime bien le Saint-Simon de la promotion. Il est derrière tous les trous de serrure et raconte tellement de choses sur tous.»

S'il fallait faire de ces propos épars une synthèse fidèle, disons que sont mieux appréciés ceux qui font preuve de droiture, de finesse, d'humour et d'un esprit critique bien placé, de même que ceux qui connaissent la valeur des mots et savent se comporter avec courtoisie. Untel, discret, est décrit comme «bon fils-bon gendre». Un autre «a le cerveau musclé, il n'est pas frimeur, se montre attentif et rigolo». «Certaines personnes sont capables de faire face à des situations vraiment difficiles en gardant leur savoir-vivre!»

En face, sont critiqués ceux qui ont mauvais caractère, qui «parlent et ne font pas le poids», ont «la grosse tête», sont incapables de comprendre ce que dit l'autre, capables de comploter, de «faire de l'intox», de voler des documents indispensables et irremplaçables, de se livrer à des tractations pour améliorer le classement: «Je fraie avec les bons, ceux qui sentent le classement des gens!» Bien entendu, les arrogants, les suffisants, les hypocrites se font remarquer: «Je me suis disputé en séminaire avec les jeunes loups très sûrs d'eux!»; «Celui-là est malsain au sens où c'est une personnalité qui se donne pour fragile alors qu'il ne l'est pas. Ce n'est pas un requin mais un intrigant!»

Par ces jugements, naturellement subjectifs, sont dénoncés les travers des autres sans pour autant qu'on reconnaisse les siens: l'autocritique n'est guère de mise à l'ENA. Le commentaire suivant illustre le problème: «Il n'y a pas de clivage ENA/P et T/étrangers, dit un énarque, il y a des nuls et des sans-intérêt partout. Tel ce P et T qui n'est pas à la hauteur de ce que l'on peut attendre d'un homme!»

Les opinions changent en cours d'année: «Je ne l'appréciais pas. Il représentait le diable pour moi: il avait suivi la voie royale de Sciences Po. Et puis j'ai eu du plaisir à travailler avec lui. Il s'est montré modeste, concret, sensible.»

Les énarques passent leur temps à s'évaluer parce que le classement est l'épine dorsale de l'École et qu'il leur faut travailler ensemble tout en se départageant. Ils se jugent entre eux par leur vocabulaire, leur syntaxe, leurs références, leurs comportements.

« J'admire, me dit une jeune fille, Pierre qui a toujours le mot juste et maîtrise l'art de parler en public. » Mais Claire, qui « a voulu faire l'ENA pour apprendre à parler, sait depuis qu'elle y est qu'elle continuera à se taire ». Sentiment de décalage envers les rhéteurs formés aux meilleures écoles du savoir ou bien désillusion de connaître l'irréremédiable écart entre le discours de l'homme d'État et la réalité de son action ?

Les traits extérieurs interviennent peu dans le jugement que les élèves portent sur eux-mêmes : « Certains sont mal à l'aise et se trahissent par leurs mouvements de mains, leurs regards fuyants, leur silence, leur instabilité émotionnelle. » Le port de tête ou l'attitude sont critiqués par quelques expressions telles que « suffisance », « arrogance » ou « air concentré », fréquemment citées. La beauté est rarement évoquée, même dans les jugements réciproques des hommes et des femmes. Les commentaires masculins portent plutôt sur la concurrence et la pression (*pushing*) qu'exercent les filles (familièrement dénommées « pépées ») pour arriver aux meilleures places.

Les propos portent assez peu sur le vêtement, sur la stature ou sur les positions, et seulement dans le cas de franchissement manifeste de la ligne de tolérance et du bon goût. Ce silence relatif dans un univers où les paroles et les gestes sont sous haute surveillance est révélateur de l'adhésion collective aux normes implicites. Les critiques dont les énarques ne se montreront jamais avares n'ont pas lieu de s'exercer là. Pourquoi ? L'apparence est pourtant essentielle pour que le jeune énarque offre de lui l'image attendue par ses pairs.

Soit le caractère frivole qui s'attache aux discussions vestimentaires les place en dehors du champ du discours énarquique, soit les différences de goût et de moyens n'affectent pas l'image générale. On remarque, il est vrai, le caractère uniforme des vêtements masculins – costume sombre, cravate assortie, chemise à fines rayures, chaussettes Burlington, chaussures à lacets –, sur le modèle desquels les femmes s'alignent en choisissant des tailleurs de coupe assez stricte, des jupes plissées longues et des escarpins à petits talons. Les couleurs vives qu'elles introduisent, en particulier le rouge et le rose, tranchent avec les couleurs pastel qui sont des fantaisies masculines. Les hommes et les femmes attachent



autant que l'institution un certain prix à leurs vêtements. D'aucuns s'équipent entièrement en entrant à l'École et en partant en stage, ce qui constitue pour eux une raison de se plaindre de la modicité des traitements – embarras qui, bien entendu, ne concerne pas tous les énarques.

Certains élèves incarnent l'« excellence de la possession<sup>1</sup> » en jouant le « jeu de la simplicité démocratique » avec style. Ce luxe de la simplicité dont parlait Balzac en 1830 conduit ces grands commis de l'État à « faire juste » pour capter l'approbation de ceux dont ils empruntent l'apparence, leurs aînés. L'homogénéité relative du costume énarque a pour effet de neutraliser l'apparence, en supprimant les éléments qui pourraient permettre au spectateur de classer l'énarque dans une autre catégorie que celle de « grand commis » ou de « représentant de l'État ».

C'est la « neutralité » du dominant qui s'exprime à l'ENA. Le problème ne se pose pas d'arborer avec une discrétion caractéristique les signes extérieurs de la bourgeoisie : bagues serties de pierres précieuses, bijoux en or, effets de marques ou stylos Montblanc. Une jeune fille remarquable par ses tenues de prix, très à la mode, s'est attiré des commentaires peu amènes lorsqu'elle est entrée à la Cour des comptes. C'est pourquoi Yves, en costume et chapeau tous les jours, après avoir porté des jeans et des tenues plus variées, me dit un jour « revêtir ces signes extérieurs d'identité parce qu'[il] ne souhait[ait] pas attirer par sa personne des commentaires qui atteindraient le haut fonctionnaire ». Dans le même ordre d'idées, le fait qu'il soit déconseillé aux femmes du corps préfectoral d'arborer des cheveux longs, ou des jupes courtes, témoigne que l'apparence doit être totalement maîtrisée, inaltérable image du serviteur de l'État. Les élèves dont le modèle familial s'éloigne de cette représentation acquièrent cela au moment du stage.

Le costume varie en fonction des circonstances. Il faut distinguer le contexte professionnel et scolaire et les relations privées, les circonstances officielles et les moments informels. Lorsqu'ils sont entre eux, et en dehors des regards de leurs évaluateurs, les

1. Une expression de Philippe Perrot dans « Être, paraître, apparaître », *Ethnologie française*, 1990, 3.

énarques mettent des jeans comme n'importe quel étudiant, à la différence peut-être que les leurs sont toujours propres et repassés. Mais on ne saurait voir des shorts, des minijupes, des pantalons démodés ou des vêtements fortement usagés.

Les énarques peuvent se différencier par une série d'éléments qui sont autant de signes de la relation que l'individu entretient avec le reste du groupe, autant de marques de sa propre socialisation, qui n'est pas le seul fait de l'ENA. Caractéristique est la discrétion de ces signes, car l'art de la provocation n'existe pas à l'École, sauf exception ritualisée, mais ils sont suffisants pour identifier les homosexuels, les « gens du sérail », les « socialement promus », les externes, les internes, les élèves administrateurs des P et T, les étrangers qui forment les sous-catégories de l'univers énarquique.

Les rendre explicites serait redondant, voire discourtois. Comme le dit Frédéric : « Je crois beaucoup à la politesse, à la courtoisie. Il faut savoir garder les apparences. » « Nous sommes entre gens de bonne compagnie », pense Dominique. Mais un autre trouvera « bizarre cette fille écartelée entre les habitudes de la bourgeoisie qu'elle essaye de prendre et son milieu qui est tout autre ». L'apparence n'est pas le tout. Là se nichent les subtilités de la différenciation sociale à l'ENA.

Entre la volonté d'être unique, stimulée par la scolarité, qui pousse les énarques à se différencier les uns des autres par un ensemble de traits et de performances, et l'insertion dans un esprit de promotion ou dans le moule de l'énarque, la position des élèves n'est pas simple.

Les appartenances religieuses, les affinités idéologiques et politiques permettent à certains de se rassembler sans avoir pour contrepartie de les diviser ouvertement. Dans ce domaine, les clivages sont plus subtils, les étiquettes moins affichées. L'ENA est une école publique où la liberté d'opinion coexiste avec le devoir de réserve qui s'impose aux élèves fonctionnaires. On est loin du cadre de Sciences Po où les partis, même les plus extrêmes, s'affichent, recrutent et organisent des débats. Le politique n'est jamais loin à l'ENA, mais il n'a pas droit de cité dans le cadre scolaire, sauf lors des visites officielles de ministres.

### Le poids de la religion

L'ENA n'est pas une école religieuse mais plus d'un énarque m'a signalé l'importance culturelle que revêtait la religion à ses yeux. Celle-ci transparait dans le vocabulaire que choisissent certains pour parler d'eux-mêmes et des autres : « Je regrette de ne pas être croyant », dit le premier. « J'ai une approche œcuménique de la promotion », énonce le deuxième. « Je suis un fils d'archevêque », dit le troisième. Le quatrième est « écœuré par ceux qui ne voulaient pas donner un nom juif à la promotion ». Le cinquième se dit « catholique de père en fils dans le doute et l'exaltation ». La sixième a été « vouée aux couleurs de la Vierge durant sept ans ». Le suivant pense que « l'action chrétienne dans la vie de tous les jours, c'est important ».

En creusant la question, on s'aperçoit que la religion catholique domine absolument chez les énarques, et pas seulement dans la pratique des parents, comme il est courant pour leur génération. 73 % des élèves de la promotion Jean-Monnet et 84 % des élèves de la suivante (Victor-Hugo) sont d'origine catholique. Plus de 40 % des énarques de chacune de ces promotions s'affirment catholiques pratiquants (25 % sont très pratiquants). Ils ont une paroisse de prédilection : toutes celles qui ont été nommées (Sainte-Marie de Neuilly, Saint-Sulpice, Saint-Germain-des-Prés, Saint-Séverin, Saint-Honoré-d'Eylau, Saint-Thomas-d'Aquin, Saint-Médard, Saint-Gervais) se situent dans les beaux quartiers. Ils assistent à la messe tous les dimanches, se marient à l'église, baptisent leurs enfants, font des retraites régulières dans des lieux saints (l'abbaye de la Pierre-qui-Vire, Taizé...).

Plus distants, ils s'associent à l'occasion des fêtes de la Toussaint au culte des morts où se retrouvent annuellement leurs familles et ils participent aux grandes cérémonies du calendrier catholique. Ils comptent dans leurs familles des prêtres, des religieuses et des missionnaires, plus nombreux naturellement à la génération de leurs parents et grands-parents qu'à la leur.

Certains parents d'énarques étaient enfants de chœur, servent encore aujourd'hui la messe, d'autres sont oblats<sup>1</sup>. Deux énarques

1. L'« oblat » est un « laïque qui s'agrège à un ordre religieux en lui faisant abandon de ses biens » (définition du *Larousse de la langue française*, 1979).

ont de lointaines cousines béatifiées par le pape, l'une a son portrait à Saint-Pierre de Rome, l'autre son culte dans la chapelle de la Médaille miraculeuse, rue du Bac.

10 % des élèves d'une promotion et 4,6 % des énarques de la suivante comptent des « intégristes » dans leur parenté, appartenant à l'Opus Dei ou militant à Saint-Nicolas-du-Chardonnet. Enfin, un énarque peut prouver que la foi sauve puisque l'une de ses parentes est miraculée de Lourdes !

Les catholiques fournissent les plus forts quotas d'énarques pratiquants, mais de leurs rangs surgit aussi la majorité des énarques qui, à 21 % dans une promotion et 39,5 % dans l'autre, s'affirment laïcs, agnostiques, athées ou anticléricaux (non croyants). Rares sont les agnostiques qui trouvent dans leur famille proche des opinions semblables aux leurs (17,6 % des non-croyants dans les deux promotions), ou qui viennent du judaïsme ou du protestantisme. La plupart d'entre eux sont d'origine catholique (88,2 % des non-croyants de la promotion Jean-Monnet et 73,5 % de ceux de la promotion Victor-Hugo).

Aux côtés des énarques d'origine catholique se retrouvent presque à égalité les protestants et les juifs; la religion est dans chacun de ces cas une référence familiale pour 11 % des énarques, une pratique pour 3 % d'entre eux dans la promotion Jean-Monnet; une référence pour 3,4 % et une pratique pour 4 % de la promotion Victor-Hugo.

Un petit nombre d'énarques de la promotion Jean-Monnet est le fruit d'alliances entre le catholicisme et le protestantisme (6,3 %), le catholicisme et le judaïsme (3,8 %), le protestantisme et le judaïsme (1,3 %), le judaïsme et l'agnosticisme (1,3 %), le catholicisme et l'agnosticisme (1,3 %). Ces pourcentages infimes se retrouvent dans la suivante.

Ce trait reflète l'homogénéité religieuse de la plupart des familles qui proscrivent de fait les alliances inter-confessionnelles. Rarissimes sont les familles qui comptent dans leur sein des bouddhistes, des orthodoxes, des musulmans. Plusieurs exclusives sont formulées dans les familles très catholiques de manière assez vive à l'encontre de l'Islam, du divorce ou du concubinage, le plus souvent dans la génération des parents. Mais ces positions idéologiques sont assez bien acceptées par les jeunes. Des sectes font

leur apparition, ici ou là, dans les généalogies, tels le mouvement de Steiner, l'Église de scientologie, la secte Moon ou encore les adeptes de Hare Krishna.

Cette photographie des opinions religieuses des énarques et de leurs familles mettant en évidence l'influence catholique à l'École ne surprend guère si l'on se souvient du rôle des établissements confessionnels – jésuites, marianistes, oratoriens, eudistes, frères des Écoles chrétiennes – dans la propulsion de l'élite. Comme le fait remarquer J.-F. Kesler, « l'éducation religieuse est liée aux origines sociales : elle est plus fréquente dans les catégories supérieures que dans les catégories inférieures ou moyennes salariées<sup>1</sup> ».

Si les individus sont marqués par leur culture religieuse, celle-ci ne joue aucun rôle dans la formation des élèves à l'École. Le débat contradictoire entre Michel Crozier et Dominique Schnapper<sup>2</sup> sur la nature des liens entre les valeurs de la haute fonction publique et les valeurs catholiques traditionnelles n'est l'objet d'aucun questionnement, si ce n'est de la part de J.-F. Kesler. Dans une courte note, ce dernier – qui est, rappelons-le, directeur de la formation permanente à l'ENA – considère que les valeurs de désintéressement, travail, discipline, solidarité, considérées comme catholiques, sont également républicaines : « les unes et les autres, ajoute-t-il, sont en recul ».

A l'ENA, le sentiment religieux crée des conditions d'affinités supplémentaires entre certaines personnes. Il ne crée pas de groupes structurés ayant une identité propre et un rôle dans un système entièrement centré sur la compétition. A l'exception peut-être de la Communauté chrétienne, animée par un père jésuite qui officie également à Sciences Po.

Seule association à vocation religieuse constituée à l'ENA, forte d'une dizaine de personnes les bonnes années, elle se réunit toutes les semaines pour discuter de sujets assez pointus. Le père jésuite est l'unique intervenant de l'ENA dont on ait évoqué devant moi la beauté, comme si le fantasme ne pouvait se porter que sur l'inaccessible. Un « homme remarquable » pour l'un, « très beau »

1. Jean-François Kesler, *L'ENA, la Société, l'État*, op. cit., p. 305.

2. Alain Darbel et Dominique Schnapper, *Morphologie de la haute administration française*, t. I, *Les Agents du système administratif*, t. II, *Les Hauts Fonctionnaires des administrations centrales*, Paris-La Haye, Mouton, 1969. Michel Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Éd. du Seuil, 1963.

pour l'autre, qui lui trouve « des cheveux et des mains magnifiques ». Les « énarques chrétiens » aiment ces discussions qui leur donnent le sentiment de réfléchir enfin, en s'éloignant des préoccupations très immédiates du microcosme. Cette distance relative se traduit par de la discrétion, certains élèves hésitant à faire état de leur appartenance à la Communauté. La discrétion s'impose car le droit de cité à l'École de cette association est une entorse au principe de la séparation entre les croyances individuelles et les devoirs de l'homme public qu'est le haut fonctionnaire.

L'École nationale d'administration est un établissement public, ouvert à l'élite sans distinction de sexes, de confessions ou d'opinions politiques. La religion est, comme la politique ou le sexe, une affaire qui relève du domaine privé. Tous les élèves s'accordent sur ce point. La plupart des chrétiens, ou des autres croyants, préfèrent d'ailleurs réfléchir en dehors de l'ENA à leurs missions éventuelles.

### Énarques et politiques

L'École nationale d'administration n'est pas une école de formation des cadres des partis de gouvernement, mais elle est synonyme de pépinière politique si l'on songe au nombre des énarques dans l'ensemble du personnel politique. L'un, Valéry Giscard d'Estaing, a été président de la République ; les autres, tels Édouard Balladur, Jacques Chirac, Laurent Fabius ou Michel Rocard, Premiers ministres ; plus nombreux encore, ils sont ministres : ainsi de Jean-Louis Bianco, Frédérique Bredin, Roger Fauroux, Élisabeth Guigou, Pierre Joxe, Alain Juppé, Gérard Longuet, François Léotard, Jean-Pierre Soisson ou Jacques Toubon.

Les énarques se retrouvent aussi dans les états-majors de partis, dans l'entourage des leaders, ou bien animent des tendances dont les médias se font les porte-parole : tels François d'Aubert, Jean-Pierre Chevènement, François Hollande, Dominique Perben, Michel Sapin, Philippe Séguin, ou Bernard Stasi. En décembre 1990, douze députés PS et neuf personnalités de gauche lançaient un manifeste pour « sauver la démocratie » : on comptait parmi eux huit énarques, dont Ségolène Royal et Frédérique Bredin, devenues respectivement ministre de

l'Environnement et ministre de la Jeunesse et des Sports depuis lors.

Si l'on considère la représentation politique dans son acception la plus large, seulement 10 % des anciens élèves de l'ENA font partie du personnel politique : un peu plus de 400 personnes sur 4 400 anciens élèves. Ce sont, en 1988-1989, 43 députés sur 577 issus pour la moitié d'entre eux des grands corps administratifs, 7 députés européens sur 81, 7 sénateurs sur 318, 6 présidents de conseil général sur 102, 1 président de conseil régional sur 22 et un nombre appréciable de conseillers municipaux, de conseillers généraux et de maires dont l'Association des anciens élèves de l'ENA ne tient pas la rubrique, à l'exception des positions de président de conseil (régional ou général) et de maire de la Ville de Paris, qu'elle recense.

Comment se situent-ils sur l'échiquier politique ? Les anciens élèves de l'ENA députés à l'Assemblée nationale en 1992 sont dans leur majorité à droite (13 appartiennent au groupe RPR, 13 à l'UDF), le reste se partageant entre l'Union du centre (3) et le PS (14). Au Sénat, se retrouvent les mêmes tendances : sur 7 énarques, 2 appartiennent au groupe RPR, 3 à l'Union des républicains et des indépendants, 1 à la Gauche démocratique, 1 est non inscrit.

Les élèves connaissent parfaitement cette situation car le prestige des hommes publics et l'influence de la technocratie ne leur sont pas étrangers. S'il a souvent un véritable goût pour le politique, c'est moins l'enracinement militant qui conduit l'énarque à « faire de la politique » que le pouvoir qu'il détient à partir de sa position dans un réseau à sorties multiples. Comme le fait remarquer un ancien élève de l'ENA, auteur de plusieurs ouvrages sur l'École : « Il est plus facile à un énarque, membre d'un cabinet ministériel, d'être élu député en se faisant "parachuter" que de devenir conseiller général en gagnant la confiance des maires, car les relations entre les énarques et les maires sont parfois difficiles<sup>1</sup>. » En septembre 1990, le gouvernement de Michel Rocard comprenait 9 anciens élèves de l'ENA sur 48 ministres, et 113 énarques sur 404 membres de cabinet officiellement recensés au *Journal officiel*. Ces techno-politiques représentent 2,7 % des anciens élèves de l'ENA ou 28 % des membres de cabinet.

<sup>1</sup> E. Odon Vallet, *L'ENA toute nue*, Paris, Éd. du Moniteur, 1977.

A l'ENA, la question du politique est un vrai problème qui ne fait l'objet d'aucun débat, tant cette institution défend le principe d'une formation déliée de toute contingence politique. École d'État, elle sert tous les gouvernements.

En tant que citoyens, les élèves sont libres de leurs opinions, qu'ils ne doivent cependant pas exprimer officiellement : devoir de réserve oblige. En tant qu'élite, ils sont au cœur du dispositif politico-administratif. Les lieux retenus par l'Association des anciens élèves de l'ENA pour son cocktail annuel symbolisent cette position centrale : les énarques ont été accueillis à l'Hôtel de Ville à l'invitation de Jacques Chirac en 1988, à l'Assemblée nationale sur invitation de Laurent Fabius en 1989, et au Sénat sur invitation d'Alain Poher en 1990.

L'étude conduite auprès des deux promotions sorties de l'ENA en 1990 et 1991 donne une idée de l'insertion de cet échantillon particulier d'énarques dans l'espace politique français, tant par l'appartenance éventuelle de membres de leur famille à la classe politique, nationale et locale, que par leur engagement partisan ou leur prise de position électorale.

45,5 % des élèves interrogés ont, dans leur parenté, des ascendants ou des collatéraux qui disposent de mandats électifs et/ou de positions publiques éminentes. Ce trait révèle la familiarité de ce milieu, très fortement sélectionné, avec le monde politique entendu au sens large.

En prenant en compte les différents scrutins et les différents choix qui peuvent se présenter au sein de la famille élargie, il est possible de cerner l'environnement politique des élèves interrogés : l'entourage familial se situe plutôt à droite qu'à gauche, avec une préférence pour les grands partis – RPR, UDF, PS –, une certaine constance et une indéniable homogénéité familiale.

En ce qui concerne les ascendants directs, domine le partage entre la droite et la gauche « classiques » dans un rapport de 60 % et 40 %. A la périphérie (génération des grands-parents ou collatéraux), se situent plutôt les individus qui votent pour l'extrême droite (11 %), maintiennent (en 1990) des traditions de vote pour le PC (20 %) ou se prononcent lorsqu'ils sont jeunes pour l'extrême gauche (1,5 %).

Il est remarquable de constater la grande faiblesse des petits par-



tis, de l'extrême gauche aux écologistes (1,7 %) en passant par les radicaux. On observe naturellement un grand nombre de variations selon l'enjeu du scrutin et la notoriété de l'homme politique en lice.

Les tendances s'inversent à la génération des élèves nés entre 1948 et 1966, qui votent pour 16,5 % d'entre eux à droite (RPR, UDF, Barre, CDS), pour 1,1 % à l'extrême droite, pour 3,5 % pour les Verts et pour 53,2 % à gauche (PS, discipline républicaine, rénovateurs PC). 11,4 % des élèves de la promotion Victor-Hugo sont passés de gauche à droite depuis leur premier vote contre 3,4 % qui ont fait le trajet inverse; les uns comme les autres se cherchent encore. 3 % des élèves interviewés dans ces deux promotions ont préféré garder le silence sur leur position politique, et 2,3 % ont déclaré s'abstenir régulièrement.

Employant ici le terme de « gauche » ou de « droite », il faut mentionner le fait que pour un très grand nombre d'élèves ces deux notions ne font plus sens. Dans le cadre d'une présentation synthétique, économie est faite des multiples gloses qui accompagnent les indications de vote et dont voici quelques exemples : « J'ai voté RPR contre le socialisme rétrograde » ; « Je suis pour le moindre mal que représente le PS » ; « Je me sens assez rocardien dans l'âme » ; « Je suis pour Untel – ami de la famille » ; « J'ai le cœur à gauche, j'aime Rocard, Séguin, Millon, je déteste Peyrefitte, Toubon, Madelin, et Fabius m'énerve » ; « Je me sens anti-productiviste et européen, vert et rouge » ; « Je suis politiquement à gauche, sans attache partisane et par héritage familial, Rocard c'est le parler-vrai » ; « Comme le disait Alexis de Tocqueville : "Avant d'être de son opinion on est de son milieu", aussi je vote RPR » ; « Je n'ai pas d'état d'âme et je fais partie du marais », etc.

Les votes pour des hommes ou des partis ne correspondent pas toujours à l'idée que l'on se fait de la place de ces mêmes partis sur l'échiquier politique. Il est rare que les mentions – droite ou gauche – ne soient assorties d'épithètes particulières : droite « libérale », « conservatrice », « nationale », « chauvine » ; gauche « chrétienne », « humaniste », « rétrograde » ; centre gauche ou centre droit.

Le positionnement au centre – tour à tour occupé par le RPR, le PS, le CDS ou par Raymond Barre – est très important ; ne traduit-il pas de la part de l'énarque une représentation idéale de sa position au cœur du pouvoir ?

Les élections locales, européennes, ou le référendum sur le statut de la Nouvelle-Calédonie mobilisent moins les énarques ou leur permettent plus d'exprimer leur fantaisie que les enjeux nationaux, pour lesquels ils s'impliquent plus, jusqu'à faire partie des états-majors de campagne des candidats ; Raymond Barre ou François Mitterrand ont été cités plusieurs fois.

Quelles sont les attaches partisans de ces jeunes dont certains émergeront comme hommes ou femmes politiques d'ici la fin de ce siècle ? Sur un échantillon de cent soixante-neuf élèves, vingt-cinq (14,5 %) appartiennent à un parti politique et seize (9,4 %) ont cessé leurs activités militantes en entrant à l'ENA ou au moment de la préparation du concours. Quinze ont adhéré au PS, une est membre fondateur d'IDÉ (Initiative démocratique européenne), et les autres se partagent entre la section française du parti radical de Panclat, le MRG, les Verts, l'UJP et le RPR. Quelques-uns envisageaient une carrière politique à partir de leurs connaissances dans le milieu des élus et sans avoir de base militante. Plusieurs d'entre eux songeaient à se présenter aux élections sans avoir de circonscription électorale ou d'enracinement territorial susceptible de les porter. Deux élèves se cherchaient un parti à l'époque.

Les plus militants des énarques politiques ont connu un engagement syndical. Selon eux, le syndicalisme – en régression dans les autres secteurs de l'économie française – n'est pas un moyen d'expression pour les élèves administrateurs. Ils ne savent plus très bien sur quels points « lutter » et considèrent le passage à l'ENA comme une parenthèse, si ce n'est un point final. Nombreux sont les élèves syndiqués avant leur entrée à l'ENA qui se mettent en congé durant leur scolarité. Dans chacune des promotions, entre sept et douze élèves admettent leur appartenance à un syndicat : majoritairement la CFDT, mais aussi la CGT et FO. Ils ne sont pas certains d'y rester à la sortie.

Les énarques sont plus à l'aise dans les structures souples que sont les clubs politiques. L'ENA représente une sorte de terrain de chasse particulier pour ces nouveaux centres de réflexion, et la scolarité, un moment privilégié pour établir le premier contact. Cela se passe par l'intermédiaire d'invitations que déposent les élèves dans la salle des casiers, pour que leurs camarades rencon-

trent des membres de tel ou tel club de réflexion ou assistent à des journées spéciales de loges maçonniques.

Quatorze élèves se reconnaissent dans des clubs, deux ou trois appartiennent à des loges. La plupart des clubs cités sont dans l'orbite socialiste : Pierre-Mendès-France, Socialisme et République, Convaincre, Opinions, Espace-89, Solidarité moderne ; d'autres, tel le CERAP, se situent dans une nouvelle voie.

Si les élèves – hommes et femmes – sont attirés par le pouvoir et les hommes qui l'incarnent, les quelques chiffres cités ne présument pas de la réalité de l'implication politique des élèves en cours de scolarité : ils sont tenus par l'obligation de réserve du fonctionnaire, le regard des autres et la crainte éventuelle de l'usage qui pourrait être fait de cette information. Le souci de s'adapter aux évolutions futures est suffisamment puissant pour qu'un bon nombre d'élèves fuient les étiquettes.

Quiconque s'intéresse aux rapports entre les énarques et le politique devra donc distinguer le citoyen, qui est libre de ses opinions, de l'élève préoccupé de son image publique et du professionnel qui peut faire le choix d'être un haut fonctionnaire ou un homme politique. Le temps de la scolarité n'est pas le meilleur moment pour juger de la nature des relations entre la fonction publique et la politique, s'il reflète bien l'ambiguïté de la position de la haute administration.

Les réputations, qui se construisent très vite à l'École, peuvent servir autant que desservir : « Il ne faut pas marquer d'engagement politique pour l'image que les autres en tirent ! » L'affiliation politique accélère la carrière du très haut fonctionnaire, avec le risque éventuel de la briser. Se présentant volontiers comme des pôles de stabilité dans un univers d'incertitudes politiques et économiques, les hauts fonctionnaires en France servent l'État, non le parti. Le caractère politique d'un certain nombre de leurs fonctions est évident, mais il leur faut manœuvrer souplesment – ce que leur permet le statut de la fonction publique – pour préserver leur champ de compétences. Les énarques sont avant tout des technocrates et les élèves acceptent volontiers cette identification.

Ce qui compte au moment de la scolarité, c'est autant l'acquisition d'un savoir-faire qui légitimera la position professionnelle que la représentation de soi. Cette attitude s'oppose à la représen-

tation de l'autre, qui fonde le politique. Elle légitime en revanche toutes les manifestations de type corporatiste chargées de promouvoir une image collective.

C'est ainsi que les élèves organisent des fêtes en cours d'année et à l'issue de la scolarité, des spectacles, des bals et des cocktails qui marquent chaque promotion d'un souvenir spécial.

### **La mise en scène d'une identité collective**

Différentes fêtes sont organisées en cours de scolarité par les élèves de chaque catégorie de concours – énarques, élèves administrateurs des P et T, étrangers. Le plus souvent dansantes, elles comprennent parfois un spectacle qui devient un véritable défilé lors de la fête de sortie, bouquet final précédant la dispersion de la promotion. Ce genre de revue ressemble aux manifestations traditionnelles que les étudiants des facultés de droit ont maintenues pendant des années pour célébrer la fin de leurs épreuves...

Chaque promotion signe son départ d'un spectacle original, sauf la promotion Jean-Monnet qui voulut marquer son désaccord avec une sanction infligée à l'un d'entre eux par la direction de l'École. Pas de réjouissances cette année-là, ni pour eux ni pour le personnel de l'École, traditionnellement invité à la fête.

Si le thème du spectacle organisé par les élèves varie chaque année, les fêtes auxquelles j'ai assisté se ressemblent dans leur ordonnancement formel. Un comité des fêtes, choisi par la délégation et regroupant tous ceux qui sont désireux d'en être, orchestre le mouvement. Les moyens financiers sont sollicités auprès de divers sponsors, amis fidèles des énarques, tels le champagne Canard-Duchêne ou certaines banques (la BRED, le Crédit mutuel, la Société générale, la BNP). Les relations personnelles des élèves, les contacts pris à l'occasion du stage en entreprise sont mis à contribution : le Club Méditerranée, Carrefour ou L'Oréal ont parrainé les dernières fêtes de sortie. Une participation est demandée aux élèves, rarement aux membres du personnel. Les bénéfices dégagés par l'opération sont reversés à une association humanitaire : la Croix-Rouge, SOS Arménie, l'Association française d'information et de recherche sur l'enfance maltraitée ont reçu les

dans des trois promotions de l'École au moment de l'enquête.

Les promotions aiment les représentations d'elles-mêmes et, avec une assistance régie (son et lumière) assurée généralement par le service audiovisuel de l'École, elles mettent en scène les talents d'acteur, d'écrivain ou d'interprète de quelques-uns de leurs éléments. Elles se donnent littéralement à voir, divertissant l'ensemble des invités, qui appartiennent au microcosme, par l'évocation de références communes, d'obsessions, de règles, de travers du milieu.

Théâtralisé, le haut fonctionnaire de l'État devient conforme à l'image que s'en fait le public et que transmettent les médias. Ces pièces opèrent une sorte de mise à plat des défauts, une réappropriation bouffonne, afin de montrer sans doute que ces travers sont mineurs, maîtrisés, anecdotiques somme toute. Le clou du spectacle s'entoure de divertissements mineurs : sketches, défilés de mode, journaux télévisés, chansonnettes ou bel canto. Un livret, toujours instructif, donne le programme des réjouissances ou le texte des pièces créées par les élèves.

Le livret de la promotion 1986-1988 est exemplaire. Il s'ouvre sur le nom des élèves par ordre alphabétique, tous concours confondus, ce qui est une rare manifestation de solidarité de la part des énarques. Il se poursuit avec une explication des raisons pour lesquelles la promotion a préféré la figure emblématique de Michel Eyquem de Montaigne à celle de Nelson Mandela. Une succincte biographie du premier précède l'annonce d'une cuvée spéciale d'un vin de Bergerac, Château Michel-de-Montaigne, réservé à la promotion et à ses invités.

Cette promotion proposa un logo aux énarques : « Une tête d'œuf avec un nœud papillon, telle sera votre image », dit le prophète. » Tous les élèves arborèrent cet emblème sur des tee-shirts et des montres spécialement fabriqués à cet effet.

Elle organisa un grand concours avec une école de mode sur le thème : « Quel costume pour les énarques de demain ? » Des stylistes présentèrent une vingtaine de modèles conçus pour les différents corps d'affectation des énarques. Le spectacle des mannequins renvoyait les énarques au jeu de leurs apparences.

Le microcosme apprécia la pièce écrite et jouée par huit élèves. *L'Énaïde* (tragédie antique) évoque en alexandrins la déroute d'un énarque qui rate les grands corps. Vaines épreuves passées dans la

souffrance, espoir évanoui de bouleverser le rang de classement et l'ordre des choix de poste. Se croyant couronné, il se voit trahi par sa promesse qui lui préfère le major et il songe au suicide. Chacun pensa à l'inspecteur des Finances qui mit fin à ses jours en apprenant qu'il était second au classement interne de son corps.

Quelle sortie reste-t-il pour un élève d'âge et d'intelligence moyens ? Voici l'exil provincial du conseiller de tribunal administratif ou du sous-préfet, voilà les lions de la direction du Budget qui dévorent les administrateurs. La démission est si chère à payer qu'il faut bien un parent pour offrir la « pantoufle<sup>1</sup> » qui vous libérera du service public ! Le chœur entonne alors le dernier couplet, véritable antienne des élèves.

Voilà bien les méfaits de cette triste école  
 Qui n'avoue que bien tard – insouciance folle –  
 A ceux qu'elle a trompés qu'il leur faut se lancer  
 Dans une carrière qu'ils n'ont pas désirée !  
 ...  
 Le fils du paysan veut-il l'agriculture ?  
 Qu'il aille à l'industrie ; on n'est bon fonctionnaire  
 Que lorsque l'on s'applique à ne jamais rien faire  
 Qu'hors de ses compétences. Mais les dieux m'ont chargé...

La promotion suivante, Liberté-Égalité-Fraternité, sortait en mai 1989. Elle conçut, en hommage au bicentenaire de la Révolution, une revue aux couleurs de la France avec un défilé de mode conçu par Balenciaga et Agnès B. Bleu, blanc, rouge, les robes des énarques qui dansent la Carmagnole. Bleu, blanc, rouge, le costume révolutionnaire des nouveaux promus du système républicain. Ligne du soir qui se profile avec d'élégants tailleurs, collection 1789 des robes de ville, rayures très chics pour l'après-midi.

Le livret de cette promotion, intitulé *Cahier-souvenir*, s'ouvre sur une déclaration du directeur de l'École, René Lenoir, et par ces mots : « De grands commis de l'État ne doivent pas être des hommes petits. »

1. Ce terme désigne la somme que doit rembourser à l'État, pour prix de sa scolarité, le fonctionnaire qui renonce à le servir.

Les femmes montent sur scène, décerner des prix aux hommes qu'elles ont remarqués pendant leur scolarité : le premier est chanteur de bel canto ; le deuxième est l'homme idéal : « sexy, économe, plein de délicatesse » ; les suivants sont « dandy », « gaffeur », « tranquille ». Voilà ceux qu'ont souhaité remarquer les filles cette année-là, en prélude au programme classique : une représentation de l'échec intitulée *En attendant pantoufle*.

La scène des énarques accueille deux figures de clochards, produits l'un du corps préfectoral, l'autre du tribunal administratif. Ils évoquent leur errance. Comme dans *L'Énaïde*, ceux-là se gaussent de ceux qui ont intégré les grands corps mais n'auraient qu'une intelligence moyenne, de la mémoire, du flair, de la tchatche ! Tentative de dénigrement du système méritocratique que l'on entend fréquemment dans les couloirs de l'École.

Puis *Les Aventures de Tintin à l'ENA*, bande dessinée écrite par un élève et jouée avec des membres du personnel, présentent en six tableaux caricaturaux les séquences les plus importantes de la scolarité : le baptême de la promotion, la note de stage, le bouclage du rapport de séminaire, le petit déjeuner chez le directeur, le stage intensif de langue, enfin l'oral de soutenance de séminaire.

En 1990, la promotion Victor-Hugo ouvrit son spectacle avec une pièce au titre toujours significatif : *L'Élite de la France*. Au cœur du sujet, la carrière, le sexe et le pouvoir !

Elle enchaîna avec une série d'imitations d'hommes médiatiques alternant avec l'attribution de prix : « Lenoir d'Or de l'élégance », du « plus inconnu », du « pilier de cafétéria », du « plus serein » ; prix spécial du jury pour « le meilleur espoir » de l'École, « le plus syndicaliste » des élèves, « le plus attirant » et enfin « le plus stéréotypé » des énarques de la promotion.

Des élèves s'improvisèrent chansonniers avec une imitation d'Yves Montand pour une nouvelle version des *Feuilles mortes*, *Les sales notes se ramassent à la pelle*, et de Jacques Brel pour un remake de la célèbre chanson *Ne me quitte pas : J'ai raté l'ENA*.

Les « jeunes talents » présentèrent des flashes télévisés sur la langue de bois administrative et mirent en scène, en latin de cuisine, l'intronisation d'un novice. Avec beaucoup d'humour, le texte de cette pièce met en exergue l'amour des primes, la capacité à parler de n'importe quoi, les privilèges de la nomenclature et le

rituel du grand oral jugé par des maîtres ignorants. Le ballet des maîtres autour du novice, tous vêtus du costume traditionnel du corps professoral, avec toge et toque, se termine par le serment de « ne jamais divulguer le montant des primes, de toujours dénigrer les autres corps et les non-énarques, de toujours démontrer la plus grande servilité envers les supérieurs, de défendre toujours les privilèges des énarques, et ce dans une impunité éternelle... » ! Satire ou projection dans le réel ?

L'année suivante, le pouvoir subit une attaque en règle. Sur le thème de « L'ENA à Paris », la promotion Condorcet monta un spectacle bouffon, une « farce » dans laquelle les élèves incarnaient, l'une, Édith Cresson sous la forme d'une tigresse munie d'un fouet, les autres, Jean-Pierre Paillasson ou « l'art de retourner sa veste » et les cloportes-énarques qui naviguent entre la défense de leur carrière et le corporatisme.

Le clou du spectacle, au cours d'un jeu semblable à ceux qu'organise la télévision, était la vente de différents symboles parisiens (station de métro Strasbourg-Saint-Denis, Opéra de la Bastille), celle d'un énarque (capable de tout faire, y compris de « raper » sur la musique des Inconnus : « La Cour, le Quai, Bercy, tel est notre ghetto »), et enfin de l'ENA tout entière, que d'« honorables fourmis » souhaiteraient transformer en salle de jeux – ENA dont, bien sûr, Jacques Chirac pastiché déclare qu'elle n'a pas de prix. Fin de la farce.

La soirée continua avec une imitation de François Mitterrand, ce que fait consciencieusement chaque promotion, et avec la reprise de montages audiovisuels réalisés par la promotion Fernand-Braudel (1985-1987) : parodie de publicité pour évoquer, en pastichant la privatisation de Paribas, l'accès au rabais à l'ENA, « le pouvoir de dire non de la direction du Budget », et enfin la « mobilité », qui peut consoler ceux qui sortent par la petite porte.

Vint encore l'attribution des « Condorcet d'Or », symbolisés par une tour Eiffel. Pour la première fois, le personnel fut couronné : l'assistant du service informatique reçut le prix du « plus sympathique », le responsable du service des études celui du « plus regretté ». Les élèves furent ensuite récompensés : prix du « plus ministrable », du « fou rire le plus communicatif », de « la plus grande questionneuse », de « la plus cool », de « l'humour le plus grinçant ».



Le directeur « le plus apprécié » reçut aussi son prix. René Lenoir avait ouvert la revue en faisant don à tous les élèves de la promotion de la médaille de l'École. Il la ferma en interprétant un rôle du célèbre mime Jean-Baptiste Deburau.

C'était la première fois que le directeur de l'École participait en personne au spectacle des élèves qui, habituellement, incarnent tous les rôles de l'institution. Le départ à la retraite de ce dernier et le transfert de l'École à Strasbourg créaient une conjoncture expliquant sans doute cela.

Ces cérémonies contribuent à souder l'esprit de promotion, mais la participation est libre, comme le prouve celui qui ne fut pas là pour recevoir son « prix d'absentéisme ».

Les bals de l'ENA sont moins chics que ceux de Polytechnique, mais on y voit tout de même quelques jolis parures, costumes et robes du soir. Le champagne coule à flots et l'ambiance est bonne pour les élèves et leurs invités, qui sont ici chez eux. Quant à ceux qui ne sont pas du microcosme... rien n'est fait pour les incorporer!

En dehors de ces festivités un peu solennelles, de petites mondantés jalonnent la scolarité.

En 1989, un jeune élève, aidé de l'un de ses amis, mit en scène Pierre Desproges avec un intermède musical assuré par une étudiante hollandaise, flûtiste. Un peu plus tard dans l'année, le même élève et l'un de ses camarades, interne, menèrent avec brio une séance historique sur la bataille de Stalingrad. En 1990, pour se détendre après une série d'épreuves de classement, les résidents de la Maison des élèves, principalement provinciaux, invitèrent les Parisiens à des fêtes qui se sont avérées d'excellents lieux de rencontre : elles prenaient dans cette enceinte un caractère moins formel qu'à l'École, les élèves pouvant quitter temporairement leur peau de haut fonctionnaire et n'hésitant pas à se déguiser en punks, rockers et autres représentations aux antipodes du haut fonctionnaire. En 1991, les élèves étrangers organisèrent leur fête sur le thème : « Entrer à l'ENA sans avoir passé le concours », révélateur de leur position exceptionnelle à l'École. L'invitation spécifiait : *Tenue correcte exigée.*

Au chapitre de la sociabilité intra-promotionnelle, mentionnons également les invitations ouvertes que font certains élèves à l'occasion de leur anniversaire, de leur mariage, ou bien de leur départ

vers leur pays d'origine. Moins bien connus, mais plus efficaces quant au lien social qu'ils construisent, sont les multiples dîners auxquels s'invitent les élèves en dessinant les frontières des cercles d'amitié. Tout le monde ne peut être invité partout, ni être l'ami de chacun...

Certains observent assez finement ce jeu qui les inclut ou les tient à l'écart. C'est ainsi que, à la sortie, une promotion présente une certaine osmose sans avoir de caractère solidaire. Rares sont les énarques qui ne peuvent rapprocher un nom d'un visage en l'assortissant d'un quelconque commentaire. Des liens se sont noués : d'amitié, mais aussi d'inimitié ou d'hostilité lorsque, par exemple, celui qui est mieux classé prend le poste convoité par le suivant dans la liste.

En ce dernier instant de vie collective, la promotion nouvellement sortie reçoit une dernière « touche » d'identité : les énarques et leurs camarades étrangers – mais pas les élèves administrateurs des P et T – sont invités à la réception que donne l'Association des anciens élèves de l'ENA chaque année.

Le cocktail, qui réunit plus de mille cinq cents membres de l'Association, incorpore les nouveaux au groupe que constituent les anciens. Les conjoints sont invités, ainsi que la direction de l'École et les quelques responsables de service qui sont très proches des élèves.

Rituellement, le maître de céans prononce un discours d'accueil, particulièrement chaleureux lorsqu'il est lui-même issu de l'École (ainsi, Jacques Chirac et Laurent Fabius). A ce discours fait écho celui du président de l'Association des anciens élèves, Raphaël Alomar. Les allocutions sont brèves afin que les invités, à peine sortis de leurs bureaux, aient le temps de se détendre et d'échanger leurs impressions avec quelques camarades avant de rentrer chez eux, vers 21 heures.

Cette dichotomie entre une fête de sortie-spectacle montée par les élèves et un cocktail entre « camarades » est le fruit de l'histoire de l'organisation des anciens élèves de l'ENA. Au début, le bureau des élèves s'occupait de tout. Lorsque l'Association des anciens élèves de l'ENA se structura, elle anima des galas afin de se rapprocher de ce que réalisent les autres associations de grandes écoles. Comme elle ne disposait pas de locaux personnels, ces

galas se déroulaient au théâtre de l'Odéon, à la Comédie-Française ou au Conservatoire de musique. Le dernier de ces galas fut organisé en 1984, par Thierry Aumonier, membre du conseil d'administration de l'Association en poste alors à la direction des Affaires culturelles de la Ville de Paris : commencée au théâtre de la Ville avec une pièce de Gildas Bourdet, *Le Garage*, la soirée de bal se conclut sous les auspices de Jean Maheu, alors président du Centre Pompidou.

L'Association diversifiant ses activités, le gala céda la place au cocktail annuel, forme classique des réceptions officielles. Depuis lors, se distinguent la fête des élèves qui, sur le mode étudiantin, célèbre la sortie de l'établissement et le cocktail des anciens qui, sur le mode professionnel, sert à maintenir les contacts entre les camarades. La première scelle un esprit de promotion, le second, un esprit de corps.

### **Des énarques, un esprit ?**

L'enceinte de l'ENA et le cadre de la scolarité permettent de juger des formes d'adhésion des individus au mode collectif de la promotion. Chacun arrive, son passé en tête, et, loin d'en faire table rase, l'ENA compose avec cette socialisation antérieure par laquelle les personnes se reconnaissent, ce qui a pour effet de diviser toute promotion. Les groupes de travail et la réflexion collective des séminaires sont des lieux d'échanges privilégiés, mais il est frappant de constater combien est faible la connaissance sociologique qu'ont les élèves de l'ensemble de leur promotion et comment se maintiennent en cours de scolarité les amitiés nouées antérieurement, lors de la préparation du concours.

Les cartes se redistribuent assez peu, en raison de l'esprit de compétition qui oppose les individus et les empêche de tirer parti des possibilités de rapprochement offertes par l'institution.

On a donc le paradoxe d'une situation dans laquelle la diversité des énarques est successivement encouragée – démocratisation oblige – puis occultée pour homogénéiser les hauts fonctionnaires. La différenciation joue dans les relations sociales mais elle ne fait l'objet d'aucune publicité. Pourquoi ? Parce que tous s'abritent

derrière un comportement de façade, revêtent le masque du haut fonctionnaire. Parce que l'expression des différences est incompatible avec l'existence d'un milieu proche du pouvoir, jacobinisme oblige.

Ce masque, dont un certain nombre d'élèves, considérant qu'il ne les représente pas, cherchent à se séparer, tient par la force des médias – témoin, les commentaires émis par certains quotidiens au moment où les énarques descendirent dans la rue pour populariser une lutte qu'ils savaient peu appréciée du public : « Un défilé de protestataires de l'ENA ressemble à une caricature de revendications. A moins que ce ne soit le signe visible de la déconfiture de l'État. Les élèves de notre prestigieuse école manqueraient-ils à ce point d'imagination ? » (*Le Figaro*, 1<sup>er</sup> avril 1992.) Georges Suffert, qui ne supporte pas de voir les énarques prendre l'outil revendicatif de l'ouvrier, les renvoie à leurs pratiques occultes (carnet d'adresses et exercice d'influence corporatiste sur les autorités), que d'autres médias s'attachent à critiquer.

Il est vrai que jusqu'à maintenant le pouvoir est parisien. Ses règles le sont aussi. Le pouvoir des énarques est d'État, l'État s'impose à la nation. On ne demande pas au fils d'un artisan horloger d'Aix-en-Provence d'agir comme tel lorsqu'il est auditeur à la Cour des comptes, même s'il est fier de ses origines et de sa promotion sociale. Pour être haut fonctionnaire, il doit avoir le même comportement que ses pairs, le costume *ad hoc*, et s'exprimer dans la langue idoine.

De même, les origines scolaires, autres que celles qui l'ont propulsé sur la scène publique, ne doivent pas, en principe, influencer le comportement de l'homme d'État. Cela pour l'extérieur, pour l'usager du service public, dont les grands commis de l'État doivent être les fidèles serviteurs.

Les origines sociales, scolaires, régionales relèvent de ce domaine privé que le haut fonctionnaire, qui est en partie un homme public, peut mettre en avant ou occulter, selon qu'il envisage une carrière politique ou qu'il officie à un niveau tel que les particularismes sont à éviter. Mais ce sont des facteurs de reconnaissance indissociables du fonctionnement du milieu qu'ils contribuent à couper du reste de la société.

C'est peut-être cela que les énarques nouveaux cherchent à limi-

## LA NAISSANCE DE L'ESPRIT DE CORPS

ter. Ils veulent être des hommes et des femmes ordinaires : « Si les énarques ont quelque chose en commun, c'est l'idée du service public qu'exprime la devise de l'École : *Servir l'État sans s'asservir au pouvoir* » (déclaration de la promotion Gambetta en novembre 1991).

Belle profession de foi, qu'il faut examiner à la lueur des différences de carrière qui naissent du classement final. Les appartenances à des corps, à des ministères, à des directions distinguent les énarques : c'est une évidence connue des initiés et des impétrants. A mesure qu'ils font l'École, ils réalisent, s'ils ne le savaient déjà, les avantages – économiques, statutaires, identitaires – des grands corps sur tous les autres. Ils s'imprègnent de la hiérarchie du pouvoir : le premier des grands corps, le deuxième, le troisième, le premier des ministères, la première des directions, et, tout au bout... les postes qu'aucun énarque ne veut, et qui changent selon les années.

Ainsi les énarques ne sont-ils ni totalement semblables ni totalement distincts, et, plutôt que de voir ces clivages comme des dysfonctionnements, considérons que ce mode de fonctionnement leur permet de se bien connaître en se classant dans les catégories *ad hoc* qui s'imposent à eux en quelque sorte. La diversité reconnue devient le moteur du réseau relationnel leur permettant de s'insérer dans une sphère dirigeante structurée de la même façon. Selon un élève : « La principale vertu de cette école est que la qualité des réseaux et des relations importe autant que les compétences techniques qui feraient la différence ! »

## Chapitre cinquième

### Le fumet du pouvoir

#### *Où les énarques découvrent l'exercice des responsabilités*

La légende dit que, l'ENA étant dépourvue de locaux lors de sa création, le père fondateur de l'École choisit d'envoyer les nouvelles recrues dans toutes les préfectures de France avant la phase d'études, afin de contribuer immédiatement au redressement de la nation. Le fait est que Michel Debré accordait une grande importance au principe de l'apprentissage, système qu'il avait lui-même expérimenté lorsqu'il était auditeur au Conseil d'État.

Les lieux de stage se sont diversifiés pour accorder la formation avec les besoins de l'État en hauts fonctionnaires et dirigeants. Mais, jusqu'en 1992, le principe de situer cette expérience au début de la scolarité était préservé.

La nature des stages varie selon qu'ils se déroulent dans une représentation de l'État en France (préfecture) ou à l'étranger (ambassade), du côté des élus (mairie, conseil général ou régional) et des corps intermédiaires (associations non gouvernementales), ou bien encore dans les entreprises, les banques et les cabinets de consultants. Chaque élève pratique deux stages de six mois environ chacun, l'un en administration, l'autre en entreprise, en France ou à l'étranger.

Ces stages ont pour fonction essentielle de former les énarques à assumer des responsabilités, à s'initier à l'encadrement de personnel et à prendre des décisions. Ils ont une grande importance : pour les élèves, qui y obtiennent 20 % de leurs notes au classement ; pour l'École, qui étend son influence à mesure que ses élèves se révèlent performants ; et pour les maîtres de stage, qui se sentent valorisés et trouvent un collaborateur de haut niveau « gratuit ». La multiplicité de ces intérêts transforme la pratique du stage en un vaste champ de manœuvres.

Si la direction des stages s'efforce de trouver le stage formateur pour chacun des futurs dirigeants de l'État, compte tenu de ses antécédents, les maîtres de stage ont des exigences parfois contraires : tel chef d'entreprise souhaite un garçon ayant un profil « commercial, jeune, dynamique, de l'allure » et refuse le stagiaire fonctionnaire d'apparence humble, tandis qu'un autre spécifie qu'il ne souhaite pas de mère de famille... La misogynie n'est pas l'apanage des chefs d'entreprise, et l'on a vu certains préfets refuser d'accueillir une femme en stage bien que le corps préfectoral ne soit plus réservé aux hommes. Le stagiaire est pris, lui, dans un faisceau de pouvoirs au sein duquel il doit faire son chemin pour se distinguer et plaire au maître de stage autant qu'au directeur des stages à l'ENA, dont dépend sa note finale. Il en résulte un culte du conformisme et de ce-qu'il-faut-dire-pour-plaire que la direction comme les évaluateurs et les élèves décrivent sans y porter remède. Cela donne la mesure d'un système classificatoire par lequel l'individu doit présenter les qualités nécessaires à l'intégration, telles qu'elles peuvent être reconnues par ses aînés et futurs pairs.

Le moment des stages est une excellente introduction aux jeux du pouvoir en ce qu'il permet à l'élève de se faire la main autant que de nouer les relations qui pourront lui être profitables par la suite.

Plusieurs types d'informations permettent de comprendre ce que représentent les stages dans la formation de l'énarque : informations que délivre l'École pour préparer les élèves au départ ; détails que distillent d'éminents chefs de stage devant la promotion assemblée afin de lui donner un éclairage concret ; enfin, renseignements que livrent les élèves en plusieurs occasions. Chaque lot d'informations a sa spécificité.

### **Le discours officiel**

A leur arrivée à l'École, les impétrants assistent durant un mois à une session préparatoire au départ en stage, conduite par la direction de l'École et par de hauts responsables invités. Les premières informations sur les stages développent des stéréotypes.

Le directeur commence son discours par une appréciation globale : « Les stages administratifs vous feront découvrir les maladies infantiles de l'administration... le stage en entreprise vous fera connaître la vie ouvrière... » Il donne quelques conseils : « Évitez le ridicule de l'annonce *urbi et orbi* que vous êtes amené à diriger le pays. Même si c'est vrai pour certains d'entre vous, cela choque... les Japonais par exemple, pour qui la formation continue compte plus que la formation initiale. Vous serez jugé à la façon de surmonter les épreuves. Peu importe que vous tombiez sur un bon ou un mauvais maître de stage. Méfiez-vous, ils pourront vous prodiguer de belles paroles qui ne se refléteront pas dans leurs appréciations. Aucun de vos défauts ne leur échappera... ! » (Fragments du discours inaugural 1989.)

La parole est donnée à Christian Frémont, qui occupa le poste de directeur des stages durant dix ans avant d'être nommé préfet de l'Ariège. Cet ancien élève de l'ENA, passé par le ministère des Finances avant de revenir à l'ENA, annonce le déroulement chronologique d'une période dont il a la maîtrise absolue. Bien qu'il prenne la peine de dire aux élèves de retenir le verbe « aider », ceux-là ont dans leur majorité beaucoup de mal à voir en lui un appui potentiel.

Il évoque avec humour et à la troisième personne les propos des élèves à son égard : « Le directeur des stages est le personnage le moins recommandable de cette école qui a pour fonction de couler les élèves dans le moule de la technocratie bien-pensante. Il y a deux ou trois ans, on en a fait un assassin<sup>1</sup> ! » Mais il se veut humain : « En huit ans, je n'ai voulu assassiner personne. Je ne sais pas si la réciproque est vraie. La notation se déroule dans des conditions d'égalité parfaite... Je vous offre trois garanties : le sérieux du suivi des stages, la transparence, pour mettre un terme si possible à tous les fantasmes, et l'impartialité. Je voudrais avoir les mêmes garanties de votre côté ! »

Il touche le point faible des élèves qui ont du mal à vivre sereinement cette période où leur comportement, plus que leur savoir, est en ligne de mire.

Puis il poursuit : « Le stage existe depuis 1945 pour élargir votre

1. Allusion au livre de C. Dubac, *Meurtre à l'ENA*, Paris, Calmann-Lévy, 1987.



horizon, vous permettre d'apprendre un métier et d'acquérir une méthode de travail, pour que l'École porte sur vous un jugement différent des universitaires. »

Les caractéristiques de ces stages sont constantes depuis lors. Rupture avec la vie antérieure (un lapsus sur la vie « intérieure » secoue de rire la salle), dépaysement pour développer des facultés d'adaptation et l'égalité entre les élèves, travail d'équipe, prise de responsabilité à un niveau élevé.

« Vous, les petits messieurs qui apprenez le fumet du pouvoir dans les palais de la République, nous vous formons pour les plus hauts niveaux de la direction, pour avoir une vision globale qu'on ne peut avoir à la base. »

Le directeur des stages affine sa présentation. Il évoque la légende tenace du stage de préfecture, qui serait « le seul vrai bon stage » : « Le stagiaire de préfecture est devenu une institution qui n'a aucun problème d'intégration dans un milieu trop facile et trop luxueux. Certaines têtes fragiles ne se guérissent jamais de ce passage auprès du pouvoir. » Ce stage traditionnel est pourtant maintenu pour que les élèves acquièrent des méthodes de travail et une bonne connaissance de l'administration. Il a d'ailleurs évolué en raison des perspectives nouvelles qu'introduit la décentralisation dans cet antre de la représentation de l'État.

« Le stage auprès des élus effraie les élèves qui ont peur de se frotter à la politique. Mais vous pouvez être loyal sans compromission. Évitez le zèle pour avoir une bonne note ou par conviction. Évitez l'opposition systématique. C'est une méthode de déniaisement très utile pour apprendre au fonctionnaire à gérer ses rapports avec les élus. »

Les contraintes de ce genre de stage obnubilent les élèves qui veulent assurer leur classement et préserver leur marge de manœuvre. Ils craignent d'être jugés sur leur engagement politique. « C'est votre droit d'être candidat aux municipales, mais votre devoir est d'en informer votre hiérarchie. Françoise Gaspard était simultanément élève de l'ENA et maire de Dreux ! »

Il démythifie également les stages en ambassade : « Ils ne sont pas mieux notés et pas forcément plus difficiles que les autres. La diplomatie n'est plus contemplative. Vous n'êtes pas là pour aller à la plage sous les cocotiers. Le stage en ambassade, c'est une

méthode de travail, la rigueur de la réflexion, l'apprentissage des réalités. »

Enfin, il introduit les stages en entreprise, qui existent depuis trente ans mais sont restés marginaux jusqu'en 1986 : « Ces stages ont pour fonction de donner aux énarques une connaissance réelle de l'entreprise et de permettre aux entreprises de voir un énarque de près. Ils sont très utiles aux PME pour qui l'administration est lointaine et inefficace. Très utiles aussi pour intégrer le problème du coût dans le système de pensée et dans la réflexion personnelle. Il faut apprendre à ménager les deniers publics. »

Il devance les réactions des élèves, qu'il connaît parfaitement : « Je sais que ce stage est critiqué, avec prudence puisque l'initiateur de la réforme [Roger Fauroux] est membre du gouvernement [1990]. On parle du risque de salir les hauts fonctionnaires, d'accélérer le pantouflage. Dans ce type de stage, il faudra vous mêler aux autres, faire vos preuves comme un jeune cadre. Vos prédécesseurs ont ouvert la voie... vous marcherez sur leurs traces mais vous devrez faire votre place. »

Il évoque l'une des spécialités de stage que l'ENA offre à ses élèves : « Le stage ouvrier est épinglé par la presse. Ce n'est pas en trois semaines que vous saurez tout sur la condition ouvrière, mais c'est mieux que rien pour réaliser combien le travail manuel est fatigant ! »

Le temps est venu pour Christian Frémont de préciser la procédure d'affectation : « Je construirai pour chacun de vous un stage adapté à ses propres besoins. Je vous placerai dans les meilleures conditions, en formant le couple stagiaire/chef de stage le plus harmonieux possible. Pour mieux vous connaître j'aurai avec vous un entretien : soyez le plus simple possible, annoncez vos goûts et vos vœux ; je n'en tiendrai pas systématiquement compte mais cela me servira pour ajuster les goûts des uns aux vœux des autres. Si vous parvenez à être affecté auprès d'un ami ou d'un membre de votre famille, cela se saura. Auprès de son oncle préfet, un élève a perdu les grands corps pour cela. Je ne vous le pardonnerai pas ! »

Le pouvoir que le directeur des stages tient de sa maîtrise des affectations est grand. Mais les élèves sont intimement persuadés que les recommandations sont utiles. Ils citent à l'appui de leur dire des listes de fils d'ambassadeur affectés en ambassade, de

filles de préfet casées chez un ami du père. Si le cas a pu se produire, sans être une pratique courante, ce fut suffisant pour installer le doute sur l'objectivité des procédures et l'égalité des chances entre les élèves. Le mystère de la procédure d'affectation, qui contente certains et déçoit les autres, alimente l'état de critique permanente qui caractérise les énarques.

L'heure des recommandations sonne : « Vous arrivez avec un capital [le label ENA], ne le dilapidez pas et gagnez la confiance de votre chef. Soyez totalement disponible même si vous avez des contraintes familiales et qu'il n'est pas agréable de travailler le soir ou le week-end. Ayez le sens des rapports humains. »

Le directeur des stages énumère ensuite une liste impressionnante de qualités que doivent présenter les stagiaires : « Soyez modestes, sans complaisance ni esprit de courtisan, faites preuve de sérieux, ne vous effacez pas, imposez-vous sans faire preuve d'arrogance. Évitez la fatuité, la prétention, le bavardage. Soyez naturellement réservés : vous savez ce qu'est la manie du secret dans les administrations ou dans les entreprises. Ne manquez pas de dynamisme, évitez les réflexes des internes qui sont des exécutants. Ne pensez pas à la notation. Vous n'êtes pas entrés à l'ENA pour éviter les ennuis, mais pour les assumer. La question la plus importante est de savoir si votre chef de stage vous prendra pour collaborateur ! »

Après ces bons conseils, il parle de la procédure de notation : « Je dispose d'éléments écrits et oraux sur vous, je compare entre les différents stages sur plusieurs années, je confronte mon appréciation avec celle des chefs de stage et je discute avec vous. Quels que soient vos efforts pour faire illusion, votre note découle de votre comportement ! » C'est bien ce que les élèves craignent, habitués qu'ils sont à maîtriser surtout le savoir.

Le directeur des stages détaille la façon dont les élèves seront suivis durant cette période. Par le biais d'une lettre d'installation dans laquelle l'élève relate son arrivée : « Elle n'est soumise à aucun visa, dit Christian Frémont, mais, si votre chef de stage insiste, vous pouvez toujours téléphoner. » Par le biais de visites de sa part sur les lieux de stage pour voir comment les choses se passent réellement. Par la voie enfin du compte rendu de stage, « qui ne doit être ni une monographie ni un commentaire, mais qui doit nous permettre de voir si vous savez prendre de la hauteur ». Enfin,

une conférence régionale à mi-parcours permet à la direction de l'École de voir comment s'insère la promotion sur le terrain.

Les questions matérielles sont ensuite évoquées. Les élèves apprennent qu'ils recevront des indemnités de stage dont le montant varie selon leur distance de la capitale, leur état civil et le type de pays dans lequel ils sont affectés.

Le discours s'achève sur l'état d'esprit des élèves : « Où que vous soyez vous serez l'image de l'École ; essayez de donner une image plutôt agréable qui ne prête pas le flanc à la critique. A ceux que grise le succès, je conseille la modestie. A ceux qui pensent avec soulagement qu'ils peuvent respirer, je dis qu'il faut maintenir l'effort. Vous n'êtes pas des étudiants mais des fonctionnaires en charge d'accomplir une mission... A ceux que traverse l'inquiétude je dirai : vous avez un devoir d'enthousiasme, vous êtes les enfants chéris de la République. Vous lui coûtez cher. Réfléchissez à ce qui arrive aux noblesses qui ne pensent qu'à leurs privilèges, non à leur devoir. Méditez sur cela. » C'est l'admirateur de Saint-Just qui parle alors.

Deux heures très riches d'enseignement ont passé, que les élèves oublient vite. Mais ils peuvent relire une plaquette qui cadre les stages et que le successeur de Christian Frémont, un membre du corps préfectoral, a reprise dans les grandes lignes. Le texte de ce document suit la forme du discours oral, qu'il complète sur certains points.

En préfecture, le stagiaire doit assurer l'« intérim du directeur de cabinet », « collaborer » avec le secrétaire général, « remplacer » les fonctionnaires de rang plus modeste (chefs de bureau), « découvrir » les différents services extérieurs de l'État, « se charger d'une mission » dans une sous-préfecture.

Le stage en ambassade invite à la découverte de nouvelles réalités « grâce aux déplacements des élèves dans le pays, à l'accomplissement de tâches de représentation..., à la rédaction des études dont ils seront chargés, grâce enfin aux relations qu'ils noueront avec les nationaux ». La plaquette conseille aux élèves de ne pas se laisser enfermer dans les milieux diplomatiques et d'établir des comparaisons avec l'administration française. Il leur est recommandé de « ne pas se limiter à une observation passive » et de travailler aussi bien à la chancellerie politique qu'au poste d'expansion économique.

Les stages dans les collectivités territoriales sont relativement nouveaux, mais ils se développent à mesure que les palais de ces nouvelles assemblées se font plus majestueux. L'École leur consacre deux pages d'explications.

Ces stages doivent donner à l'énarque une meilleure connaissance du tissu administratif et social du pays. L'attention se porte sur « le développement nécessaire de la compréhension et de l'estime entre les élus et les fonctionnaires des différentes administrations », et sur « le contact direct avec les différents milieux sociaux et leur vie quotidienne ». Il est demandé à l'énarque de se familiariser avec la vie locale, de se rapprocher en quelque sorte de la nation. Les rôles des chefs sont spécifiés : si « le maire définit les grandes lignes du stage... le secrétaire général de la mairie en assure la conduite quotidienne ». En revanche, « le président de l'assemblée (départementale ou régionale) confie le stagiaire au directeur général des services ». Que l'on se rassure ! « Souvent ce fonctionnaire est un ancien sous-préfet qui, dans ses postes antérieurs, a pris l'habitude de faire travailler des élèves de l'ENA. La tâche des stagiaires en est facilitée. » L'intégration des stagiaires est, paraît-il, plus difficile dans ce type de stage : il leur faut « manifester dynamisme et persévérance », « faire preuve de tact et de doigté car le partage des compétences, des locaux, des personnels entre les assemblées et les préfectures ne s'est pas toujours réalisé dans un excellent climat... Il va de soi que les élèves, en n'oubliant jamais qu'ils sont des fonctionnaires de l'État, donc soumis à un certain nombre de devoirs – neutralité politique, réserve notamment –, doivent être parfaitement loyaux à l'égard de leur chef de stage et se tenir à l'écart de toutes les querelles ».

Trois pages sont consacrées au stage en entreprise. L'accent est mis sur la connaissance d'un monde nouveau, sur les problèmes de gestion, sur la compréhension des préoccupations des dirigeants. Les élèves doivent convaincre leurs chefs de stage de ne pas les cantonner dans un travail précis ou dans des missions d'observation. Aucun schéma type n'est possible, mais le stagiaire doit « être en contact régulier avec les responsables de l'entreprise et être associé à des réunions où se prennent des décisions d'une certaine importance » : « Cette expérience a pour objet d'amener l'élève à élargir ses contacts personnels dans l'entreprise et à lui

donner des conditions et des relations de travail une image réelle. »

Dans ce type de stage, l'élève est plus qu'ailleurs « astreint à une obligation très stricte de réserve ». Les stagiaires « ne doivent pas oublier non plus qu'ils sont des fonctionnaires, avec les devoirs et obligations que comporte cet état. Il leur est interdit notamment de percevoir une rémunération de l'entreprise dans laquelle ils effectuent leurs stages ». Des entreprises particulièrement enthousiastes souhaitent régulièrement débaucher des élèves en cours de scolarité et renouvellent leurs propositions à la sortie, ce qui constitue un véritable danger pour la reproduction de la haute fonction publique.

A ces propos officiels font écho les conférences des chefs de stage virtuels qui traitent des grands secteurs dans lesquels les élèves seront affectés.

### **Fragments d'une transmission d'un savoir-faire**

Les représentants des différents types de stage évoquent leurs métiers à partir de leurs expériences et précisent ce qu'ils attendent d'un stagiaire de l'ENA. Les ténors du service public, représentants de l'administration de l'État, s'installent en premier sur l'estrade.

Un propos salubre vient de Guy Braibant, ancien président de la section du rapport et des études du Conseil d'État. Son cours annuel sur l'éthique de la fonction publique attire l'attention des nouvelles recrues sur la dégradation progressive et lente qu'il observe depuis des années.

Il remet en place quelques idées en affirmant que « le fonctionnaire doit consacrer la totalité de sa force de travail à l'administration ». Il demande une limitation du cumul des emplois et du cumul des rémunérations et évoque, au passage, les formes insidieuses de corruption que le haut fonctionnaire doit savoir refuser, « y compris les déjeuners et dîners qu'il ne peut rendre sur ses propres deniers ».

Il traite du délicat rapport entre le devoir d'obéissance et le devoir de désobéissance qui s'impose dans certains cas, citant à l'appui la collaboration avec les nazis et la torture en Algérie, qui

n'auraient jamais dû se produire. Il aborde le point compliqué du devoir contradictoire de réserve et de transparence – que faire de la manie du secret administratif dans ces conditions? –, joint à l'obligation de neutralité du haut fonctionnaire. Ce cours fondamental sur l'éthique du service public est le seul que reçoivent les élèves durant leur scolarité.

Michel Charasse, non énarque mais célèbre ministre du Budget à l'époque, enchaîne devant un parterre nourri. Avec sa verve habituelle, il encourage les nouveaux énarques à résister aux pressions. Il donne des recettes pour parler aux médias, suggère l'emploi d'un « langage accessible à tous » – le sien par exemple – et répond à un flot de questions très diversifiées qui prouvent combien les Finances sont au cœur de l'État. La discussion roule sur l'Europe de demain, sur les nouvelles assemblées régionales et européennes, sur la place des énarques au ministère du Budget, sur les « rémunérations accessoires », expression consacrée pour parler des primes parfois substantielles des fonctionnaires.

Les conférences se succèdent sans interruption. Les problèmes de l'État se déploient sous les yeux des élèves.

Le préfet Paul Bernard évoque la crise du corps préfectoral, l'administration territoriale, les rapports avec le gouvernement, le thème de l'autorité. Il se donne en exemple et, à travers les questions des élèves, disserte sur la superposition des niveaux administratifs en France, l'entrelacement des procédures liant les élus de la région et du département aux services extérieurs de l'État.

Il relate l'anecdote de son préfet qui, lorsqu'il était directeur de cabinet, lui avait parlé « de l'art et de la manière de passer très vite », en repartant avant que l'on constate les erreurs commises : « C'était cynique et j'ai changé de méthode. Nous ne sommes pas des fonctionnaires comme les autres. Notre temps est compté à l'arrivée dans un poste, nous ne devons pas avoir un temps de réaction trop lent. Il faut être opérationnel dans les six mois. C'est un bon décapage que renaître chaque fois dans un nouveau poste. C'est dur pour la famille et les enfants, mais c'est aussi un enrichissement. »

Le pouvoir du préfet? « Le pouvoir appartient au peuple et à personne d'autre. On se croit important parce qu'on a de l'autorité et des responsabilités. La Cour est à tous les étages. Mais il faut

savoir construire sur la qualité humaine des interlocuteurs, pas sur l'influence que procure la fonction.» Il conclut son discours « en souhaitant vivement que quelques-uns s'engagent dans ce métier ». Un silence circonspect règne alors.

A la suite du préfet, le diplomate présente aux élèves une nouvelle facette de leur(s) futur(s) métier(s). La succession des hommes leur donne conscience des différences de cultures administratives.

François Scheer, ancien élève de l'ENA, secrétaire général du Quai d'Orsay à cette époque, explique, sur un ton pondéré, l'évolution de la diplomatie et présente son ministère, « le seul à avoir en main le réseau des ambassades et des missions consulaires pour connaître l'action internationale ».

Il disserte sur le poids des structures, sur les contradictions entre l'Élysée, le cabinet ministériel et les directions générales : « Le péché mignon du ministère des Affaires étrangères est d'avoir toujours de bonnes idées sur tout mais d'hésiter à en faire part au service voisin... » Il aborde la question des rapports avec les autres ministères et notamment celui des Finances, qui à travers la direction du Trésor a une importance extrême. Il cite enfin le poids des hommes : « C'est moins le décret que la personnalité qui assure l'autorité de l'ambassadeur. »

Le stagiaire de l'ENA n'est pas « la cinquième roue du carrosse » : son rôle est d'« être le porte-parole de la France ». Les questions des élèves fusent alors sur les problèmes de carrière et l'embouteillage constaté au niveau des plus hauts postes. Il y répond en faisant état de son expérience, lui qui est arrivé dans le métier au moment où le Quai d'Orsay absorbait 50 % du corps de la France d'outre-mer, qui disparaissait. Il se fait rassurant, convaincant.

Un autre éclairage est ensuite donné aux élèves par les interventions de deux élus, de droite et de gauche, venus parler du stage en collectivité territoriale : Michel Barnier, député de la Savoie, président du comité d'organisation des Jeux olympiques à l'époque, fut le premier président d'un conseil général à recevoir un stagiaire ; Georges Lemoine, trois fois membre du gouvernement, fut, lui, le premier maire à accueillir en 1978 un stagiaire de l'ENA. Leurs propos tranchent avec ceux des précédents intervenants : le contenu en est plus politique, plus concret.



Georges Lemoine joue les séducteurs pour montrer aux nouvelles recrues combien elles sont attendues : « Nous avons créé une amicale des anciens stagiaires où les anciens parrainent les nouveaux... Nous avons aussi un comité d'accueil au sein de la mairie et le bureau du stagiaire de l'ENA est réservé en permanence... »

Après les fleurs, viennent les réalités du tissu communal de la France, les problèmes de gestion de l'espace rural et urbain, le système de financement qu'il faudrait revoir... La politique entre en scène : « Nos concitoyens ne connaissent que deux responsables : le maire de leur commune et le président de la République... les espaces interstellaires (conseiller régional, sénateur) ne sont pas entrés dans la pratique », dit l'ancien ministre.

Des détails suivent sur la vie dans une collectivité locale, « proche de la vie d'une entreprise ». Le maire se décrit comme un « confesseur », un « médiateur », un « acteur économique », un « agent de l'intégration sociale ».

A mi-parcours, il aborde la question très attendue : que peut faire un stagiaire de l'ENA ? « S'il a la volonté de s'insérer, dans les dix jours il a un rôle de responsabilité. Chez moi, il participe aux réunions de la municipalité du lundi matin, il est associé intimement à la vie du cabinet, il travaille en prise directe avec le secrétariat général, il découvre les relations avec les services départementaux, il gère un ou deux dossiers. » Le maire cite en exemple les actions des précédents stagiaires à Chartres : la mise en place du conseil municipal des jeunes, la restauration scolaire, l'initiation artistique des jeunes, l'université du troisième âge, le parking souterrain, les travaux d'utilité collective. L'insertion est si bonne que, « en général, les gens sont toujours un peu tristes de mettre un terme à cette expérience ».

Le contact est passé entre le conférencier et les élèves, les questions se multiplient. Extrêmement bien articulées et formulées, elles portent sur les relations avec les autres niveaux de la décentralisation, sur le développement local, sur l'identité de grande banlieue parisienne des villes proches de Paris et, surtout, sur les frictions, évoquées par la promotion sortante, entre les stagiaires de l'ENA placés l'un en collectivité territoriale, l'autre en préfecture. Le maire de Chartres cite alors un cas, depuis dans les annales, qui l'a fait beaucoup rire : « Vous invitez le préfet à une

manifestation et vous voyez arriver le stagiaire de l'ENA qui ne connaît pas grand-chose. Il n'y peut rien mais, dans l'ordre hiérarchique, il parle le dernier parce qu'il est le représentant du préfet. C'est délicat. Alors, à partir du moment où vous avez votre propre stagiaire, vous vous faites remplacer par lui lorsque le préfet envoie le sien. »

Préséance, protocole et niveau de représentation sont des composantes essentielles du métier de l'homme public dont le stagiaire prend conscience avant même d'être en place.

La préparation aux stages se complétait en 1989 de différentes conférences : l'une sur la stratégie de changement dans les organisations, donnée par le sociologue Michel Crozier et par le président d'Euréquip, Hervé Séryex ; les autres sur les principales fonctions de direction dans les entreprises du secteur privé. Sont venus parler Michel Échevin (Rossignol), Philippe Bourguet (BSN), Jean Conquet (Faiveley), Jean de Kersauzon (Alcatel-CGE), Jean Wibaux et Patrice Olivier (groupe Accor), Claude Bebear (groupe AXA). Ces conférences surprisent les élèves, qui ne s'attendaient pas à voir promue en cette enceinte de l'ENA la culture d'entreprise que développait chacun de ces discours. L'auditoire fut cette année-là infidèle et l'attention flottante, les rares élèves présents s'intéressant surtout à la carrière des intervenants, aux conditions ménagées aux stagiaires de l'ENA dans chacun de ces groupes, au rôle des cabinets de consultants.

L'expérience ne fut pas renouvelée. En 1992, en raison de la décision de transfert de l'ENA à Strasbourg, le programme d'initiation au métier de dirigeant d'État subit une inflexion notable. Il se déroula en partie à Strasbourg, au Palais des Congrès loué pour l'occasion, en partie en Allemagne, à l'École d'administration de Spire.

La modernisation de l'administration fut le sujet d'un séminaire principal traité par des tables rondes et des ateliers animés exclusivement par des hauts fonctionnaires, autour de quatre thèmes : « La déconcentration », « Les projets de service et les centres de responsabilité », « La communication, le service et les relations avec les usagers », « La modernisation et le dialogue social dans l'administration ». Un second séminaire se pencha sur la question de la décentralisation et sur les collectivités locales.

Les thèmes de ces conférences initiales montrent que l'actualité

s'impose à l'ENA. La politique du directeur compte aussi beaucoup. Roger Fauroux et René Lenoir n'ont pas développé les mêmes axes de formation : autant le monde de l'entreprise était important pour le premier, autant le dialogue social et la rénovation des méthodes administratives étaient les thèmes de prédilection du second.

En marge des conférences, la préparation aux stages se complète de séances de travail sur la conduite de réunions, sur l'entraînement à la négociation. Sous la houlette de professeurs de l'École supérieure de commerce de Paris, les élèves se familiarisent avec la gestion financière et comptable, utile pour les stages en entreprise.

Pour parfaire encore ce premier cycle d'initiation aux futures réalités des dirigeants, l'ENA organise un bref voyage à Bruxelles afin que les élèves prennent contact avec les responsables des principaux services de la commission des Communautés européennes et en rencontrent le président, Jacques Delors.

A la fin du mois, les élèves, ayant eu chacun un entretien avec le directeur des stages, connaissent leur affectation et se préparent au départ en prenant contact avec leurs prédécesseurs. Ils apprennent de la sorte les détails pratiques de la vie quotidienne qui les attend, depuis les possibilités de logement jusqu'aux habitudes des personnes qu'ils côtoieront en stage. Rares sont ceux qui, partant en terrain vierge, doivent non seulement s'insérer par eux-mêmes, mais aussi établir le renom de l'ENA et faire comprendre à leurs chefs de stage la logique qui préside à leur situation. Le problème se pose pour les stages en entreprise à l'étranger et concerne les modalités de notation. Quels critères seront retenus, quelles comparaisons pourront être établies ?

### **Le choix des chefs de stage**

La direction des stages gère un important fichier de maîtres de stage virtuels qu'elle s'efforce de mettre à jour en considération de plusieurs éléments. La diversification actuelle impose une recherche de nouveaux lieux et maîtres de stage qui correspondent à la tonalité retenue pour les énarques : le niveau des responsabilités des stagiaires doit être élevé, le secteur, porteur.

Depuis quelques années, les demandes des préfets de la République ne sont pas toutes satisfaites : une cinquantaine d'entre eux seulement reçoivent des stagiaires destinés à appuyer l'action du gouvernement dans des zones prioritaires : mise en place du revenu minimum d'insertion, développement social des quartiers ou politique de la Ville... Les ambassadeurs (une quarantaine) sont choisis en accord avec le Quai d'Orsay pour appuyer l'action diplomatique de la France. Les élus (une poignée) sont retenus en fonction de leur personnalité et de l'importance de leur ville, département ou région. Les chefs d'entreprise demandent régulièrement des stagiaires. Une centaine d'entre eux reçoivent un élève chaque année, dans la banque, la finance, l'audit, la distribution, la production ; grandes entreprises ou PME en région parisienne, en province et à l'étranger.

Dans l'immense vivier des maîtres de stage virtuels, les rencontres personnelles comptent beaucoup, l'appartenance au milieu des anciens élèves de l'ÉNA aussi. Ce sont le directeur de l'École, le directeur des stages et le directeur de la formation permanente qui établissent les contacts ou actualisent les relations avec les anciens élèves de l'École susceptibles de devenir des chefs de stage. Le choix d'un stage peut naître d'une rencontre au plus haut niveau dans un avion, dans un dîner, dans un cocktail. Des expériences sont parfois tentées puis abandonnées parce que le stagiaire n'a pas été associé à la vie de l'établissement ou parce que le stage était sans intérêt.

Il est important pour l'École de disposer de chefs de stage d'une grande qualité car les élèves se forment, ou se déforment, à leur contact, et sont notés par eux. Leurs évaluations des énarques doivent être suffisamment comparables pour maintenir au moins une fiction d'égalité entre les élèves. Quand on écoute ces derniers, on se rend compte de l'immense diversité des vécus, qui tient aussi bien à leur personnalité qu'à celle de leurs maîtres de stage.

### **L'évaluation du stage**

Les stages traditionnels en administration préfectorale et diplomatique sont très différents des nouveaux stages auprès des collec-

tivités locales et des entreprises. Les premiers reposent sur un canevas établi par l'ENA, rodé par des dizaines de stagiaires, à l'intérieur duquel le nouveau tisse sa propre relation de travail avec plus ou moins d'aisance. Les seconds laissent une plus grande marge d'autonomie à l'élève. Chaque stage possède une dimension singulière dont les éléments positifs et négatifs sont tour à tour déclinés par les élèves et appréciés par les notateurs.

Les internes et les externes ne développent pas les mêmes attitudes, du fait de leurs différences d'âge et d'expérience professionnelle. Les femmes expriment parfois leurs difficultés d'insertion dans un milieu largement dominé par les hommes. La synthèse de ces multiples relations est difficile à faire si l'on veut éviter les généralisations. Les critiques que les énarques émettent aisément sont particulièrement vives en ce domaine. Si elles ne sont énoncées que loin des oreilles des notateurs, elles paraissent en filigrane dans la lettre d'installation qu'envoie le stagiaire peu de temps après son arrivée.

Le caractère officiel de cet exercice se dénote dans les tournures qu'emploient les stagiaires pour s'adresser à « Monsieur le Directeur ». Les lettres débutent généralement par ces mots : « Conformément à vos instructions » ; « Voici, comme vous me l'aviez demandé... » ; « Comme il se doit, je vous écris mes premières impressions de stage... ». Le style personnel n'est guère fréquent, sauf lorsque le stagiaire fait état de ses hésitations pour évoquer un problème.

Les lettres développent les activités déjà réalisées par le stagiaire, ou à venir ; quelques-unes suggèrent des complications ; la majorité se conclut par des formules optimistes : « J'espère que je serai à la hauteur de la confiance que vous m'avez témoignée... » ; « Je ne voudrais pas finir cette lettre sans souligner la chaleur de l'accueil... ni sans vous remercier de m'avoir affecté en ce lieu. »

Ces écrits illustrent le « devoir d'enthousiasme » recommandé par le directeur des stages : « A aucun moment je n'ai eu l'impression d'être une pièce rapportée en proie au désœuvrement, bien au contraire ; le travail varié qui m'est demandé, le haut niveau d'exigence quant à la précision de ce travail et quant à ma disponibilité assurent un stage formateur et du plus grand intérêt. »

Dans un style plus concis, le dix-huitième stagiaire de l'ENA à

la mairie de Chartres demande sans ambages : « Que puis-je entreprendre que ceux qui m'ont précédé n'aient déjà accompli ? »

Certains stagiaires sont très à l'aise dans ce genre d'exercice. Depuis l'ambassade de France à Moscou, une jeune femme commence par faire état « de la réticence marquée de certains diplomates vis-à-vis d'une stagiaire dont l'utilité ne leur semblait pas totalement démontrée ». Mais comme « tout se passe actuellement pour le mieux », elle décline « le thème et les étapes » de son stage avant de demander des compléments d'information pour un projet d'ingénierie administrative qu'elle se propose de suivre, en collaboration avec la direction de l'ENA. Sa présentation coïncide exactement avec ce que veut l'École.

Un jeune homme invoque un travail accablant pour justifier son retard de transmission. Sa lettre précipite le directeur des stages dans la somme des « dossiers épineux, importants, difficiles » qu'il a dû gérer en trois semaines.

Au fil de ces lettres on découvre un art de se présenter, une façon de jouer le jeu que décrypte le directeur des stages pour se faire une opinion sur la personne.

Les conférences régionales constituent un autre temps fort de l'évaluation des stagiaires. Elles se déroulent en France, entre les deux stages, et regroupent autour d'un cercle de tables une trentaine d'élèves chaque fois. Pour cette réunion unique en son genre, tous les directeurs et sous-directeurs, hors formation permanente, sont réunis. Ils disposent d'une fiche signalétique sur chacun des élèves et sur le département d'accueil.

Les énarques se livrent ici à un remarquable exercice de style consistant à faire vivre, en cinq minutes et en des termes conventionnels, six mois d'une dynamique singulière. Entre chaque développement, le directeur de l'École fait un commentaire invitant à explorer de nouveaux aspects ou bien félicite l'élève pour l'excellence de son stage.

Le moindre écart étant noté, les énarques lissent leur discours sur le fond et sur la forme. Par ce processus, le problème subjectif et relationnel entre le stagiaire et son maître, crucial dans l'ordre de la formation, devient un non-problème. La collaboration sera toujours « excellente avec un préfet qui a su associer le stagiaire aux plus hautes responsabilités de la région ». A demi-mot peut

ressortir la critique, mais le stagiaire, supposant que le directeur des stages dispose d'autres informations, se bride lui-même : la parole d'un préfet ou de tout autre maître de stage est plus importante que celle d'un élève.

L'exercice oral fait apparaître le cadre intellectuel, bureaucratique et hiérarchisé dans lequel s'insère le stagiaire. Quelques exemples illustrent le processus : « J'ai saisi l'occasion d'une circulaire du Premier ministre pour essayer de mettre en œuvre une réflexion sur les innovations passées et à venir » ; « Le préfet des Yvelines me faisant semble-t-il une totale confiance, j'ai eu l'occasion de gérer deux mutineries ».

Notable est dans l'ensemble des discours des stagiaires la récurrence de certaines locutions : « avoir d'excellentes relations », « être en prise directe », « être amené à prendre une position », « avoir mené entièrement un dossier », « être directement impliqué, tout en étant sous les directives de M. le préfet » ; « M. le préfet apprécie mon style », « je me suis occupé de plusieurs comités que M. le Préfet a bien voulu me confier... ».

Les tournures sont très souvent indirectes. Question du directeur : « Avez-vous assisté à une séance de travail présidé par M. Prada ? » Réponse : « J'ai souhaité participer à un processus de table ronde qui s'est développé après. » Formule d'esquive plus élégante sans doute qu'un simple « non », qui ferait mauvais effet. Habitude de langage telle qu'un élève dira non pas : « J'ai reçu un appel téléphonique », mais : « Un coup de fil m'est parvenu un jour. »

La séance de travail collective qui permet aux élèves de se connaître entre eux, et à l'ensemble de la direction d'avoir une idée sur chacun, se conclut sur la présentation des enseignements futurs par les directeurs des études.

Le formalisme extrême se note encore dans la façon dont se déroulent les échanges verbaux entre la direction et les élèves. Lorsque ces derniers sont invités à s'exprimer, aucune question ne surgit spontanément, signe de leur peur d'être repérés par la direction, voire de se singulariser, attitude que l'on retrouve tout le temps de la scolarité. Lorsqu'un tour de table est organisé, chacun exprime des propos convenus pour n'être pas remarqué par son silence. L'un après l'autre, les élèves précisent qu'ils sont d'accord avec ce que viennent de dire leurs camarades, avant que le dernier

déclare : « Je ne peux tout reprendre » en prélude à son petit commentaire personnel.

Cet exercice terminé, la direction doit encore se faire une idée précise des prestations de stage pour pouvoir noter les élèves. C'est l'objet de la visite sur les lieux, que le directeur des stages complète par des entretiens personnels avec chacun des stagiaires.

Une visite de stage en préfecture à laquelle j'assistai présente clairement les termes de l'évaluation. Qu'on en juge par les dialogues pris en note sur le vif (par discrétion, les noms des protagonistes sont remplacés par les initiales de leur fonction : directeur des stages [DS], chef de stage [CS], chef de stage adjoint [CSA], secrétaire général [SG], élèves stagiaires [ES] qui n'assistent pas à la discussion mais sont successivement mentionnés dans la conversation [ES0, ES1, ES2, ES3, ES4]).

DS : Parlez-moi de ES0.

CS : Il faut voir ES0 sur la durée. Son insertion a été rapide, il est adoré par tout le monde, il sait faire avec une gentillesse naturelle.

DS : Quelles sont ses autres qualités ?

CS : Son côté méditerranéen, son amabilité, sa capacité de synthèse des dossiers. Le précédent stagiaire [ES1] était supérieur intellectuellement. Il avait une vision des choses plus fulgurante mais un caractère difficile. Pour être un chef il faut savoir se faire aimer : comme un chef militaire, pas comme un capitaine de légion.

DS : ES0 est-il capable d'être un chef ?

CS : Pas encore. C'est un doux, un jeune, pas un Parisien... il est plus équilibré que le précédent, plus solide, il est d'ailleurs classé en squash.

DS : C'est intéressant !

CS : Il a une allure féline, il donne l'impression de dormir : eh non ! Il est plein d'humour, d'un humour à froid. C'est un garçon réservé, il ne se confie pas sur sa situation familiale. Il est orphelin de père, ses parents sont cultivateurs.

DS : Est-il agréable de travailler avec lui ?

CS : Il a une grande souplesse d'adaptation aux hommes. On prend désormais le café ensemble à 7 heures...

DS : Un réflexe paysan... Mais parlez-moi des autres, puisque vous avez vu tous les animaux possibles !



CS : ESF [femme] fait un malheur à l'IGA [inspection générale de l'Administration]. Elle a un charme fou, c'est une « emmerdeuse » patentée, mais elle travaille et sait renvoyer l'ascenseur.

DS : Et parmi vos clients ?

CS : Il y avait cet homme qui était insupportable [ES2].

DS : Je lui ai mis 2. Comme à ces deux-là dont vous vous souvenez qu'ils sont partis en pleurant...

CS : J'aime beaucoup ES0. Il est intelligent, d'un commerce agréable, il sent ce qu'on lui demande, il a fait le discours de présentation du préfet. C'est un vrai confort pour le préfet : il lui suffit d'aller voir ES0, qui comprend tout. Cela étant, comme vous l'avez relevé, ce n'est pas un chef !

DS : A votre avis, ce n'est pas un chef par nature ou pour le moment ?

CS : Pour le moment ! Car il a commandé une section d'artillerie. C'est plus un chef que le stagiaire précédent [ES2]. ES2 m'a dit que je lui avais fait vivre les périodes les plus difficiles de son existence. Mais il nous écrivait encore de son stage à Hong Kong. On lui servait de cordon ombilical. Son papa et sa maman étaient venus s'installer à la préfecture quand il était là, ça a dû être un dépaysement que cette ville pour lui ! ES2 a un côté enfant blessé.

DS : Blessé par rien du tout. Et cet autre [ES3], un des seuls qui m'aient éreinté, qu'en pensez-vous ? Sa note est-elle légitime ?

CS : Il ne s'implique pas assez dans les affaires, il est désinvolte ; il fait très Quai d'Orsay. Tout est facile, rien n'est jamais un problème, mais le préfet est sévère car il ne lui avait rien massacré du tout !

DS : Je lui avais demandé un rapport sur la drogue et il a pris un vieux rapport en changeant les noms !

CS : Non, c'est ES2 qui a fait ça et qui ne voyait pas où était la faute.

DS : ES2 et ES3 sont-ils semblables ?

CS : Sur le plan de l'intelligence, ES3 est supérieur à ES2, mais sa désinvolture lui jouera des tours.

SG : Je mettrais ES0 en premier : il est plus complet, plus accrocheur que ES1, dont le comportement n'était pas bon. Il se croyait dans l'armée, mais on ne peut pas avoir un comportement exclusivement répressif. La période était mauvaise aussi, le préfet était

stressé, il n'avait pas le temps, il n'expliquait rien. Dans l'ordre, je mettrais ES1, ES4, ES0.

CSA : Non, ce garçon-là [ES1] n'est pas fait pour être fonctionnaire. J'essaie d'appréhender le fonctionnaire. ES4, il faut le canaliser, c'est un animal fou !

SG : Moi j'aime mieux ES0.

DS : ES4, je connais, ES0 est plus fiable.

CS : ES4 a une vision juste, correctement analysée, ses gros dossiers sur la Sécurité sociale sont remarquables, contrairement à ceux de ES1.

SG : Je ne suis pas de votre avis... ES1 a de grandes qualités intellectuelles – il faut le créditer de ce qu'il sait –, mais il ne saura pas organiser le comportement d'une équipe.

CS : Oui, il n'a pas d'autorité, il faut faire avec.

CSA : ES1 n'a laissé aucun bon souvenir, il a un relationnel exécrable, mais c'était un bon compagnon de travail pour moi.

DS : Revenons à ES0. Où l'utiliserait-on bien ?

CS : Ce serait un bon élément du corps préfectoral, un bon membre d'un corps d'inspection, un bon juriste, un homme de cabinet. C'est comme cela que le préfet le définit. Il a une grande capacité d'adaptation.

CSA : Il est bien dans sa peau. Heureux, pas tourmenté. ES2 était tourmenté, ES3 désinvolte, ES1 tendu sur ses certitudes, sans états d'âme. En ce moment c'est une période calme.

A ce moment s'intrompt la visite de stage. ES0 raccompagne DS en voiture jusqu'à la gare.

Dans le secret de son bureau, le directeur des stages examine ensuite la feuille de notation que remplissent les chefs de stage. Celle-ci comporte quatre parties : la première décrit le stage (missions confiées, responsabilités déléguées, intérim de proches collaborateurs effectués, caractère traditionnel ou pas du stage, existence d'événements périphériques ayant influencé le stage); la deuxième concerne les résultats professionnels du stagiaire, ses qualités, les fonctions qu'il pourrait assurer; la troisième a pour objet de cerner la personnalité de l'élève (traits distinctifs, aptitude aux relations humaines, présence des qualités nécessaires à un futur responsable d'administration publique); la dernière classe le stagiaire dans l'une des catégories allant de « exceptionnel » à

« insuffisant » en considérant le niveau moyen d'un élève de l'ENA et par rapport aux autres stagiaires connus du chef de stage. La dernière question est de savoir si le chef de stage « souhaite retrouver ce stagiaire comme très proche collaborateur dans un autre moment de sa vie professionnelle ». Élément de synthèse tout à fait prioritaire qui correspond au côté école d'application de l'ENA.

Sur la base des réponses obtenues sur ces différents points et après un entretien éventuel avec le stagiaire, le directeur des stages propose une note qu'il envoie au chef de stage pour approbation. Dans les entretiens auxquels j'ai assisté, la reconnaissance du tempérament de leader que souhaite promouvoir le directeur des stages s'appuyait sur des métaphores sportives et des références à une agressivité animale : « Vous faites preuve de qualités de fond, de solidité, d'endurance humaine et intellectuelle, mais dans la vie que vous avez choisie il faut savoir sprinter, faire passer des idées en deux minutes ou en cinq secondes » ; ou bien : « Vous avez un problème de look et manquez de punch, c'est corrigible mais vous n'avez pas assez montré les dents. »

Conscient de la dimension physique du stage, un stagiaire d'apparence frêle et sobre ne parlait que des « batailles menées sur le terrain pour obtenir des dossiers, faire passer ses idées ». Il ne suffit pas de se mettre en avant : un élève s'est vu reprocher son « absence de charisme nécessaire pour être un leader ».

Ces éléments de jugement montrent que le stage ne sert pas à confirmer la personne dans son comportement, sauf quelques exceptions qui obtiennent les meilleures notes. Il vise à juger l'adaptation du comportement individuel à des situations professionnelles variées et les possibilités d'évolution de l'élève.

L'accès à la chefferie repose sur des critères particuliers de reconnaissance du milieu, où la détention de multiples qualités, aussi bien physiques que psychologiques ou intellectuelles, s'impose.

La prestation physique et comportementale effectuée, l'élève écrit un rapport de stage qui doit être aussi précis, intéressant, objectif que possible, et contresigné par le maître de stage. Ce visa a pour fonction de lever « toute ambiguïté dans les relations entre les maîtres de stage, les élèves et la direction de l'école », dit le directeur des stages. Il a de grands effets : il oblige à ne produire

qu'une critique acceptable en supprimant les sautes d'humeur, les états d'âme et les points de vue contraires à l'organisation dans laquelle se trouve le stagiaire.

Sous réserve de sa dimension, limitée à quinze pages, il n'existe aucun modèle de compte rendu de stage. Ni monographie du territoire de stage ni chronologie ou description des activités, il doit être « avant tout un document personnel dans lequel l'élève rend compte de ce qui constitue pour lui une expérience au caractère spécifique ». La direction, attentive, perçoit à la lecture de l'ensemble des comptes rendus « des différences dans la qualité de la réflexion des élèves ».

La plupart des comptes rendus commencent par des remerciements aux personnalités d'accueil : certains énumèrent dans la même phrase dix raisons de remercier le chef de stage et ses adjoints. Ils concluent par des annexes récapitulant les activités et les dossiers réalisés durant le stage ou présentant des informations plus complètes sur l'entreprise, le département ou le pays dans lequel s'est déroulé le stage.

La dactylographie du document, mécanique ou bien informatique, le brochage, la reliure, l'agrafage instaurent des différences superficielles à mettre au compte des secrétaires et des conditions matérielles du stage plutôt qu'à celui de l'élève lui-même, à qui en revanche les lacunes et les défauts de présentation sont imputables.

Le principe d'une division claire en deux ou trois parties et autant de sous-parties et de sous-sous-parties est généralement retenu, assorti éventuellement d'une table des matières. Les phrases sont longues – comprenant parfois huit propositions complémentaires –, mais les paragraphes (de une ou deux phrases) sont séparés par un espace, les parties sont numérotées, les mots importants sont soulignés : techniques qui facilitent la lecture rapide. Cette trame, peu originale en soi – un rapport n'est pas un roman –, prend vie sous la plume de quelques élèves qui trouvent des formules choes, des expressions heureuses pour faire valoir leur point de vue, expliciter leur apprentissage, leurs jugements, le cadre humain de leur insertion...

La récurrence d'un certain nombre de vocables ainsi que la syntaxe usitée pour appuyer le dire révèlent une maîtrise (inégalement encore) du langage énarchique.

## LE FUMET DU POUVOIR

Dans ce contexte, l'humour, qu'il n'est pas facile de pratiquer en la matière, prend de l'importance, à la mesure de la distance que le stagiaire est capable d'instaurer envers ses chefs, faisant ainsi preuve de maîtrise et finalement de réussite. Sur le fond, il ressort que c'est bien un savoir-faire que les énarques apprennent, même si ce qui est demandé par l'École diffère souvent de ce qui est organisé par le maître de stage et de ce qui est vécu par le stagiaire. Le même événement doit être interprété à partir de trois points de vue, ce qui complique la tâche de l'ethnologue.

Cette trame des postes, des fonctions, des missions et des tâches correspond à ce qui est défini par la direction de l'École et par les maîtres de stage virtuels. Des détails peuvent être ajoutés oralement concernant telle ou telle personnalité des élèves, telle orientation à donner au stage, en fonction des rapports de proximité entre le chef de stage et le directeur des stages. Mais, dans l'ensemble, le parcours est repéré, quelquefois trop balisé par la personnalité des précédents stagiaires.

Ce qui change d'un élève à l'autre, c'est la perception qu'il a de son stage, la nature des relations humaines vécues. Quelques grands points se dégagent alors, qui mettent en relief une certaine conception du travail et de l'apprentissage, différents selon chaque type de stage.

### **Dans les palais de la République**

Le stage en préfecture est une bonne initiation aux rouages de l'appareil d'État et nombreux sont ceux qui « apprécient l'ouverture des portes que signifie le stage en préfecture ». Comment les élèves jugent-ils leur apprentissage ?

Xavier : Une excellente carte de visite. On est reçu partout, on mange bien. On a tous les dossiers confidentiels, on a accès au secret des banques, au secret défense, au secret du tribunal.

Guillaume : « Le stage est le pain blanc des énarques. On en garde un souvenir émerveillé ! »

Stéphane : « On est catapulté au plus haut niveau ! »

Franck : « On a un excellent point de vue sur les "bruits de chiottes" du pouvoir, car au stagiaire de l'ENA on confie tout et n'importe quoi. »

Hélène : « On s'effaçait devant moi, on m'ouvrait les portes, le sens de la hiérarchie primait sur le critère traditionnel de respect qu'est l'âge. Il me fallut du temps et beaucoup de volonté pour transformer ceci en relations de cordialité. »

Si l'obséquiosité dérange certains énarques, d'autres préfèrent se croire arrivés au sommet, tel celui qui parlait (sans rire) de « son » stagiaire japonais qui n'était jamais que l'un de ses collègues étrangers affecté auprès du même préfet : « Je lui imposais un programme de visite qui l'épuisait. Le préfet m'avait laissé carte blanche. » Quelques élèves en profitent pour tout connaître de la vie d'un département, apprenant en six mois de contact avec la réalité plus qu'en vingt ans d'études.

La plupart des élèves soulignent la diversité des activités que propose le cadre préfectoral, l'aspect concret des dossiers à gérer. L'enthousiasme varie en fonction du chef de stage, et de la personnalité, plus ou moins jeune et malléable, du stagiaire.

Témoignant sans réserve de ce devoir d'enthousiasme que l'ENA exige de ses élèves, et qu'il est de bon ton d'adopter, Mireille vécut un stage « formidable » auprès du préfet de Clermont-Ferrand : « Un homme remarquable pour qui j'éprouve beaucoup d'admiration et de sympathie, un type non caractériel, même s'il était difficile de rentrer dans sa manière de penser ! » Sa note, inférieure à ce qu'elle imaginait, fit passer quelques nuages dans son ciel serein, mais elle se consolait en imaginant que le directeur des stages n'était pas insensible aux pressions.

Un jeune élève connut également un stage « extraordinaire » auprès du président d'Interpol, qu'un autre stagiaire jugeait très difficile à supporter. Demeurant dans la peau du directeur de cabinet qu'il incarna durant cinq mois, il occulte le détail de ses activités sous des propos globalisants : rédaction de discours, suivi des relations entre les pays membres d'Interpol, préparation des dossiers sous les auspices de son chef : « Un homme très marrant, qui a deux cent cinquante idées à la minute, et qui s'entend avec tout le monde ! » Cet énarque de 24 ans a découvert la valeur des commissaires de police, la « perfidie » des journalistes et la dureté des relations avec le personnel.

Pour Daniel, tout s'est très bien passé : « J'étais le seul à aimer mon préfet. C'était un homme hautain mais je n'ai pas ressenti

cette distance, du fait de ma position de plus proche collaborateur pendant cinq mois. » Directeur de cabinet intérimaire, il disposait à Évreux d'une grande maison, d'un grand jardin, d'une femme de chambre, d'un cuisinier, d'un jardinier, d'un chauffeur et d'une voiture de fonction. Ce qui l'aida à trouver le stage agréable.

De même, Frédéric a beaucoup appris de son stage auprès de son préfet, « très méticuleux, très inquiet, très exigeant, volontiers paternel, qui [lui] a transmis un savoir-faire ». Il considère « avoir joué le jeu, n'étant pas là pour lui opposer la contradiction mais pour [se] former ». En acceptant de travailler dix heures par jour, il parvint à franchir les barrières et à participer aux réunions du préfet.

La mise en valeur de soi est essentielle. Le fils d'un grand commis de l'État raconte : « J'ai souffert de ne pas être moi-même devant le préfet, de rire aux blagues antisémites, de manger du poisson. J'étais mal à l'aise en face d'un préfet de droite, je craignais les écoutes téléphoniques. J'ai fayoté un maximum et demandé une visite de stage en invoquant des problèmes. Pouvais-je dire du mal de mon préfet ? Non. Le préfet n'a rien vu et m'a mis une excellente appréciation : "... a l'étoffe d'un grand commis de l'État du XXI<sup>e</sup> siècle dans un monde en péril". » *(Rire.)*

Un énarque « ordinaire » a moins bien réussi : « Je n'ai pas su faire le paon... je n'ai pas eu droit à la presse à l'arrivée ou au départ mais en cours de stage : ayant fait évacuer par les CRS la préfecture envahie par la CGT, on m'a traité de facho ! »

Les récits de stage évoquent une « mise en scène ». A l'île de la Réunion, Henri « joua le jeu » : « Je me suis intéressé à la vie du département, j'étais à l'écoute, j'ai fait ce qu'on me demandait, j'ai montré ouverture d'esprit et disponibilité. J'avais un maître de stage agréable, un préfet accueillant, le directeur de cabinet est devenu un ami. Je le reçois chez moi maintenant. » Son travail ? « Le tout-venant quotidien, le travail du courrier (tri, réponse), l'organisation des visites ministérielles, les dîners du préfet, le maintien de l'ordre et l'intérim du directeur de cabinet. » Sa note ? Excellente.

Le stage en préfecture n'est pas une sinécure et il n'est pas simple de trouver sa place dans une équipe. Bernard a croulé sous le travail à la préfecture de Rouen : « J'ai travaillé pour le député du coin, Laurent Fabius, fait l'intérim du chef de cabinet, suivi de

très nombreux dossiers, dont la mise en place du revenu minimum d'insertion. » Mais finalement « le service militaire était plus formateur : j'étais chef de peloton ».

Olivier aussi a tout fait dans sa préfecture auprès d'un ancien de la DST : « J'ai parlé, cogité, obéi. J'ai conduit deux ou trois missions d'études, restructuré le personnel, fait l'intérim du directeur de cabinet durant un mois, travaillé avec le secrétaire général et le secrétaire général des affaires régionales [SGAR]. Aucun point noir. »

Avec un préfet qui le tenait au courant de tout, Pierre a vécu « un stage plaisant, sur le terrain, où [il a] appris une pratique en assurant durant quatre mois l'intérim du directeur de cabinet, et pendant un mois celui du chef de bureau des affaires économiques ». Il retient les activités de contact avec les élus et les industriels, les fonctions de représentation et les nombreuses sorties.

Jean-Christophe a tout fait à la préfecture de Saint-Brieuc. Ayant réussi à gérer de difficiles dossiers dans une période chaude, cet enseignant d'origine se dit « totalement décomplexé ». Mais il se révolte contre l'appréciation du directeur des stages qui lui recommande d'« apprendre les vertus de la modestie, surtout, ajoute-t-il, quand on sait combien est cultivée l'immodestie chez les externes ! ».

La caractéristique du travail au contact d'un préfet est l'urgence. Les élèves disent volontiers qu'il ne peut être bien fait que par « des externes, jeunes, de sexe masculin, sachant courir vite ! ». De son stage en préfecture de Guyane, un interne se souvient de la pression de l'événement, qui imprime sa marque et casse la routine : travail au cabinet du préfet pour les élections et l'organisation de visites ministérielles, suivi des dossiers sécurité, équipée avec les gendarmes chez les Amérindiens, intérim du directeur de cabinet. « Le travail dans l'urgence, c'est frustrant mais amusant, dit un jeune depuis sa préfecture de Perpignan. On rencontre beaucoup de gens, des petits ministres à qui on montre la façade du département, des entrepreneurs, des agriculteurs, des syndicalistes. »

Le stagiaire doit être disponible jour et nuit afin de répondre aux exigences du préfet. Il doit aussi courir après le travail car, comme le remarquent plusieurs stagiaires : « Personne ne vous demande rien, ce n'est qu'après qu'on vous en fait reproche ! »



Cette présence permanente dans l'entourage du préfet est difficilement compatible avec la vie de famille, qui en souffre. Les enfants et les conjoints ont beaucoup de choses à dire sur les stages qui leur prennent un parent, un mari ou une épouse pour le leur rendre changé, fatigué, énervé : « Le corps préfectoral est coupé des réalités du monde quotidien. Ils sont logés, nourris, blanchis, servis, entretenus. Les frais de réception couvrent leurs dépenses, l'essence est payée par l'État, le personnel fait les courses. Ils finissent par ne plus se rendre compte qu'à 20 heures une mère de famille devrait faire autre chose qu'être à la préfecture ! »

Dans tout stage le contexte humain est essentiel. L'insertion du stagiaire est plus compliquée lorsque le préfet se désintéresse de lui ou lorsque le directeur de cabinet qu'il doit seconder a échoué au concours de l'ENA, car c'est alors d'un mauvais œil qu'il voit le préfet confier au nouveau venu des dossiers qu'il aurait dû gérer. La petite guerre qui s'ensuit pollue le climat. Quand elle évoque son stage, Marie-Ange parle d'un acquis : « La connaissance des circuits administratifs et des façons de travailler dans une hiérarchie ; écrire, communiquer, prendre des contacts, demander des informations, recevoir des ordres. » Mais, pour elle, la réussite d'un stage dépend moins de soi que du chef de stage : « son » préfet était « timide, intelligent, vif, guère acharné au travail, peu préoccupé du stagiaire de l'ENA ». En revanche, les deux secrétaires généraux qu'elle a connus étaient d'anciens élèves de l'École qui avaient la fibre pédagogique et la volonté de l'associer. Établissant une différence dans les manières de faire, elle regrette que les stagiaires ne soient pas placés dans les mêmes conditions.

Que pouvait faire en effet le paisible Bertrand, qui s'est retrouvé « coincé entre un préfet politique, caractériel, très à cheval sur ses prérogatives matérielles et protocolaires, et un directeur de cabinet, ancien de la Légion étrangère, toujours baroudeur. On m'a dit : "Le préfet n'aime pas les têtes qui dépassent." J'ai joué profil bas et on m'en a fait reproche ! ».

En revanche, Marie-Liesse eut un chef de stage qui était « l'image même du préfet : un homme qui a épousé sa fonction, au pouvoir d'autorité affirmé. Très rigoureux, très digne, doué d'un sens aigu de la hiérarchie. D'humeur égale et fiable, c'est un bon

préfet, universellement reconnu pour sa compétence ». Elle ne dira pas un mot de sa relation professionnelle.

Thierry eut la « chance » de comparer deux préfets : l'un était « pénétré du service public, du sens de l'État, enthousiasmé par le développement rural » ; l'autre, « carriériste, imbu de sa personne, odieux dans les relations personnelles, cultivait l'allégeance ». Ayant découvert de la sorte deux manières de conduire cet État en miniature que représente une préfecture, deux façons de gérer le personnel, il fit un rapport atypique, sous la forme d'un glossaire où à la lettre H se trouve une analyse de la hiérarchie, et à la lettre P une réflexion sur la participation...

La chance sourit à Olivier, affecté auprès d'un préfet ancien élève de l'ENA, qui le chargea de faire l'intérim du directeur de cabinet pendant quatre mois : « J'ai tout appris durant cette période d'élections présidentielle et législatives. J'ai eu beaucoup d'opportunités. Les secrétaires sont une source de renseignements formidable. Je savais toute la carrière de mon préfet et j'ai appris par cœur le livre du protocole. » Un souvenir le marque : « En quatre mois d'intérim, le préfet ne m'a jamais fait asseoir, et je n'en ai jamais pris l'initiative. »

Ce formalisme de la fonction préfectorale a choqué bien des stagiaires, qui ont le sentiment d'apprendre à gérer les relations avec le personnel administratif à l'aune de pratiques contestables. La première fut « stupéfaite » de la combinaison du protocole, des relations guindées et de la bureaucratie : « Le corps préfectoral a la manie du secret et ne délègue rien qui puisse entamer une parcelle du pouvoir détenu. » Le second regrette « la coupure observée entre le corps préfectoral et le personnel des services extérieurs ». Le troisième juge « le corps préfectoral lourd et certains de ses membres très coincés ». La quatrième « déplore la nature des relations entre le stagiaire et le chef de stage. Que faire face à un préfet RPR, cyclothymique, très mobilisé par les enjeux de carrière ? ».

François dut composer avec « un préfet doté d'une très forte personnalité et un directeur de cabinet épouvantable, qui maniait également l'insulte et le bizutage. Mais c'est la loi du stage et il faut faire avec ! ». L'ambiance aussi était mauvaise pour un autre de ses camarades de promotion : « Le chef du bureau du cabinet était agressif. Aigri par mon passage à l'ENA, il me mettait des bâtons

dans les roues. De vieilles histoires circulaient entre les gens. Aujourd'hui je suis moins naïf qu'avant. Le préfet, un ami de Valéry Giscard d'Estaing, avait une grande classe, mais il était trop distant et très impressionnant, y compris pour le directeur de cabinet qui avait du mal à travailler avec lui. Sa femme était parfaite, très mondaine, très sur son quant-à-soi ! Les fonctionnaires de préfecture sont amers et ils ont trop de choses inutiles à faire. »

C'est par des propos plus dédaigneux que le stagiaire de l'ENA laisse (parfois) de mauvais souvenirs au « petit personnel » de préfecture. De son prédécesseur, Philippe dit qu'« il avait la réputation de faire "marrer" tout le monde, d'être l'œil du préfet et de donner du travail pour le plaisir ».

Les femmes remarquent des choses dont les hommes ne m'ont pas parlé. L'une d'elles avait « un préfet misogyne et homosexuel » : « Comme je ne suis pas trop féminine ça a tourné à mon avantage. C'était une forte personnalité, intelligent, concret, efficace, rapide, indépendant des idéologies. » Une autre fit un stage catastrophique auprès d'un préfet qui, selon ses dires, « déteste les femmes et encore plus celles qui lui tiennent tête ». « Pourquoi se laisser infantiliser ? C'est ridicule. Je devais être son larbin, porter ses béquilles... passer la moitié de mes week-ends à la préfecture. Ce préfet est fou, il vit sur l'État, dépense sans compter, fait tout passer sur frais de mission... et moi j'ai un gamin, un mari... » De ce même préfet, le stagiaire suivant (un homme) disait qu'« il a un sens aigu de l'État, un dévouement total au service public, un caractère difficile, un côté agaçant, mais beaucoup de charme personnel ».

Catherine garde de son stage en préfecture un très mauvais souvenir : « J'ai fait un travail incroyable, dont un gros dossier que le préfet ne mentionne même pas dans le rapport de stage. Je me suis occupée de la messagerie administrative, des élections, j'ai mis sur pied un instrument de commandement inter-administration et j'ai fait l'intérim du directeur de cabinet trois semaines durant l'été. Je me suis bien entendue avec le personnel de la préfecture, mais il dit le contraire. »

Une jeune fille vécut un stage détestable auprès d'un préfet qui ne lui épargna aucune critique : « Il se permettait de juger ma vie privée, ne me confiait aucun dossier, faisait preuve d'incompé-

tence et se plaisait à humilier ses collaborateurs. » A la fin du stage, il lui dit : « Vous n'avez pas reçu ma marque, subi mon empreinte... vous n'êtes pas capable d'assumer des responsabilités. » Son amertume se porte aussi bien contre ce préfet que contre le directeur des stages, responsable du choix des affectations.

La femme est un oiseau rare dans le corps préfectoral, mais tous les préfets ne sont pas aussi misogynes. Ils mettent en valeur leur stagiaire si elle entre dans le jeu et se montre, plus que les hommes, à la hauteur de leurs attentes.

Homme ou femme, le « look » du stagiaire compte beaucoup : « On ne se néglige pas, dit Hélène. Pas par coquetterie, mais pour mieux se vendre ! » Sans avoir l'impression d'avoir fait des merveilles, Jean-Luc ne pense pas avoir démerité. Il ne s'explique sa mauvaise note que parce qu'« il n'aurait pas le profil » : « Le préfet me pense plus à l'aise dans le contentieux ou le juridique que dans les fonctions de représentation. C'est vrai que je n'aime pas faire le larbin, mais c'est aussi une question d'image. Je ne correspondais pas, je ne l'intéressais pas, et il ne s'est pas occupé de moi. J'ai tenu mes distances, j'ai eu peu de contacts, sans avoir d'ennuis avec la femme du préfet, caractérielle elle aussi. »

Un autre élève, venu de province et de condition modeste, disait de lui-même : « J'ai eu l'impression d'une erreur au moment de la réception... Je n'étais pas à la hauteur, j'avais le sentiment de ne pas avoir les compétences. Le directeur des stages m'a dit : "C'est un échec !" » Un ancien ingénieur des travaux publics raconte encore : « La première soirée des élections municipales, j'étais en costume, ça s'est très bien passé. La seconde soirée, j'étais en jeans, le préfet m'a superbement ignoré. Une autre fois, ma chemise dépassait légèrement, il m'a fait une réflexion. Je dois être un peu "plouc" à ses yeux. En tout cas ça a fait baisser ma note sérieusement ! »

Les fonctions de représentation imparties au corps préfectoral ont leurs aspects positifs et négatifs. Dans le sud de la France, un stagiaire trouvait « son préfet peu intéressé par son métier, trop prompt à dépenser l'argent du contribuable ». Une ex-attachée de la Ville de Paris a été « choquée par l'apparat de la fonction préfectorale dans l'île de la Réunion, où règnent chômage et misère ».

Frédéric « a aimé tout ce qui concerne la Martinique : la vie, les

gens, la remise en question de soi, les rapports entre les Blancs et les Noirs – rien de ce qui concerne la préfecture ». Il a détesté « cette aristocratie de la République, ces rites difficilement supportables, la médiocrité intellectuelle et personnelle ». Le préfet était pourtant un homme très bien, large d'esprit, « un protestant de la fonction publique, droit, rigoureux aimant l'ordre public ». Qu'a-t-il appris ? Peu de choses, si ce n'est sa propre incapacité à diriger des gens, à animer des groupes de travail et à organiser des mondanités. Au même endroit, l'année suivante, un autre Frédéric, beaucoup plus jeune, trouvait « passionnant d'être *dircab* à la place du *dircab* et de vivre dans la maison du préfet ».

« Le métier de préfet est une chose passionnante, dit un externe, si l'on met à part le côté pratique, pénible, de l'organisation des visites ministérielles. » Pierre a beaucoup appris d'un travail diversifié. Il apprécie l'aspect politique et le protocole de la représentation de l'État, « mais travailler dans l'urgence et chercher au dernier moment une paire de chaussures pour l'attachée de presse du ministre, c'en est trop ! ».

La représentation de l'État prend un autre sens en Nouvelle-Calédonie, à Wallis et Futuna, ou en Polynésie. Christophe était intarissable sur son stage à Nouméa et Poindimié dans les conditions mêmes qu'avait détestées son prédécesseur. Adoptant un profil bas auprès d'un « staff » composé principalement de non-énarques, il s'exerça, dit-il, à ne pas ressembler au jeune énarque, normalien et fils d'ambassadeur, qu'il est réellement. Faisant office de chef de cabinet du haut-commissaire durant trois mois, il reçut plusieurs ministres, suivit les élections provinciales et travailla à la rédaction du texte constitutif de l'Assemblée calédonienne. Il eut même le temps de se détendre : « Sous les ailes des roussettes, je mangeais du cerf et faisais avec un chef kanak de fascinantes parties de *Trivial Pursuit*... » De ce contact avec les indigènes, il lui reste ce souvenir et l'appréciation de son chef de stage : « Sous des allures dilettantes, il a montré une réelle compétence pour gérer des dossiers. »

Dans une autre île, un autre Christophe s'est senti très seul sous les ordres de celui qu'il considère comme un vice-roi, et que son successeur voit comme un grand seigneur. Entre la représentation extérieure de l'État et le maintien de l'ordre, il s'est occupé, en

regrettant l'impossibilité de tout projet économique. « Là-bas, l'État c'est la police ! » Gérant, comme les autres stagiaires, les visites de personnalités, le courrier et les analyses électorales, il aurait pu avoir un bon stage. Mais le chef de stage était rigide et l'ambiance mauvaise : « Derrière chaque indigène, il voyait un indépendantiste, il traitait ces gens comme des chiens ! » Il n'a aucun souvenir exotique à ressasser. Le stagiaire suivant s'entendit, lui, avec le haut-commissaire, qui lui présenta ses amis. Les soirées sous les tropiques en costume et nœud papillon, les voyages aux îles Marquises enjolivèrent un travail varié allant de la rédaction de discours politiques à l'organisation de plusieurs manifestations culturelles dans un confort total.

Les stages en outre-mer sont très semblables à ceux qui se déroulent dans les représentations de la France à l'étranger.

### **En ambassade**

L'expérience de la vie relativement fastueuse à l'étranger pondère singulièrement les difficultés d'insertion professionnelle des stagiaires. Philippe remercie l'État de lui avoir offert des vacances studieuses à Séoul, même si « la culture du milieu jeune et francophile de Corée n'est pas vraiment la [s]ienne ».

Le stage en ambassade répond généralement à l'objectif de dépaysement défini par l'École pour les jeunes énarques en manque de maturité ou pour les moins jeunes qu'elle juge encroutés par leurs antécédents professionnels. Il est accordé plus volontiers à ceux qui n'ont pas de charge de famille. La maîtrise d'une langue étrangère est requise.

Véronique avait demandé à partir loin pour se dégager de l'emprise familiale et s'évaluer elle-même. A Djakarta, elle fut l'équivalent de deuxième secrétaire durant cinq mois avant d'occuper deux mois le poste de l'expansion économique. Ce stage, extrêmement positif sur le plan personnel plus que professionnel, lui laisse des souvenirs de voyage et de fièvre. Maria Dolores, elle, fut envoyée à Buenos Aires pour rompre avec la Caisse des dépôts où elle officiait auparavant. Elle est « enchantée d'avoir découvert le continent latino-américain, et rétrospectivement la civilisation

européenne, par l'entremise d'une petite ambassade remplie de personnalités fascinantes ». Au poste de premier secrétaire pendant six mois, elle testa ses capacités de travail et comprit, son orgueil dût-il en souffrir un peu, qu'il lui fallait « améliorer [son] expression écrite et orale, maîtriser [son] apparence, apprendre à tenir [son] rang et à organiser des mondanités ». Au même endroit six mois plus tard, Jean-Marc, jeune étudiant, résume d'un mot son expérience auprès d'un grand ambassadeur à ses yeux : « J'ai appris le service public ! »

Comme en préfecture, la personnalité de l'ambassadeur et la qualité des relations qu'il instaure avec son stagiaire sont déterminantes pour la réussite d'un stage. Laurent découvrit à Brasilia « un grand ambassadeur à l'ancienne, pétri de la dignité de la France, très correct sur le plan personnel et capable de reconnaître ses torts ». C'est avec lui qu'il « apprit à [se] situer dans l'espace, en jouant le jeu comme s'il [y] étai[t] vraiment ». De même, Étienne a « fait un stage formidable en Roumanie à l'ambassade où [il] étai[t] numéro 3 ». Il a rédigé des télégrammes, suivi l'ambassadeur dans tous ses déplacements, et noué des contacts approfondis avec des nationaux et des collègues d'autres ambassades.

A l'ambassade de France à Tel-Aviv, Pierre s'est passionné pour la politique intérieure israélienne en assurant deux mois durant l'intérim du premier secrétaire. Son maître de stage, « charmant et cultivé, tranchait avec la forte personnalité féminine » qu'il avait eue comme maître de stage en entreprise. De façon différente, les deux stages ont été très formateurs, l'un par le contenu, l'autre par la méthode. Mais les affinités personnelles étaient essentielles pour cet énarque que le directeur des stages jugeait « timide et ne cherchant pas à s'imposer physiquement ». A l'opposé, un élève cite le cas d'un ambassadeur « épouvantable qui hurlait sans arrêt et se prenait pour le nombril du monde. Le directeur des stages, au courant de ce caractère infernal, [lui] a dit en tenir compte pour la notation. Mais ce n'était pas tenable. »

C'est livré à lui-même, à la représentation permanente de la France à Bruxelles, que François découvre le fonctionnement de l'Europe. Ayant la responsabilité de rédiger les comptes rendus des réunions, il croule sous le travail, mené à l'époque où l'Allemagne assurait la présidence de la Communauté. « Sans code de

conduite, contraint de [s']adapter au système pour ne pas faire de vagues et sans pouvoir [s']exprimer», il réussit à se monter un petit réseau de relations « très utile pour la carrière ».

Entre l'enchantement et la désillusion, se déploie une gamme d'appréciations pondérées où l'on perçoit mieux la dimension d'apprentissage que véhicule le stage.

Au contact des diplomates, le stagiaire s'initie à une méthode de travail. Laurent a appris « à être prudent, à ouvrir le parapluie en cas de problème, à tourner de belles phrases, et à [se] faire bien voir dans une structure où le volontarisme est payant. Mais le directeur des stages a trouvé que [sa] volonté de réussir était trop apparente ».

En ambassade, le stagiaire s'essaie à combiner le faste des mondanités et les lourdeurs du protocole. Pour Claire, son stage à Varsovie auprès d'« une personnalité très séduisante » a été tout à fait formateur dans le contexte de mutation politique que connaissait la Pologne, et dans une excellente atmosphère de travail. Les visites de Roland Dumas et de François Mitterrand ont été une véritable épreuve initiatique : expérience de travail avec le service de presse d'un côté, découverte de la cour qui environne le président de la République de l'autre.

Pour sa connaissance du russe, Christine fut affectée à Moscou. Ses préjugés sur l'inactivité des femmes de diplomates et les mondanités sans intérêt ont fondu dans une ambassade où quatre femmes occupaient des postes de premier plan et où elle a été traitée sur un pied d'égalité. Elle regrette « la lourdeur de l'organisation protocolaire des voyages ministériels et présidentiels, l'ambiance désagréable, polluée par le personnel gravitant dans les cabinets, l'ambassade réduite à un rôle d'hôtellerie, le repli sur elle-même de la "petite France" ».

Certains stagiaires détestent l'esprit dans lequel s'accomplit le travail diplomatique. Pas tous. Christian s'est retrouvé à Damas pour un stage d'attente observation qui l'a conduit à « connaître le pays apparent et la Syrie officielle : celle des clans, des généraux et des services secrets » dont il parle avec un air de conspirateur. Mais Denis est revenu dégoûté de son stage à New Delhi : « Le milieu est fermé, les mondanités sont plaisantes un moment seulement. On ne prend aucune décision. » A Tokyo, Arnaud a



suffisamment appris sur l'administration de la Chancellerie, l'Agence financière pour l'Asie, et le poste de l'expansion économique pour ne plus avoir envie d'aller au Quai : « C'est un travail ennuyeux, mondain, superficiel, mené par un milieu replié sur lui-même. » L'esprit de corps lui parle tout de même puisque, aux postes financiers, il apprécie « les énarques qui travaillent bien derrière des chefs de secteur inefficaces ».

« A Pékin, je n'ai rien appris, sauf le chinois, dit Hervé, qui n'eut aucun contact avec son ambassadeur. J'étais chargé des questions économiques et le chargé d'affaires en titre cosignait ce que je faisais. Ça m'énervait ! Je n'avais pas de bureau et je travaillais au centre de documentation. Les jeunes diplomates sont épouvantables, leur seule distraction est de faire des enfants et des cocktails. Je suis déçu par leur manque de curiosité intellectuelle. » Pascal aussi a eu beaucoup de mal avec le milieu diplomatique : « Ils ne pensent que golf, dîners, tennis, ragots et sexe. J'étais coincé entre les diplomates et les volontaires du Service national [VSNA], qui n'étaient pas toujours intéressants. »

L'ambassade forme une équipe soudée par une sorte de « culture diplomatique ». Si l'insertion n'est pas toujours aisée, les rencontres au plus haut niveau, qu'apprécient les énarques, sont en revanche garanties. A la représentation permanente de la France à l'ONU, Jean a vu beaucoup de gens très intéressants : « des personnalités de passage qui nous prennent pour des Gentils Organismes ». « Pierre-Louis Blanc, ancien directeur de l'École, est si grand diplomate que peu de gens l'approchent, et la structure de la représentation française si grosse qu'il est impossible d'y avoir des responsabilités », ajoute-t-il. Le jugement est tombé, sévère : « Ils m'ont dit que j'avais une trop grande gueule et que je n'écoutais pas assez mes supérieurs ! » Son successeur fit exactement les mêmes observations, tout en affirmant « avoir pris goût à cette forme de diplomatie ».

Dans une « petite ambassade », à Addis-Abeba, François a connu un chef en fin de carrière qui lui fit faire l'intérim du premier secrétaire durant six mois. L'ambassade lui servant de tremplin, il s'est préoccupé surtout de relations publiques : sa villa de trois cents mètres carrés au cœur d'un parc d'eucalyptus et de bananiers, entretenue par six serviteurs, constituait un cadre idéal pour

des réceptions, deux fois par semaine, qui lui permirent de connaître un grand nombre d'Africains et toutes les personnalités de passage.

Dans l'écho des souvenirs, le temps en ambassade n'est pas le même qu'en préfecture. Les affaires ne s'y traitent pas dans l'urgence, même si l'on observe parfois une certaine effervescence. Jean-Louis s'est parfaitement plu à l'ambassade de Rome car, « réalisant son rêve d'agrégé, il pouvait consacrer tout son temps à la rédaction ».

En revanche, le « look » compte autant. A l'ambassade de France à Madrid, Jean-Marc, qui s'est pourtant bien intégré, avait toujours l'impression que le directeur des stages lui reprochait ses origines. D'autres stagiaires en ambassade me laissèrent entendre, à plusieurs reprises, que leurs origines modestes les avaient desservis : problèmes d'apparence, de maîtrise du langage et d'aisance, que certains pensaient avoir surmontés mais dont ils découvrent, au moment de la notation, que tel n'est pas le cas dans l'esprit des maîtres...

Aux antipodes de cet univers de la représentation de la France et de l'État, se situent les expériences des énarques en collectivité locale.

### **Sur le terrain politique local**

Les stagiaires placés auprès des collectivités territoriales soulignent tous l'intérêt de cette approche de la décentralisation qui les met au contact des réalités et leur permet de comprendre le fonctionnement du système. Le plus souvent associés aux décisions du président (du conseil général, du conseil régional) ou du maire, les stagiaires ont des tâches si pratiques et si politisées que leur obligation de neutralité et leur devoir de réserve de futurs hauts fonctionnaires sont mis à l'épreuve. La chose est simplifiée lorsque le stagiaire et le maître de stage s'accordent politiquement. Elle devient redoutable quand ils sont en opposition. Tout dépend de la personnalité de chacun et de la composition de l'équipe locale, technicienne ou politique.

Dans un conseil régional du sud de la France, Odile s'est éton-

née de voir le directeur général des services coincé par le personnage du député-maire, de constater la division entre les services, les tensions dans les relations avec le cabinet. Il semble qu'en collectivité territoriale le cadre de travail soit plus souple et le protocole moins contraignant qu'en préfecture ou en ambassade. Odile pouvait par exemple venir au bureau en pantalon, ce qui ne saurait se voir dans les représentations de l'État et de la France. Sa féminité, ne faisant pas problème, fut même un atout pour conduire une mission d'audit dans des services principalement peuplés de femmes de catégories C et B, mission qui lui fit toucher de près les dysfonctionnements du système.

La place d'un futur administrateur de l'État dans une collectivité territoriale n'est pas simple à gérer. La question politique entre en ligne de compte, ainsi que le caractère nouveau de ce type de stage. Les maîtres de stage manquent d'expérience, les stagiaires sont dénués de références.

De son stage au conseil général d'un département de la région Ile-de-France, Catherine garde une certaine aversion pour les collectivités locales : « Le lien avec les élus est trop puissant pour que le fonctionnaire d'État puisse avoir une indépendance d'esprit. » Elle se retrouvait dans une position curieuse, ayant le sentiment d'« incarner en apparence tout ce qu'ils exècrent et qui les attire » : « J'incarne l'État, je suis une femme, j'ai un grade dans la haute fonction publique qu'ils envient car ils ont du mal à avoir une reconnaissance à parité avec nous, en tant qu'administrateurs territoriaux. » Le directeur général, son chef de stage, était si directif qu'elle ne pouvait voir le président du conseil général qu'en sa présence. Elle avait l'impression d'un bizutage permanent. « Mon côté femme complète – ni laideron ni andouille – les déstabilisait. »

Auprès d'un élu RPR, une sympathisante socialiste connut les plus grandes difficultés pour concilier éthique et professionnalisme. Elle y réussit en se mettant en retrait. Son successeur, qui se mit plus en avant, eut « d'excellents rapports avec les élus de tous bords ». Il juge tout de même qu'« il était vraiment délicat de traiter des dossiers pour le RPR au lieu de travailler pour le département ».

La qualité humaine de l'équipe est essentielle ici aussi. Auprès d'un président de conseil général socialiste, Claude fit un stage « sans intérêt compte tenu de ses ambitions de magistrat ». Lâché

en cours de route par son maître, qui lui préférait ses activités politiques, il se retrouva marginalisé par le directeur général des services qui travaillait toujours seul. Échec pour lui sur toute la ligne. En revanche, dans un autre conseil général, Valérie fit un stage tout à fait positif qui se conclut deux ans plus tard par un heureux mariage. En traitant différents dossiers de mise en place du RMI ou de réorganisation des services sociaux, elle apprit « à compter avec les personnes, à travailler en équipe, ce qui [la] changeait des parcours solitaires ».

A la mairie de Plaisir, en qualité de « doublure du secrétaire général », François découvrit « un travail intéressant, des relations humaines d'une grande richesse et la dynamique de terrain d'une collectivité locale ». Un regret pointe dans ses propos : « Ce type de stage n'est pas suffisamment intégré dans l'appareil de l'ENA pour que le stagiaire soit valorisé à la sortie. » C'est un point crucial qu'il évoque ici, les élèves étant intimement persuadés qu'il existe, par rapport aux critères du classement, de bons lieux de stage et de bons chefs de stage qui seraient attribués par la direction des stages à ceux que l'École souhaite voir réussir. Le problème se pose pour les stages en entreprise, dont certains se déroulent auprès d'anciens élèves de l'ENA qui connaissent le système, d'autres auprès de petits patrons aux formations très diverses, qui jugent à leur manière le travail de cette élite qui leur tombe du ciel.

### En entreprise

Les souvenirs de stage en entreprise sont très contrastés. La diversité des lieux, des structures d'encadrement, des activités proposées aux stagiaires est plus grande que dans les stages classiques d'administration. Quelques grands points se dégagent cependant de l'ensemble des récits entendus, qui mettent en question les valeurs traditionnellement associées au monde de l'entreprise.

Le thème le plus récurrent est celui de la culture d'entreprise, que le stagiaire découvre, épouse ou rejette. Enthousiaste à l'idée de faire un stage à Médecins du monde, Jean-François en est ressorti avec un sentiment mitigé : l'inorganisation de cette association-entreprise de *french doctors*, le côté « enfants gâtés » de ses

dirigeants l'ont dérouter, tandis qu'il appréciait leurs qualités profondément humaines. Était-il nécessaire d'envoyer un élève de l'ENA mettre de l'ordre dans la gestion ? La plupart des stagiaires que reçut cette association durant trois ans se posent cette question.

A l'Assistance publique de Paris pour le classique stage « mère de famille » de l'ENA, Bénédicte a vécu une expérience « hybride dans une administration aux confins de l'entreprise » qui a lui donné quelques notions d'une culture d'entreprise. Permanent de l'AP depuis 1945, le stagiaire ENA est parfaitement admis, mais toujours jugé à l'aune des précédents : il occupe le même bureau, se charge de rédiger le même rapport d'activité, suit le même parcours dans l'établissement... « Les énarques qui prennent des stagiaires ont envie de les faire souffrir un peu, c'est une forme de bizutage. » C'est aussi ce qu'a ressenti Alain (interne) au Comptoir des entrepreneurs : « Le directeur général adjoint m'a fait le numéro du grand ancien pour apporter des nuances de forme à mon rapport de stage ! »

Dans une tout autre dimension, à l'Aérospatiale, Patrick a réalisé qu'il était possible de s'engager sur des objectifs autres que politiques, autour d'un projet industriel. Cette révélation lui a permis de « concevoir qu'il pourrait être à sa place dans l'entreprise mieux que dans l'administration ». Il se retrouve idéologiquement aux antipodes de ce qu'il était en entrant à l'École.

En stage à la Société des autoroutes du sud de la France, un jeune élève regrette de n'avoir pu se fondre dans la maison car il aime l'esprit de corps qu'il y a vu régner ! L'un de ses camarades, qui voulait une entreprise dynamique, s'est retrouvé à Londres, à « faire du contrôle de gestion dans la bureaucratie de Rank Xerox ». Quel rôle devait-il jouer, seul énarque parmi huit cents cadres roulant en voiture de fonction ? L'année suivante, Jean disait de cette entreprise qu'« ils détestent les énarques », au nom d'une culture maison particulièrement forte.

A l'Institut Mérieux, à Lyon, Michel découvrit « l'univers impitoyable de l'entreprise, et l'univers pitoyable de la gestion des ressources humaines ». C'est aussi d'une entreprise pharmaceutique que Philippe ressortit « énervé par la soi-disant culture d'entreprise. Tout le monde s'appelle par son prénom ! ».

Dans certains cas, les stagiaires découvrent simultanément la

## LE FUMET DU POUVOIR

condition ouvrière, la difficulté du travail et les limites de la culture d'entreprise. Dans une entreprise de produits surgelés, une stagiaire s'étant exercée à tous les postes de travail réservés aux femmes s'est écroulée sur la chaîne de conditionnement des paellas. Après cette expérience initiatique, elle a vu le fonctionnement de l'ensemble des services en réalisant un audit durant trois mois, puis en assurant le contrôle de la gestion et plusieurs missions d'évaluations. Elle ne veut plus revoir personne et ne se sent aucun point en commun avec les cadres de l'entreprise.

On n'en saura pas beaucoup plus sur la culture d'entreprise, sauf peut-être sous l'angle des tensions qu'induit l'arrivée d'un surdiplômé dans un univers où compte la formation maison.

A Aqua Boulevard, « les gens avaient peur de l'aspect ENA, relate Charles. Ils ont été étonnés que je blague, que je boive un coup avec eux, que je ne monte pas sur mes grands chevaux. Formés sur le tas, ces gens ont une véritable adoration pour les diplômés... ». Ayant le sentiment de s'être bien intégré, il est surpris des appréciations portées sur lui : « Je n'ai pas vu les tireurs embusqués, qui ne m'ont pas raté. » Dans une banque, auprès d'un directeur financier ancien élève de l'ENA, ancien chargé de mission à la direction des stages, Pascal aussi fut confronté à une opposition sérieuse entre cadres supérieurs maison et directeurs énarques, ce qui eut le mérite de le faire réfléchir sur les vertus du pantouflage. Un peu plus loin, chez Apple Computer, en Californie, Alain, polytechnicien, est resté au placard pendant un mois : « Il n'y avait aucune légitimité du stagiaire, j'étais surdiplômé, personne ne connaissait la nature de ma formation. »

Ce discours répété de multiples fois est la preuve d'un véritable problème. A quoi sert un énarque dans une entreprise ? Que peut-il faire en stage ? Plusieurs réponses se dégagent.

L'énarque est quelquefois décoratif : c'est ce que laisse entendre un jeune stagiaire après son expérience au CIC. Mais il est surtout utile pour démarcher les administrations au plus haut niveau, faire du *lobbying*<sup>1</sup> et servir les intérêts de l'entreprise d'accueil. Au lieu

1. La traduction française du vocable américain *lobbying* (« groupe de pression ») n'est pas encore passée dans le langage des énarques. La pratique vise à faire valoir les intérêts de l'entreprise, ou de tout autre commanditaire, devant les responsables politiques et les décideurs économiques afin d'obtenir une décision favorable.

que les portes s'ouvrent devant lui, comme en préfecture, c'est lui qui ouvre les portes de ses semblables pour le bienfait de l'entreprise.

Pour une entreprise de sous-traitance automobile du département des Deux-Sèvres, Laurent s'initia au *lobbying* en faisant le siège du ministère du Budget, du ministère de la Recherche et du CNPF, afin de défendre les idées de son patron; une appréciation dithyrambique de ce dernier le remercie de ses bons et loyaux services. Geneviève eut le même genre de responsabilités lors de son stage à Saint-Gobain Développement auprès d'un ancien élève de l'ENA qui la chargea de contacter les élus et les chambres de commerce et d'industrie pour placer l'entreprise sur le marché du développement des collectivités locales.

À Munich, Élisabeth a consacré son stage auprès de l'entreprise Siemens à une étude de marché, pour introduire en France une innovation allemande dans le domaine des télécommunications. Celle qui sortit major de tous les établissements scolaires qu'elle a fréquentés a encore complété sa formation sur deux points, ce qui montre que le stage peut avoir un but pédagogique: elle a suivi durant trois semaines le programme du CAP de mécanique de précision, avouant s'être « bien marrée à limer, forer et piloter une machine à commande numérique »; elle s'est aussi intéressée à la culture d'entreprise, qui l'a surprise par son dynamisme autant que par l'enthousiasme des gens pour leur métier.

Ce service rendu au secteur privé et quelquefois à des concurrents de la France ne réjouit pas toujours les énarques, qui, se destinant en principe au service de l'État, ne voient pas comment ils peuvent servir deux maîtres en toute honnêteté.

L'extériorité du stagiaire par rapport à la maison entreprise permet de lui faire jouer un rôle spécial. Dans un établissement industriel du nord de la France, Philippe était perçu comme l'« espion du chef ». Sixième stagiaire de l'ENA dans cette entreprise dirigée par un universitaire de formation, il n'avait aucune fonction précise et devait « meubler [s]es journées intelligemment. Ce qui était difficile et qu'[il] fi[t] avec beaucoup de petites choses ».

Chez BMW, en Allemagne, Thierry vécut un stage très complet: quinze jours à monter des voitures à la chaîne, en compagnie de Grecs, de Turcs et de Yougoslaves – les premiers immigrés qu'il

côtoyait dans son existence —, et quatre mois dans une cellule de marketing à se livrer à ce qu'il considère comme une forme d'espionnage vis-à-vis des constructeurs français qu'il visitait. Au contact des Allemands, et de son chef qui connaît l'ENA et parle parfaitement français, il découvrit la condition ouvrière immigrée, apprit une méthode de travail et s'initia à une politique de communication où chacun ne doit savoir que ce qui correspond à son niveau hiérarchique.

Le stagiaire de l'ENA peut rendre beaucoup de services, surtout s'il est diplômé d'une grande école de commerce. Marie-Ange redécouvrit le monde « de la finance et de la frime » à l'occasion de son stage auprès d'une banque française à Londres. Le travail hyper-spécialisé qu'elle finit par réaliser au sein d'une équipe qu'elle juge incompétente requérait ses connaissances d'HEC plus que d'énarque. A quel titre était-elle envoyée là-bas ? se demande-t-elle. Plus enthousiaste est Emmanuelle, qui s'est retrouvée aux Nouvelles Galeries réunies, à Paris, pour un stage qui s'est situé tout de suite au niveau de la décision. Cette diplômée de l'ESSEC, placée en situation d'attachée du directeur, se chargea de la comptabilité analytique, des problèmes financiers, de la rédaction des discours directoriaux et de la traduction en anglais des conférences. La rentabilité était assurée pour l'entreprise !

L'adaptation des diplômés d'école de commerce au stage en entreprise n'est pas toujours parfaite. Chez Petrofina, à Bruxelles, un diplômé d'HEC a travaillé de façon très précise dans les services financiers de l'entreprise et en informatique. Il a détesté l'ambiance : « Ils m'ont trouvé pas assez pousse-toi-de-là-que-je-m'y-mette ! Ce à quoi le directeur des stages a répondu : "Vous n'êtes pas un killer." Est-ce cela qu'ils veulent ? », se demande ce jeune inspecteur des Finances.

L'agressivité du milieu professionnel a été mise en avant par beaucoup d'autres stagiaires, en bien ou en mal. Dans un établissement de transport de la région parisienne, dirigé à l'époque par un ancien major de l'ENA, Yann a trouvé les personnalités plus épanouies qu'en préfecture, dans une ambiance agréable : « On s'investit plus. Les stratégies sont clairement affirmées, les jeunes loups s'exposent, les bagarres pour les postes sont bien présentes. Avec autant de responsabilités qu'un préfet, ce chef d'entreprise



qui a quitté le Conseil d'État agit avec plus de naturel. » Au même endroit, un an plus tard, un ancien enseignant n'a vu qu'un vaste conflit entre les anciens et les modernes. Sa mission est sans doute responsable de sa vision, car, sous les ordres du président et en totale opposition avec les cadres, il était chargé de moderniser la gestion. Ce qu'il fit avec réserve : on lui reprocha de « n'être pas assez jeune loup » !

Le monde de l'entreprise propose des méthodes de travail et des objectifs déroutants, voire des activités totalement étranges, pour qui se destine au service public.

Ayant réalisé au *Courrier picard* une étude de marché et une étude de faisabilité pour la conception d'un système de gestion informatisée, Odile repart avec le sentiment de ne pas être adaptée à cette forme de compétition qui consiste à se vendre : « Je n'ai aucune envie de travailler dans le privé », dit cette agrégée de lettres classiques. Dans l'usine de traitement de poulets où il fit son stage au service juridique, Bertrand a découvert un état d'esprit et un fonctionnement pour lesquels il n'était pas du tout préparé ; il ne s'est jamais senti à l'aise. Dans le même établissement l'année suivante, François pratiqua durant trois semaines l'abattage des volailles à une cadence infernale. Sidéré par cette expérience, il voulut la partager avec le directeur des stages : « Il s'est montré bouleversé et ravi par les milliers de poulets morts et le sang versé partout... » La coupure culturelle était totale. Il n'aimait pas les gens, qui le lui rendaient bien. Lui qui voulait « être calife à la place du calife », comment pouvait-il s'insérer dans une hiérarchie dont il ne voyait pas la légitimité ?

Outre l'aspect anecdotique de la question, le dépaysement culturel que provoquent certains de ces stages pose quelquefois problème. Que dire de cette femme qui transporta des quartiers de viande congelée dans les chambres frigorifiques de l'hôtel Crillon ? A-t-elle appris la dureté de la condition de manutentionnaire ? A-t-elle amélioré sa formation de cadre administratif ? Ou bien s'est-elle sentie persécutée par la direction des stages ? D'origine modeste, son opinion est faite : c'est en haut qu'elle restera, aux côtés de son époux inspecteur des Finances.

Dans certains cas, au contraire, le stagiaire n'a rien à faire parce que le chef de stage ne sait pas à quoi l'employer : tels Frédéric

dans une entreprise normande de produits laitiers, Frank dans une entreprise québécoise de vidéocassettes, Joseph dans une entreprise allemande de mécanique de précision.

Cela montre combien le lieu et le maître de stage doivent être soigneusement choisis, en correspondance avec la personnalité du stagiaire. L'optique pédagogique du stage mérite surtout d'être clairement définie par l'École pour éviter les dérapages inutiles.

Chez Cailliau Deduyt et Associés, Antoine vécut « un stage passionnant et éreintant aux côtés de la présidente » qui a formé déjà plusieurs énarques : « une personnalité exceptionnelle, qui sait valoriser ses collaborateurs, attachante par son égale capacité à menacer et décerner des compliments ». Le travail sur la politique culturelle comparée des villes françaises l'a occupé trois mois.

Lorsque cela se passe bien, le stage en entreprise peut être vraiment plaisant. Au Club Méditerranée, Bruno vécut un stage de rêve au cours duquel il a voyagé plusieurs fois au Maroc, fait des enquêtes de marketing, et « géré au plus près de Gilbert Trigano, mais en totale liberté, quelques très gros dossiers ». Chez Alstom International, Hervé fut affecté auprès d'un ancien élève de l'ENA : « Abrupt, pas doué pour les relations humaines, ce bourreau de travail verni de culture littéraire et de vieilles références donnait envie de rester avec lui très tard dans la nuit. »

Ainsi pourrait-on relater plusieurs expériences où les personnalités du chef de stage et du stagiaire, s'accordant au mieux, laissent à chacun d'excellents souvenirs. De son entreprise canadienne, Philippe retient une seule chose : « On peut travailler de façon efficace sans être jacobin ni cartésien, à l'américaine, avec des relations hiérarchiques sans flagornerie, des rapports sans mépris même si la plupart des gens visent le top niveau. Stagiaire de l'ENA, on est au top niveau, c'est bien ! »

L'intérêt d'un stage ne se décline pas toujours en termes positifs. Il est bien que le stagiaire formule une critique pondérée. Jacques-Henri n'est pas mécontent de son apprentissage auprès du directeur financier de Robert Maxwell, patron, à l'époque, d'un des plus grands groupes de communication du monde. Le stage ouvrier sombra dans les oubliettes : « Qu'aurait-il pu être dans une entreprise de presse aussi sophistiquée que celle-là ? » En revanche, il lui ouvrit les yeux sur les méthodes de gestion autoritaire du per-

sonnel et les conséquences de l'absence de communication interne.

La relation d'apprentissage est complexe car elle est aussi un puissant levier de socialisation. Chez Arthur Andersen, le stage ouvrier de Daniel se résuma à « être le consultant de base qui travaille dix heures par jour ». Il en garde un excellent souvenir car, s'il y apprit moins qu'en préfecture, il noua de bonnes relations avec quelques *partners*.

C'est en travaillant dans des secteurs très diversifiés que les énarques élargissent leurs cercles d'activités et leurs réseaux d'amitiés professionnelles. A cela aussi sert le stage.

Les stages à l'étranger sont l'occasion de bien s'amuser. Dans une agence financière de Singapour, Christophe déchantait. Son chef de stage, jeune énarque, ami du directeur des stages, l'avait bien accueilli, mais il « ne supporte pas le béton, les gens laids, le logement cher, la chaleur, l'anonymat, la privation de voiture, le partage du bureau ». Entre deux notes de conjoncture, il voyage dans les pays voisins, dîne avec le confesseur du pape, visite ses amis. Il rencontre les officiels le jour, les nationaux la nuit. La banque n'y est pour rien, il est content de son stage. Chez Pechiney, à Tokyo, Guillaume a passé quinze jours au laminoir et à vérifier à l'acide la composition des métaux de construction de tubes de réacteurs nucléaires. Puis il s'est occupé de régler les problèmes douaniers, de recycler des boîtes de boisson en aluminium. Sans responsabilité de haut niveau, « surfant sur la société nipponne sans être concerné par ses problèmes », il est enthousiasmé par sa découverte de l'Asie. Ce stage lui laisse en plus un goût certain pour l'entreprise industrielle et pour l'étranger.

L'adaptation à l'étranger n'est pas toujours évidente. Chez Asahi Mutual Life Insurance Company, Marc réalisa un travail passionnant d'étude de prévisions financières et de gestion immobilière en étant au bureau de 9 heures à 23 heures. Son premier souci fut de « ne pas apprendre le japonais pour ne pas passer pour le petit stagiaire qui veut se perfectionner sur la culture japonaise et qui n'en a pas les moyens ». Il regarde avec mépris « les co-opérants français qui écument les boîtes de nuit et se reposent le jour ».

### Une expérience inoubliable

Les stages représentent pour les énarques une des périodes de formation et d'évaluation d'eux-mêmes les plus intenses parmi celles qu'ils vivent dans cette école. C'est un peu le miroir aux alouettes car, comme le dit fort bien Dominique : « Le stage est une image du pouvoir, mais la réalité qui nous attend est celle d'un bureau d'administration centrale. »

Si la question se pose de savoir si le stage est adapté à la réalité des fonctions qui attendent les énarques à leur sortie, la réponse suppose de prendre en considération deux séries de facteurs : d'un côté la diversité des sujets à former puis à évaluer, de l'autre la multiplicité de métiers que les élèves ne connaîtront de près – vérifiant ainsi s'ils sont adaptés ou pas – qu'à l'issue du classement final et de leur affectation à un poste. Dans cette optique, c'est la capacité d'adaptation de la personne dans des circonstances professionnelles diverses qui peut être cernée mieux que la qualité de son apprentissage d'un métier. L'évaluation est complexe car elle repose sur des événements subjectifs dont la somme est faite pour produire une note.

S'il convient de bien connaître les notateurs et les critères d'appréciation des maîtres de stage, il reste difficile de juger impartialement des personnes qui jouent plus ou moins bien un jeu, dont elles connaissent parfois les règles et sur lesquelles des commentaires contradictoires sont formulés. Ainsi, par exemple, Thierry se vit reprocher par son chef de stage à la banque de « manquer de maturité, de rapidité et de culture générale », trois éléments que son préfet avait pourtant reconnus chez lui.

Certains élèves mettent en accusation la direction des stages, dont « la responsabilité morale et le travail est de juger, non de départager, processus qui résulte de l'agrégation des notes, dans lequel joue la main invisible ». « Qu'on soit noté, d'accord, mais il n'est pas nécessaire d'être mis en accusation par le directeur adjoint des stages », ajoute William.

En fait, les notes de stage sont attribuées tardivement dans la scolarité, si bien que les élèves ont l'impression que la direction des stages influence ou conforte le classement qui résulte des

épreuves scolaires. La direction de l'École se défend de toute ingérence dans le processus de classement. Mais le doute existe parmi les élèves, parce que la subjectivité est au cœur du processus d'évaluation. Il en résulte une atmosphère particulière où les mérites des uns et des autres sont commentés sur la base d'informations ou de rumeurs, et où le directeur des stages est voué aux gémonies. Particulièrement critiqués sont les quelques commentaires sur le déroulement des stages qui accompagnent la note et l'appréciation générale de l'élève formulée par le directeur des stages. Ils ne sont pas rares les élèves qui estiment erroné le jugement de ce dernier, fallacieuses les appréciations portées et trop manifeste le favoritisme de certains. Peu nombreux en revanche sont les élèves qui reconnaissent le bien-fondé du jugement : « Le stage n'a pas pour but de t'apprendre. Je me suis fait avoir dans les deux cas. Il faut cirer les bottes, se faire valoir, pour avoir une bonne note. On s'épuise à frimer. C'est incompatible avec l'apprentissage. Le directeur des stages m'a agressé sur ma personnalité et a focalisé le débat dessus. J'aurais pu me défendre ! Mais il ne m'a jamais montré les annotations de mes chefs de stage », dit Jean-Luc. « J'ai été félicité par mon maître de stage mais le directeur des stages a dit de moi : "Handicapé par son statut antérieur d'ingénieur des travaux publics, trop habitué à obéir et à s'effacer." D'où l'appréciation qui me concerne : "un homme de dossiers plus que de terrain", qui est tout à fait contraire à mon tempérament, même si je n'aime pas jouer des coudes et que je ne m'impose pas en gueulant ! »

Il est plus facile de faire état des nombreuses critiques que s'attire le directeur des stages que des rares éloges qu'il reçoit. La déception incite l'élève à contester le notateur et, d'une manière générale, les énarques supportent mal les procédures de notation et de classement. Tour à tour, ils dénieient aux évaluateurs les compétences pour le faire, ils contestent les critères de l'évaluation, ils ont le sentiment d'être mal perçus sur des critères extra-scolaires, ou bien ils se jugent « inestimables ». En 1989, un élève s'est révolté et attaqua le directeur des stages en des termes crus. Transgressant l'usage habituel que font les énarques de la rumeur, il rédigea une lettre ouverte qui porta le débat sur la place publique du microcosme. Il n'y gagna qu'un blâme, mais sa façon de laisser

## LE FUMET DU POUVOIR

l'usage d'une métaphore dans la petite famille des énarques : le « cloporte », pour désigner un énarque soucieux de sa carrière.

Les conditions de l'appréciation des stages, la nature de la relation envers les supérieurs hiérarchiques, le manque de transparence furent publiquement attaqués. Les implicites, le dessous des choses remontèrent à la surface le temps d'une assemblée générale des élèves. Mais rien ne changea, si ce n'est le directeur des stages l'année suivante. Les procédures environnant le stage, les attentes et les désillusions des élèves furent identiques avec le successeur. Une part de ces désillusions n'est-elle pas imputable au fait qu'après avoir humé le fumet du pouvoir les élèves se rendent compte qu'ils ne détiennent rien encore ?

De retour à l'École, il leur faut affronter une année d'études et la compétition pour les postes de pouvoir qu'ils n'ont fait qu'apercevoir.

## Chapitre sixième

### Un exercice de style

*Où les énarques apprennent l'art et la manière de décider*

Pour devenir énarque, il ne suffit pas d'avoir la vocation, ou de réussir le concours : des résultats insuffisants en cours d'études risquent d'en faire perdre le bénéficiaire. Le cas est prévu par décret (n° 82-819 du 27 septembre 1982) : le directeur de l'École doit, « après avis du conseil d'administration, saisir du cas de cet élève le ministre chargé de la fonction publique, lequel peut décider soit que l'élève intéressé doit accomplir à nouveau la partie de la scolarité consacrée aux études, soit qu'il peut être proposé pour une nomination dans le corps des attachés d'administration centrale, soit qu'il est exclu définitivement de la scolarité ».

Les résultats s'apprécient en regard des épreuves de classement qui font, seules, l'objet d'une notation dans l'ensemble des matières enseignées à l'ENA. L'insuffisance est constatée au vu d'un ou de plusieurs zéros. « Tout élève qui, sans empêchement reconnu valable et malgré une mise en demeure du directeur, se soustrait de quelque manière que ce soit à des stages, travaux ou épreuves entrant en compte dans le classement est réputé démissionnaire par décision du ministre chargé de la fonction publique, prise sur proposition du directeur et après avis du conseil d'administration » (article 25 du règlement intérieur de l'ENA). Rien ne sanctionne la non-participation aux grandes conférences, aux conférences de méthodes, aux séminaires ou aux modules non sujets à notation que l'École organise pour parachever la formation de ses élèves dans un certain nombre de domaines.

Roger Fauroux voulut renforcer l'assiduité et introduire un contrôle des présences, mais les élèves de la promotion Liberté-Égalité-Fraternité s'y refusèrent en boycottant une épreuve. Un samedi matin, la promotion tout entière se refusa à composer :

« une belle expérience pour cette école d'individualistes », se souvient une déléguée des élèves.

De même, René Lenoir multiplia les recommandations pour que les élèves honorent de leur présence les conférenciers qui se déplacent pour eux. Rien n'y fait, les énarques résistent aux pressions. En n'assistant qu'aux cours et conférences qu'ils jugent bons pour eux, ils disposent d'une petite marge de manœuvre dont l'unique finalité vise à améliorer leurs résultats en termes de classement. De ce fait, une élève constate une contradiction : « Une école d'application est censée former des chefs ; ici on apprend tout, sauf à être des chefs. Les rares disciplines qui servent à cela ne sont pas obligatoires. »

« Onze épreuves sanctionnent les enseignements », dit l'article 16 du règlement intérieur. Les piliers de la scolarité sont les travaux de séminaires, les travaux de questions sociales, les techniques d'analyse et de rédaction de textes juridiques, administratifs et financiers, la gestion publique, la pratique de l'analyse et de la décision économique, les questions communautaires et internationales, une langue étrangère et l'éducation physique.

Mais d'autres matières se glissent dans la partie « études » sous l'intitulé « sessions spécialisées » : non notées, elles visent à compléter la formation des élèves, dans le domaine de la gestion des ressources humaines par exemple, ou « à accroître [leur] efficacité personnelle notamment dans le domaine de la communication ». Ces options, introduites par un ancien responsable du service linguistique et audiovisuel, Pierre Noaro, ont été longtemps perçues comme des gadgets dénommés par quelques élèves les « noaroides ». L'homme est passé, son nom aussi ; restent les matières dont les élèves reconnaissent l'utilité tout en regrettant de « n'avoir pas le temps d'y aller ». Ce sont « communication et langage », « négociation, travail en groupe et conduite de réunions », « développement de la capacité de lecture », « autoscopie et ateliers audiovisuels », « entraînement à la lisibilité ».

A l'exception des « cours de cadrage », qui ont pour objectif de rappeler les connaissances indispensables à la compréhension de chacun des domaines d'enseignement obligatoires, les études reposent sur la mise en situation, le traitement de cas réels dans l'administration ou dans le secteur des entreprises, et la re-



cherche appliquée sur grands dossiers de politique gouvernementale.

La combinaison de ces matières et la dimension plus pratique que théorique des cours témoignent de ce que, à l'ENA, le « fond » est indissociable de la « forme ». Le « fond » correspond à l'ensemble des savoirs dont disposent les élèves lorsqu'ils parviennent à cette phase de leur scolarité : savoir acquis antérieurement dans les universités, les instituts d'études politiques, et savoir-faire des expériences professionnelles diverses ; savoir qu'ils complètent dans certains domaines, mais dont ils ont précisément besoin pour suivre la part obligatoire des études. La « forme » désigne l'art et la manière de manipuler différents objets intellectuels à des fins adaptées aux métiers qu'ils exerceront plus tard. Ils apprennent à maîtriser ces techniques au contact d'un corps enseignant constitué par une plus grande part de praticiens, hauts fonctionnaires et cadres d'entreprise que de professeurs d'université.

La formation que délivre l'ENA repose sur la transmission d'un savoir-faire et sur le principe de la répétition des exercices afin d'atteindre cette « unité de langage, de méthode et d'esprit » que la direction de l'École juge indispensable pour la conduite des affaires publiques dans une société complexe. C'est donc à un exercice de style que les élèves se soumettent durant douze mois, mais, loin de décliner à la façon de Raymond Queneau les mêmes situations de façon différente, ils s'exercent à traiter, selon les formes appropriées, les objets divers de l'administration.

Leur apprentissage repose sur une combinaison de styles et sur la maîtrise progressive d'un système de pensée et de traitement de l'information. La pratique allie rupture des rythmes et permanente oscillation entre travail individuel et travail collectif. Au terme de ce processus, l'individu est jugé par des praticiens selon des critères rodés depuis quarante-cinq ans. La contrainte des anciens sur les nouveaux conditionne l'aptitude du système à se renouveler.

En étudiant la formation des énarques, une importante question se pose : quel est le rapport entre la transmission d'un ensemble complexe de pratiques et de productions idéologiques et l'affectation des individus dans un champ professionnel étendu, où la position statutaire se combine plus ou moins harmonieusement avec la diversité des personnalités ? De l'ENA sort non un « objet » mais

une « gamme de produits » qui présentent des qualités communes et des points de différence. L'École modèle diverses sortes de « technocrates<sup>1</sup> ».

Le processus de différenciation statutaire et professionnelle des énarques se greffe sur le modèle des relations sociales résultant de la diversité des origines sociales, scolaires ou géographiques. Cette division professionnelle qui se produit à l'issue d'une période d'unité – la scolarisation à l'École – est la principale raison du fonctionnement en réseaux des anciens élèves. Dans le cadre professionnel, l'apparente solidarité que crée entre les énarques l'« unité de langage, de méthode et d'esprit » ressort nettement. Les anciens modèlent la pratique des nouveaux. C'est un critère d'efficacité technique autant qu'une forme idéologique qui recouvre en partie le substrat politique ou religieux.

### Le choix des enseignants

On sait peu de choses des hommes et des femmes qui ont la responsabilité de former l'élite de la nation. Peu de lignes concernent les maîtres de conférences dans l'ensemble des documents administratifs de l'École. Ils sont pourtant nombreux et hautement qualifiés.

L'ordonnance instituant l'ENA n'en parle pas. Le décret relatif aux conditions d'accès à l'École nationale d'administration et au régime de la scolarité renvoie au règlement intérieur de l'École, lequel, en son article 28, prévoit la représentation du personnel enseignant lorsque se constitue un conseil de discipline. L'article 35 du décret de 1982, révisé en 1986, évoque la règle de séparation des enseignants et des notateurs. La formulation lapidaire de l'article 51 précise que « les enseignants sont nommés par le direc-

1. La définition de ce terme ne correspond pas tout à fait à la réalité des fonctions exercées par les énarques dans un champ administrato-politique étendu : « Le technocrate est l'homme politique ou le haut fonctionnaire qui exerce son autorité dans le domaine de l'économie, de l'industrie et du commerce en fonction de sa formation technique, il agit dans un cadre politique qui s'exerce au détriment des élus le plus souvent » (Lexis, 1979). Si la formation généraliste correspond à l'inter-ministérielle du corps des administrateurs civils et aux besoins de décloisonnement de l'administration, l'ENA produit aussi des juristes qui exercent leurs fonctions en dehors des juridictions ou des diplomates dont l'action n'est pas exclusivement économique.

teur de l'École ». Mais ceux-ci ne sont pas représentés en tant que tels au conseil d'administration de l'École, qui prévoit seulement la représentation des administrations auxquelles prépare l'École et celle des anciens élèves, globalement. Le corps enseignant est présent par l'intermédiaire de « deux membres choisis par les enseignants des universités ou des autres établissements de l'enseignement supérieur ou les personnels de recherche des établissements publics à caractère scientifique et technologique, dont au moins un directeur d'institut d'études politiques... ». Le statut du personnel de l'École passe sous silence le cas des maîtres de conférences.

Le personnel enseignant de l'ENA n'a pas de statut parce qu'il exerce son activité principale ailleurs, ce qui constitue la source de sa légitimité à l'ENA. L'École puise ses maîtres de conférences dans un vivier d'anciens élèves et de professionnels des techniques administratives. René Lenoir l'affirmait dans son discours d'accueil de la nouvelle promotion à Strasbourg : « L'ENA est une école d'application grâce à l'étude des cas concrets et grâce au pilotage des praticiens de l'administration, de l'entreprise, du syndicalisme et de l'université... » Ces spécialistes représentent plus de huit cents personnes qui interviennent régulièrement. L'ancien directeur ajoutait à l'époque : « à l'occasion de séminaires, des interventions ponctuelles ont lieu... un millier de personnes sont venues cinq mille quatre cents fois à l'École ! ».

L'axe de la formation des énarques est la transmission de méthodes, voire de recettes, pour traiter le plus rapidement possible des multiples problèmes d'une administration moderne. Les élèves travaillent en petits groupes – de dix à quinze élèves – sous le contrôle de maîtres de conférences choisis en conséquence. Ces derniers sont censés connaître la complexité des rouages de la machine et sont issus de l'ENA dans leur majorité. Si ce mode de transmission est le propre d'une école d'application, fondée sur les principes de l'apprentissage, il est difficile de considérer, comme le font les énarques quand ils défendent le site parisien de leur école, que la relation enseignants/élèves est identique à la relation maître/apprenti. Ils l'écrivent en d'autres termes lorsqu'ils en appellent au Premier ministre Pierre Bérégovoy pour qu'il revienne sur la décision : « La qualité de la formation dispensée à l'École repose avant tout sur le caractère concret de son enseignement qui

est directement lié à l'expérience des intervenants, lesquels, par leur appartenance aux centres de décisions administratifs et économiques, donnent à la formation un caractère interministériel pratique et opérationnel qui ne pourrait se dispenser dans un cadre universitaire, ni au sein d'une administration prise isolément... La recherche du concret conduit régulièrement les élèves à se rendre dans les administrations, au Conseil d'État, pour y effectuer des exercices dans les conditions les plus proches possible des réalités auxquelles ils seront confrontés dès la sortie de l'École... Cet aspect des études, particulièrement riche d'enseignements pour les élèves, ne pourrait plus être assuré à Strasbourg, ce qui entraînerait un considérable appauvrissement de leur contenu. »

Les praticiens qui enseignent à l'ENA sont issus du corps des administrateurs civils, du corps diplomatique et du corps préfectoral (46 %), des grands corps de contrôle (19 %), du milieu de la recherche et des universités (12 %), des collectivités locales (6 %), et des entreprises (4 %)<sup>1</sup>. Ils se répartissent les cours en fonction de leur spécialité : les juristes du Conseil d'État forment aux techniques de rédaction et d'analyse des textes juridiques ; les inspecteurs des Finances interviennent en économie et gestion ; les diplomates traitent des questions communautaires et internationales ; les administrateurs civils pilotent plutôt les travaux des groupes de questions sociales et des différents séminaires où se retrouvent également les membres du corps préfectoral, les chercheurs, les universitaires et les représentants des collectivités locales. Les universitaires se comptent en plus grand nombre parmi les enseignants de langue.

La direction des études recrute les enseignants en collaboration étroite avec les différents coordonnateurs, qui ont une force de proposition dans chacun de leurs domaines d'intervention. Ils sont des « relais auprès des maîtres de conférences », selon une expression du directeur adjoint des études. Le coordonnateur de séminaire choisit les treize maîtres de conférences en fonction des sous-thèmes qu'il a définis au préalable. De même, dans chacune des matières enseignées, le coordonnateur sélectionne les maîtres de conférences des divers groupes.

1. Données de l'année 1991, dont l'équilibre est relativement constant.

L'Annuaire des anciens élèves de l'École, le Bottin administratif, le téléphone sont les instruments indispensables d'un recrutement qui emprunte également les voies du réseau. Ainsi, par exemple, le coordonnateur de questions sociales, Jean-Charles Savignac, s'est-il adressé au chef du corps de l'inspection générale des Affaires sociales pour trouver un maître de conférences, expert dans le domaine des associations : Hélène Strohl, ancienne élève de l'ENA et rapporteur d'une commission sur les associations de handicapés, fut alors choisie pour suivre le groupe d'élèves qui s'est penché sur le thème : « Les associations et l'action publique en faveur des handicapés ». Le même principe fonctionne pour les différents corps et les différentes matières.

En « techniques d'analyse et de rédaction des textes juridiques », sur dix-sept maîtres de conférences et conférenciers en 1989-1991, huit étaient issus des grands corps, dont six du Conseil d'État, les autres étant administrateurs civils ou conseillers de tribunal administratif. En « gestion publique », sur vingt-huit maîtres de conférences, dix venaient des grands corps, dont sept de l'inspection des Finances (corps d'origine du coordonnateur), les autres se répartissant entre experts-comptables, professeurs d'école de commerce ou d'université, consultants et directeurs de banque. En « questions sociales », 25 % des enseignants venaient de la Cour des comptes (corps d'origine du coordonnateur), les autres se partageant entre IGAS, administrateurs civils issus de l'ENA et autres directeurs dans le domaine des affaires sociales. Pour l'« analyse de la décision économique », dix enseignants se répartissaient entre les grands corps (inspection des Finances et Cour des comptes), les administrateurs civils et les professeurs d'université, corps d'origine du coordonnateur. En « questions communautaires et internationales », le Quai d'Orsay, lieu de carrière de la coordonnatrice, dominait à quasi-égalité avec le Conseil d'État (cinq et six) dans un ensemble de quatorze enseignants.

Les équipes, relativement stables, évoluent en fonction de la disponibilité professionnelle des maîtres de conférences : ils peuvent avoir du mal à tenir des horaires réguliers lorsqu'ils sont « aspirés » par les cabinets ministériels. L'évaluation des élèves compte aussi. Quand le cours d'un maître de conférences est déserté, le coordonnateur et la direction des études s'interrogent : est-ce une

question d'horaire ou un problème de personne? « Lorsque les élèves pensent que l'enseignant les prépare très mal à l'épreuve de classement pour des raisons de clarté, d'expression, de méthode, ou de charisme, on en discute, révèle Patrice Vial, coordonnateur de gestion publique. Il faut rendre l'équipe plus homogène, et si l'enseignant ne répond pas à ce que l'on souhaite, il ne doit pas rester. Ils le savent eux-mêmes, ce sont des gens remarquables, très pris. Mais il existe des phénomènes de contagion chez les élèves. La rumeur dit que tel maître de conférences prépare mieux que les autres... ça change d'une année à l'autre. On en tient compte. » « Les enseignants ont besoin de ce retour, dit Paul Zagamé, professeur d'université à Paris I (Panthéon-Sorbonne) et ancien coordonnateur d'économie. Nous devons toujours homogénéiser l'équipe, agir de façon que les messages délivrés aux élèves soient clairs. Il est essentiel qu'il n'y ait pas de différences entre les conférenciers. Il faut remédier aux disparités que les élèves constateraient. »

A situation diversifiée, rémunération souple. Les enseignants de l'ENA ne sont pas mensualisés mais, comme les jurys, ils sont rémunérés à la vacation selon des tarifs fixés par voie réglementaire<sup>1</sup>. Les sommes en question ne peuvent servir d'unique stimulant, pourtant un maître de conférences de questions sociales se satisfaisait des conditions offertes par l'ENA : « Des élèves de qualité et 8 000 francs pour piloter un groupe, le rencontrer six ou sept fois, téléphoner durant deux matinées pour lui ouvrir les portes des interlocuteurs obligés et passer deux soirées à corriger le plan du rapport collectif. » Les familiers du système universitaire se contentent des conditions offertes par l'École pour d'autres motifs, au nombre desquels comptent « l'ardeur au travail de la plupart des élèves et les éléments de logistique mis à disposition par l'École (ordinateurs, photocopieuses, frais de mission, etc.) ».

Récemment, l'ENA a accepté de rémunérer, comme un investissement, le travail préparatoire des maîtres de conférences qui conçoivent les études de cas sur lesquels se penchent les élèves et les notes pédagogiques qui permettent aux enseignants de s'accorder pour piloter en parallèle les différents groupes de travail, en

1. En 1991, ils recevaient 520 francs de l'heure pour les matières obligatoires, tandis qu'étaient payés 380 francs l'heure collective de langue étrangère, 250 francs l'heure particulière, 1 160 francs les quatre heures de jury d'audition, et 35 francs la copie corrigée.

assurant une égalité de traitement à tous les élèves. La confection des dossiers, l'élaboration des corrigés, la mise au point des notes pédagogiques par le rédacteur du cas demandent des dizaines d'heures de travail qui ne furent pas payées durant des années, si bien que la qualité des dossiers proposés aux élèves déclinait. Depuis 1992, chaque dossier est estimé en équivalent journées de travail à temps plein.

La contrepartie financière allouée à tous les conférenciers de l'École, quelle que soit la durée de leur prestation, n'est pas toujours acceptée : souci d'éthique de la part notamment des très hauts fonctionnaires, qui considèrent qu'il est de leur devoir de transmettre leur expérience à l'élite de la nation. Les autres, plus nombreux, acceptent ce qui est pour eux « un élément d'incitation supplémentaire pour une charge de cours prestigieuse et intéressante » ou « une rémunération normale pour un travail fait ». Les anciens élèves reviennent deux ou trois ans après leur sortie, par plaisir et pour faire passer leur savoir-faire dans leur domaine de compétences, comme cet inspecteur de l'IGAS qui voulait réfléchir à nouveau avec les élèves et leur montrer une autre face de l'administration. D'autres considèrent cela comme une étape obligée de leur carrière, un « plus » dans leur quotidien professionnel, une source complémentaire de revenus : « ils font des ménages ».

Le nombre des enseignants ne suffit pas à donner consistance à un groupe car ils se renouvellent partiellement chaque année, ont des charges de cours inégales, et pratiquement aucune raison de travailler ensemble, sauf lorsqu'ils pilotent sous la houlette d'un coordonnateur les différents thèmes d'un séminaire ou les différents groupes d'une matière de classement. La plupart d'entre eux ne s'attardent pas à l'École, une fois leur enseignement donné, et ils n'occupent de ce fait qu'un minimum d'espace.

Durant quelques années, un bureau fut réservé aux côtés de la direction des études pour les coordonnateurs, espace qu'ils occupaient à tour de rôle pour recevoir les élèves ou mettre au point leurs interventions. Mais le contact entre les élèves et les enseignants est à ce point ténu que le coordonnateur des enseignements de gestion cessa rapidement de tenir une permanence hebdomadaire pour répondre aux élèves, faute de sollicitation de leur part. Une petite salle est également mise à la disposition de tous les

enseignants, si exigüe rue de l'Université qu'ils ne pouvaient guère qu'y entreposer leurs dossiers.

Intégrant dans leur journée de travail le temps des vacances imparties à leur enseignement, les maîtres de conférences, qui ont généralement des fonctions élevées, retournent le plus vite possible à leur bureau. Ce n'est pas le cas des enseignants de langue, qui assurent plusieurs conférences par jour et que l'on voit prendre un café à la cafétéria, ou se détendre entre deux cours avec les élèves ou avec des membres du personnel.

La circulation des enseignants, leur proximité d'âge avec les élèves, l'homogénéité du vêtement administratif, tout concourt à rendre ce personnel relativement « transparent » dans l'institution. Il est à l'ENA sans y être. Il n'a droit qu'à un usage limité du label de « maître de conférences à l'ENA » : un usage que contrôlent la direction des études et tous ceux qui, régulièrement chargés de cours importants, n'aiment pas se voir mis sur le même plan que ceux qui ne passent que deux heures annuelles à l'ENA.

### **Le rôle des maîtres de conférences**

Pour Paul Zagamé, la question de la légitimité des maîtres de conférences à l'École est essentielle : « Peut-elle venir de leur travail extérieur à l'École, dans l'administration ou à l'université, ou faut-il envisager de créer une équipe plus permanente qui pourrait orienter les travaux de l'administration sur des points théoriques ? » Dans cette dernière hypothèse, se pose la question du lien entre l'enseignement et la recherche, celle de l'existence d'un centre de recherches à l'ENA : « Si ce centre existait, poursuit-il, quel serait son réel pouvoir d'influence sur la pratique de l'administration et des grands corps de l'État ? En France, le très haut niveau de la fonction publique et notre tradition centralisatrice ont fait que l'expertise scientifique était, plus que dans d'autres pays, toujours détenue par les hauts fonctionnaires de l'État. »

Chaque maître de conférences doit réunir une « palette de qualités » dans le domaine de l'expertise, de la pédagogie et de la communication, et se révéler apte à travailler dans l'esprit que veut l'École. La mise en place du travail d'équipe, indispensable pour



respecter les principes de l'égalité entre les élèves et les groupes et les contraintes inhérentes à l'évaluation de ce travail, se réalise au cours de réunions et de tête-à-tête.

Ensemble, les maîtres de conférences définissent les sujets, semblables lorsqu'il s'agit des groupes de travail d'une matière obligatoire, distincts au contraire et complémentaires dans le cas des séminaires dont le résultat d'ensemble doit éclairer le gouvernement sur un problème de société ou de politique publique. Très vite, sous les auspices de la direction des études, ils se familiarisent avec la règle du jeu et la méthode de travail.

Les experts universitaires, non anciens élèves et non familiers de l'ENA, doivent s'adapter à l'École et aux principes qui régissent son enseignement. Un directeur de recherche à l'Institut national des études démographiques, coordonnateur du séminaire sur la population de la France, eut à résoudre plusieurs difficultés avec ses maîtres de conférences : « C'est une initiation à un domaine de la recherche appliquée, pas une spécialisation, qu'il faut donner aux élèves. La plupart des intervenants ne savaient pas que les élèves devaient consulter de très nombreuses personnes dans les administrations et les ministères pour collecter les informations sur la base desquelles ils établiraient leurs rapports. Le maître de conférences est le leader du groupe, il lui apporte des informations, crée des contacts et imprime sa marque. Il retrouve dans les rapports les graines qu'il a semées. » Un maître de conférences de questions sociales parle de « mise à disposition des élèves d'un réseau de personnes-ressources ». Exercice caractéristique de cette discipline où le maître de conférences ne rencontre les élèves que trois ou quatre fois pour leur donner les noms des personnes à contacter pour leur recherche.

La relation entre le maître de conférences et son groupe se construit au fil du temps et se mesure en partie dans le rapport que rédigent les élèves. « Le maître de conférences est jugé en même temps que les élèves », dit l'une de ces « personnes-ressources ». Les conséquences d'une mauvaise note sont moins grandes pour lui que pour eux, mais le renouvellement de sa prestation à l'ENA dépend de ses résultats et de son rapport aux élèves. Le travail se juge au vu de l'adéquation entre la lettre de mission et le rapport final, le maître de conférences étant chargé de stimuler la recherche autant que de la baliser.

Pour les matières classiques (gestion, texte juridique, économie, etc.), la relation pédagogique s'organise différemment. Au cours de l'année, chaque module d'enseignement brasse des sujets divers entre lesquels une progression pédagogique s'organise – « difficilement », disent les coordonnateurs. Les élèves travaillent sur des « cas » que le rédacteur – un maître parmi les autres – accompagne d'une « note d'enseignement » afin d'éclairer les autres maîtres de conférences sur les points à traiter. Ces documents évoluent d'une année sur l'autre, en fonction de l'animation qui a été faite et des réactions des élèves. « Nos cours, dit Patrick Vial, sont conçus pour leur donner un bagage, un viatique pour la vie future, mais c'est un problème. L'École est paranoïde sur la sortie et la plupart des élèves sont tentés de ne travailler que dans l'optique du classement. »

La perspective du classement est le stimulant principal des élèves qu'entretiennent les enseignants, comme le reflète ce propos d'un coordonnateur de textes juridiques : « L'expérience montre que les élèves qui se sont eux-mêmes astreints à étudier tous les dossiers proposés sont ceux qui ont les meilleurs résultats aux épreuves de classement... »

Les résultats de ces examens départagent les élèves autant qu'ils permettent d'apprécier la valeur de leur préparation. Cela implique que le contenu des épreuves de sortie soit relativement semblable à celui des « cas » traités dans l'année, ce qui n'est pas toujours réalisé du fait de la règle de séparation des enseignants et des évaluateurs, au grand dam des élèves qui se demandent pourquoi ils ont travaillé. En revanche, si le sujet de l'épreuve de classement a déjà été traité par les élèves, elle doit être annulée, comme cela s'est produit en juillet 1992. Le cas est suffisamment rare pour attirer l'attention sur le travail de coordination entre les enseignants et les évaluateurs que doit assurer sans faillir la direction des études.

Les élèves détestent avoir le sentiment que certains maîtres de conférences sont meilleurs que d'autres : ils y voient une entorse aux règles du jeu qui fausse la compétition. La délégation des élèves donne l'alarme si cela advient, et demande au coordonnateur d'intervenir. D'une année à l'autre, se transmet le même message : « Remplissez les questionnaires d'évaluation écrite des maîtres de conférences, ce feedback de la promotion vers la direc-

tion des études est important pour changer éventuellement de maîtres de conférences. » Cela ne concerne pas ceux dont le charisme, le style et l'efficacité s'imposent aux élèves. Les uns se voient reprocher leur absence, leur mollesse, leur inefficience, les autres sont traités au superlatif. De ceux-là il est dit par exemple : « C'est intéressant de voir une mécanique brillante à l'œuvre... Il était major de sa promotion, un des seuls qui donne vraiment l'impression d'être dans une autre galaxie avec une capacité de synthèse très supérieure aux autres. »

Le directeur des études, professeur des universités, agrégé de droit public, surveille son petit monde en fonction des résultats des élèves. Il a mis les choses au clair lorsqu'il est arrivé en novembre 1988 : « J'ai pris mes dispositions pour qu'à l'avenir les résultats en RTJ [rédaction des textes juridiques] soient meilleurs ; nous avons formé une équipe plus homogène, apporté du sang neuf, nous nous sommes séparés de certains anciens ; tous sont de grande qualité, la plupart viennent du Conseil d'État. Pour les autres matières, les résultats étaient meilleurs, mais j'ai demandé à chacun des coordonnateurs de venir au début de chacun des enseignements présenter en détail sa matière et d'assister un certain nombre de maîtres de conférences. Un des problèmes était que la règle du jeu n'était pas bien fixée ni bien connue. Il ne faut plus qu'il y ait contestation de la règle. J'ai donné des consignes strictes pour qu'il n'y ait pas de disparité, que le principe d'égalité soit strictement respecté. »

Cette assertion a pour objet de réduire chez les élèves le ferment contestataire.

### **Le cadre des études**

Les élèves sont extrêmement bien informés des études qu'ils suivront. Ils reçoivent, à leur arrivée, trois documents très complets concernant l'École, l'année de stage et l'année d'études, plusieurs fiches de présentation des enseignements et des enseignants. Réunis dans l'auditorium, ils entendent à multiples reprises les différents directeurs, les coordonnateurs d'enseignements, les délégués de la promotion précédente et leurs amis anciens élèves.

L'ENA se fixe trois objectifs : « permettre le perfectionnement des connaissances dans des matières fondamentales... » ; « donner aux élèves la maîtrise des outils administratifs dont ils auront besoin pendant leur carrière » ; « développer le réalisme et l'esprit d'innovation des élèves par des travaux de recherche menés en groupes et visant à l'élaboration de solutions qui soient directement utiles à l'administration ».

Dès le début, les énarques apprennent que « compte tenu de la diversité des carrières auxquelles prépare l'École, la formation dispensée doit être polyvalente sans être superficielle ».

Les principes pédagogiques leur sont expliqués et les enseignements décrits brièvement ou plus amplement selon les documents et le moment de la scolarité où ils sont distribués aux élèves. Cette modulation reflète le souci de la direction de tenir les élèves informés et répond à l'attitude utilitariste de ces derniers, qui ne lisent ces documents qu'au dernier moment.

La direction encourage ce mode de gestion du temps : « L'ENA n'est pas une université. Vous n'avez pas le temps d'approfondir, face à des problèmes vous devez réagir comme dans la réalité. Vous avez des contacts sur le terrain, vous travaillez individuellement et collectivement. Vous apprenez à maîtriser les outils administratifs... »

La formation des apprentis chefs administratifs ne repose pas sur le « faire » mais sur le « savoir-faire », ce qui induit dans la pratique un type de comportement. René Lenoir tenait à ce que « les élèves de l'ENA gardent une liberté de ton » : « Soyez iconoclastes, n'ayez pas peur de la censure des maîtres de conférences, vous êtes notés par un jury indépendant, dans le respect de l'anonymat... Je vous rappelle qu'une nation tient debout par ses hommes et par ses institutions, et l'administration est l'une d'elles. Ce que l'on attend de vous, c'est une façon de se comporter, un style, une bonne tenue morale, de la courtoisie, pas de morgue, de la ponctualité... »

Le directeur des études passe des heures à expliquer les divers enseignements, l'histoire des réformes successives des coefficients, du régime des épreuves de classement, des intitulés des matières. La dimension pratique est omniprésente dans son discours : « Dans un langage simple, les directeurs d'administration centrale nous ont dit : "Vos élèves sont brillants, ils sont bien for-

més dans les différentes disciplines, il n'y a rien à redire, sauf deux défauts peut-être : ils ont du mal à s'adapter au travail collectif et ils manquent d'aptitude à commander. On reçoit des élèves qui savent mieux faire que faire faire, mais on leur demande d'être des patrons, dans leur bureau, dans leur service, il leur faut commander à d'autres qui doivent travailler." »

Ces conseils très « éclairés » ne sont pas anodins et dès qu'ils en ont l'occasion les énarques les suivent. Lorsque les séminaires les regroupent sur la base de l'« identique hétérogénéité », ils instaurent une division du travail inégalitaire : les aspects nobles revenant aux leaders, l'exécution aux étrangers, aux « postiers », aux « passifs ».

Pourtant il existe, en général, un décalage important entre ce que la direction des études déclare et ce que les énarques admettent. Quand le directeur adjoint des études rassure les élèves sur l'utilisation des mathématiques dans l'enseignement d'économie (« Suivez loyalement ces enseignements conçus non pour faire plaisir à d'anciens élèves ou à des ingénieurs mais pour vous remettre à niveau. Vous avez le droit d'être nuls ! »), leur réaction prouve qu'ils n'acceptent pas d'être considérés comme perfectibles. Les élèves ont du mal à distinguer les formes traditionnelles d'enseignement, qu'ils maîtrisent parfaitement, des connaissances professionnelles, qui leur sont transmises et requièrent d'autres qualités de leur part.

Dans chacun des domaines des études, l'information est si précise que les élèves ne perdent qu'un minimum de temps pour se repérer. Le responsable du bureau des études ne néglige aucun détail concernant l'affichage des horaires et des données relatives aux études, ou la distribution des notes, circulaires et dossiers dans les casiers des élèves. La mention n'est pas anecdotique car ce sont des mètres cubes de documents qui sont chaque année remis à jour, formalisés et distribués aux élèves. « L'École est grande par sa réputation mais petite dans ses locaux. Ne squattez pas les salles, réservez-les au secrétariat des études en précisant les heures et le type d'activité. » (*Rires potaches dans la salle.*)

A tête reposée, les énarques consultent les fiches de présentation de chacun des enseignements. L'extrême précision des données situe le niveau des contraintes auxquelles les élèves doivent obéir dans ce système d'études. Le dossier, remis en début d'année,

commence par le calendrier des épreuves de classement, réparties (au moment de l'enquête) entre le 9 mai et le 21 décembre.

Il se continue avec la présentation du séminaire principal, composé de treize sous-thèmes que les élèves devront classer par ordre de préférence, « sans aucune omission et sans ex-aequo ». Chaque sous-thème est explicité en dix-sept lignes.

Les élèves apprennent que « par sa durée et le travail personnel qu'il requiert, le séminaire est l'activité la plus importante du premier semestre de la partie "études" de la scolarité ». Placés en situation de membres d'un groupe d'étude, les élèves doivent accomplir leur travail par « une approche pluridisciplinaire et le recueil d'informations de première main ». Les modalités pratiques sont détaillées dans une note qui spécifie l'échéance des remises de documents et leur dimension : lettre de mission (23 avril, 9 heures – deux pages), note d'étape (1<sup>er</sup> juin, 18 heures – deux pages), rapport définitif (26 juillet, 17 heures – cinquante pages maximum plus quinze pages d'annexes maximum).

Si le séminaire représente un temps fort de la scolarité, les énarques commencent pourtant leur semestre en s'immergeant dans les « questions sociales » dont l'actualité s'impose : revenu minimum d'insertion, développement social des quartiers, déficit de la Sécurité sociale sont des sujets de préoccupation gouvernementale sur lesquels les énarques se penchent. Leur approche de ces questions est double : d'une part, ils assistent à de « grandes conférences » assurées par des directeurs d'administration centrale ; d'autre part, ils réalisent une quinzaine d'études sur le terrain et travaillent par groupes thématiques. La recherche appliquée est évaluée comme pour les séminaires, sur le principe d'une double notation collective à l'écrit, individuelle à l'oral ; la forme du rapport est strictement déterminée par l'École.

Hormis ces recherches qui les envoient sur le terrain, les études se déroulent à Paris, à l'École ou chez ses partenaires privilégiés que sont le Conseil d'État ou les administrations centrales. Le caractère concret des études est systématiquement souligné par les coordonnateurs, qui ont la charge de rédiger les fiches de présentation de leur enseignement.

En matière juridique, « l'enseignement entend développer les qualités de raisonnement juridique des élèves et, par voie de consé-

quence, leur aptitude à rédiger des textes législatifs ou réglementaires et des documents administratifs qui soient conformes à l'ordonnement juridique tout en satisfaisant aux normes de la lisibilité». Suit une série de recommandations pratiques et un développement sur la méthode : analyse de dossiers, caractère concret de l'entraînement à la rédaction juridique, séances de simulation avec défense du projet devant le secrétariat du gouvernement, puis rapport devant une section du Conseil d'État.

En économie, l'enseignement vise à « familiariser les élèves avec les méthodes de raisonnement économique à partir de dossiers relatifs à des questions concrètes », mais dans ce domaine l'approche repose encore sur un travail classique d'analyse de dossier.

Chaque champ d'étude repose sur l'articulation entre conférences et cours de cadrage – pour mettre tous les élèves au niveau du savoir requis, gommer les disparités inhérentes à leurs origines scolaires – et exercices en petits groupes qui préparent aux épreuves finales. Une vision substantiviste des études met en évidence des différences inhérentes à la matière enseignée.

La coordonnatrice de l'enseignement de questions communautaires et internationales va droit au but : « Quand on parle à l'ENA, par commodité, de "note diplomatique", on ne vise pas un exercice qui serait bien spécifique, qui aurait son style, son plan idéal, ses finesses de forme cachées. Là comme ailleurs, seules comptent la manière la plus nette de présenter les éléments d'un dossier et la position que l'on peut suggérer de prendre sur le sujet indiqué. » Ce document évoque l'exercice caractéristique à l'ENA qui consiste à placer l'élève dans la situation d'un directeur de cabinet chargé de rédiger une note pour le ministre. Aux cours de cadrage et de conférences de méthode traditionnels, s'ajoutent deux journées de conférences-débats sur la question européenne. C'était en 1989. Celle-ci a grandi en importance depuis lors.

De même, la part des études relative à la gestion publique prend une place croissante à l'ENA, correspondant à un changement dans les mentalités des décideurs publics. Dans ce domaine, « l'enseignement est à la fois fondamental et professionnel... L'objectif n'est pas de former des spécialistes de telle ou telle technique de gestion mais de fournir à tous un "référentiel" restreint mais solide... Cet enseignement vise à familiariser les élèves avec les

principaux concepts et outils de la discipline, leur fournir des "grilles d'analyse" pour le diagnostic, leur faire acquérir un certain nombre de mécanismes et de réflexes fondamentaux qui devraient les aider, par raisonnement analogique, à apporter des solutions constructives aux problèmes qu'ils seront amenés à traiter à la sortie de l'École... C'est l'apprentissage pratique d'un savoir-faire en matière de gestion publique directement applicable à différents contextes types de la sphère publique... ». Le caractère concret de cet enseignement repose sur la méthode des « cas » reproduisant des situations réelles, et sur le tutorat qui aide certains élèves à affronter un enseignement qui les dérouté.

A côté de ces enseignements nouveaux pour la plupart des élèves, se glissent des cours traditionnels, tels l'enseignement de techniques quantitatives, qui a pour mission de remettre les élèves à niveau dans le domaine du calcul de base, du calcul financier et en statistique, ou encore l'enseignement des langues vivantes.

Ce dernier a pour finalité de « rendre les élèves aptes à assumer leurs obligations professionnelles dans le cadre des échanges internationaux... ». L'organisation de cet enseignement « s'articule sur les combinaisons à réaliser entre travail dirigé et travail autonome d'une part, et, d'autre part, étude extensive et étude intensive ». Les élèves sont répartis en groupes de niveau, dans au moins l'une des neuf langues qu'ils ont à disposition. Autant que les élèves, les enseignants sont invités à « utiliser toute la gamme des ressources de la didactique contemporaine ». Ils doivent faire travailler les élèves sur des « documents authentiques qui donnent un reflet aussi fidèle que possible de la réalité contemporaine ».

Le responsable de ce secteur introduisit dans les années 80 des éléments de formation complémentaire, comme « comportement et langage », dont le but est d'« amener progressivement les participants à se défaire des comportements de convention qui ne font que restreindre les ressources expressives... il est essentiel d'avoir une claire conscience de l'image que l'on donne de soi aux autres... ».

Concernant cette option, les précisions fournies servent moins à cadrer le cours qu'à le rendre alléchant : « Chaque participant se voit nanti d'indications suffisantes qui concernent la pose de voix, la décontraction et la relaxation, la maîtrise du débit, la technique d'exposition et l'art oratoire. » Les sessions spécialisées portant



sur « négociation, travail en groupe et conduite de réunion », ou bien « développement de la capacité de lecture » et « autoscopie », sont plus rapidement évoquées. Les élèves apprennent qu'ils peuvent travailler en collaboration avec le service audiovisuel de l'École « mis à leur disposition » et emprunter tout le matériel vidéo dont ils pourraient avoir besoin. Ils ne s'en privent pas car cela représente pour eux le seul aspect ludique de leurs études.

Même le sport est soumis à la contrainte de notation, cela étant, il est vrai, le seul moyen d'obliger les élèves à sortir d'un travail cérébral. L'École leur propose treize sports individuels ou collectifs qu'ils pratiquent dans divers établissements fort bien équipés à Paris et en proche banlieue.

Si la question de la notation est présente à l'esprit de chacun, la direction de l'École consacre quatre pages à expliciter les principes de l'évaluation que sont la règle de séparation des formateurs et des notateurs, la répartition des épreuves en plusieurs sessions au cours de la scolarité, le partage des coefficients entre un grand nombre d'épreuves et de disciplines afin d'éviter que l'une d'elles ne pèse d'un poids trop lourd dans le classement, la diversité des épreuves (rédaction, traitement de dossiers, interrogations orales), le contrôle des aptitudes et de la « qualité opérationnelle des travaux des élèves ».

L'information des élèves est complète. Dans leur dossier, deux annexes récapitulent encore, sous forme de tableaux, l'une, la nature de l'enseignement, sa méthode, le type, le coefficient, la durée de l'épreuve de classement, l'autre, la répartition des enseignements et des épreuves sur l'année.

Au vu de ces documents, on peut affirmer que les énarques ne sont pas pris au dépourvu : ils savent exactement ce qui les attend durant cette période de la scolarité. Pourtant ils persistent à affirmer que « la règle du jeu n'est pas vraiment fixée ». La mise en œuvre des principes énoncés leur paraît souvent éloignée des résultats sur lesquels ils sont jugés.

### **Le discours de la méthode**

Le principal élément de pédagogie à l'ENA est la « mise en situation », afin que l'énarque prenne conscience de la position

qu'il occupe dans l'appareil administratif. Cette localisation du futur décideur dans l'espace du pouvoir détermine la façon dont il résoudra les problèmes, le jury étant là pour évaluer ses réponses. Pour comprendre ce dont il s'agit, il faut se pénétrer de la réalité administrative qui existe en amont de l'École et que découvrent les élèves, y compris ceux qui, issus du concours interne, se voyaient bridés dans leur exercice professionnel par une pesante hiérarchie.

On pénètre ici dans l'espace des cultures administratives, notion qui n'est pas très bien définie mais dont on parle beaucoup dans l'environnement de l'École. Quelques réflexions entendues à ce sujet de la part de très hauts fonctionnaires réunis en colloque<sup>1</sup> sur le thème de l'efficacité de l'État exposent la situation. Le vice-président du Conseil d'État, M. Marceau Long, estime que « l'administration est un organisme vivant qui se renouvelle et s'adapte », ajoutant plus tard que « la mode est à la revalorisation des métiers sacrifiés aux formations générales qui sont cependant nécessaires ». Dans la même table ronde, le directeur adjoint des Douanes parle de la culture administrative des douaniers qui ont « saint Matthieu pour patron, certaines règles de fonctionnement, une éthique et plusieurs métiers ». Le directeur du personnel du ministère des Finances renchérit en spécifiant qu'il existe « une culture par direction et autant de méthodes de travail », ce qui est une source de complications.

Les administrations ne partagent pas le même métier et « le métier d'État ne saurait être défini comme un métier d'entrepreneur ». Les métiers administratifs ont des spécificités dont il est, à l'heure actuelle, difficile de faire le tour, mais les variantes dégagées par les sources bien informées que sont les directeurs généraux ou les directeurs du personnel de différents ministères sont toutes significatives. Entre autres, elles s'imposent aux élèves.

Au ministère de la Défense, la notion de métier est supplantée par celle de carrière. A l'Agence judiciaire du Trésor, le métier de juriste se réforme sur le modèle des cabinets de consultants. Ce métier-là est une pédagogie plus un savoir-faire, tourné vers des interlocuteurs considérés comme des clients ; « c'est un esprit, un

1. « Les États modernes à la recherche d'une nouvelle efficacité », colloque international organisé par l'Association des anciens élèves de l'ENA, les 16 et 17 janvier 1992, au Conseil économique et social.

recrutement, une langue, une logistique, une éthique ». Aussi complexe est le métier de préfet, caractéristique de l'homme d'État, métier qui est aujourd'hui « celui d'un homme de communication, d'un manager, d'un médiateur et d'un contrôleur », aspect sans doute le plus traditionnel de la fonction.

On pourrait multiplier les définitions de métiers sans mieux connaître ce que les hauts fonctionnaires appellent « culture administrative ». A moins de se lier au label, à l'appellation du corps, du ministère ou de la direction que rejoint l'énarque à la sortie de l'École et dont il conserve l'empreinte lorsqu'il revient comme enseignant. Appartenant à l'encadrement supérieur, les énarques sont plus que les autres chargés de promouvoir cette identité professionnelle dont la prégnance surprend les jeunes frais émoulus de l'École. Ils défendent la carte professionnelle avec d'autant plus d'ardeur que celle-là est valorisée et valorisante : c'est le cas de tous les grands corps, des « financiers » du Trésor, des « budgétaires » du ministère et de la direction du Budget à Bercy, des diplomates du Quai d'Orsay ; c'est moins vrai pour les administrateurs civils, qui sont pris cependant par le jeu consistant à défendre la position de leurs ministères respectifs dans les négociations interministérielles : en ces occasions, ils s'identifient aux ministères en question.

Quand l'énarque parle de sa « maison » ou dit « chez nous » pour évoquer son grand corps, son ministère ou sa direction, il ressemble à l'industriel, au consultant ou au chef de n'importe quelle grande entreprise de service se référant à son affaire. L'identification à l'espace professionnel et l'appropriation consécutive de celui-ci s'apprennent avec les stages et avec les études de cas, par le biais des « mises en situation ».

Cette démarche pédagogique a pour objet de « positionner » les élèves dans la structure administrative afin qu'ils apprennent les réponses et les attitudes adaptées à la situation. Pour les études de cas comme dans les épreuves de classement, l'énarque est tour à tour collaborateur du ministre, chargé de mission au cabinet du ministre, administrateur civil à la direction X du ministère Y, chef de bureau du service de législation fiscale, rédacteur au service de presse du ministère des Affaires étrangères, etc. Les dossiers sont rédigés en forme directe : « Vous êtes le collaborateur du ministre

d'État, chargé de... qui vous dit... », ou bien : « En votre qualité d'administrateur civil au ministère du Travail, vous êtes chargé(e) de rédiger une note destinée au cabinet du ministre dans laquelle, après avoir rappelé le cadre juridique général de la matière, vous fournirez les éléments de réponse aux questions précédentes... »

La mise en situation invite à prendre conscience des traditions, des habitudes, des cultures qui distinguent les ministères entre eux. L'énarque doit juger un problème à partir de sa place dans la structure globale, sans abstraction possible. Pour cela, il apprend certaines recettes, dont quelques extraits d'un document intitulé « Recommandations générales en vue de la rédaction d'une note administrative » donnent idée.

« Ces observations sont fondées sur le bon sens et la pratique observée, qui peut varier selon les traditions des diverses administrations. » L'élève doit avoir la volonté de convaincre, affirmer sa personnalité : « Il convient de chasser d'emblée l'idée que l'uniformité, la grisaille constituent le bon ton administratif... la médiocrité n'est pas nécessairement attachée à la qualité du fonctionnaire. »

Introduction et conclusion ne doivent pas être « littéraires » mais, « pour ne pas se contraindre dans un moule artificiel et inadapté », le nombre de parties à rédiger est variable et l'élève peut indiquer la charpente du texte en fonction des habitudes propres à certaines administrations. La note atteint son objectif lorsqu'elle provoque une décision. L'énarque doit exercer sa capacité à trier, la note est une sorte de *Kriegspiel*<sup>1</sup>. Clarté, objectivité, concision, lisibilité et force des arguments sont les maîtres mots de l'affaire.

L'énarque « ne doit pas avoir de crainte révérencielle, ses critiques peuvent être acérées mais toujours objectives et non partisans sur le fond, nuancées et modérées dans la forme ». Le ton outré ne passe pas, ni les propositions timorées ou péremptoires. Il convient de mesurer les conséquences juridiques, administratives, financières, économiques, sociales de chaque mesure conseillée.

1. Le terme *Kriegspiel*, employé sans traduction par le rédacteur de ce document, désigne un jeu de simulation de stratégie guerrière. Dans le contexte de la note administrative, il évoque sans doute une sorte de manœuvre destinée à induire la prise de décision.

L'incidence politique doit être abordée sans crainte : « Un fonctionnaire, pour être loyal, ne doit pas être servile. » Enfin, « le conformisme n'étant pas une vertu administrative », l'élève est invité à ne pas se sentir contraint par les huit pages de suggestions qu'il vient de lire.

Ces recommandations s'appliquent à la plupart des matières enseignées à l'ENA. Les maîtres de conférences donnent aussi des recettes de lecture, utiles pour des dossiers qui font souvent plus de quatre-vingts pages de textes souvent ardues : « Il faut comprendre l'objet du document, pas forcément assimiler, identifier la sauce, pointer certaines expressions. » Les énarques apprennent à hiérarchiser les documents : « Lorsque vous voyez un rapport de la Cour des comptes, vous pouvez être sûr d'avoir l'essentiel car c'est un rapport public qui retrace l'ensemble des questions que la Cour a pu se poser et l'ensemble des réponses que le ministère public a pu donner ; en revanche, soyez prudent sur ce que disent les syndicats. » Sur le fond, « vous pouvez être plus problématique, mais c'est un exercice plus difficile et plus risqué, je ne vous conseille pas de faire preuve d'originalité dans la présentation : les notes administratives se ressemblent », conseille un maître de conférences.

Ces dernières années, les travaux juridiques sont devenus plus concrets, le coordonnateur ayant pour objectif d'enseigner aux élèves « comment dans la vie administrative les textes se négocient, se mettent au point et se modifient à partir de rapports réels et de situations concrètes ». Mais la marge d'innovation est faible car, ainsi que le signale Bernard Stirn, coordonnateur de cet enseignement et secrétaire général du Conseil d'État, « il s'agit d'un domaine très cadré que celui de la préparation des lois et des décrets ».

L'innovation à l'École réside certainement dans l'enseignement de gestion publique, matière qui se développe depuis une dizaine d'années et suscite les commentaires les plus hostiles de la part des conservateurs et parfois des élèves, qui ont l'impression que la gestion les détourne de l'esprit « service public ». L'initiateur de cette réforme, Patrice Vial, inspecteur des Finances, à l'époque directeur de la Prévision, répond aux critiques : « Ayant manqué moi-même de cette formation lorsque j'étais à l'École, j'ai souhaité la développer pour donner aux hauts fonctionnaires une "boîte à outils" de base. Il vaut mieux que les fonctionnaires ayant

l'esprit du service public maîtrisent en outre les techniques de gestion parce qu'ils auront et l'esprit et la technique, plutôt que de se dire : "Puisqu'ils sont destinés à être des hauts fonctionnaires, faisons-en une tribu différente des autres qui ne parle pas le même langage !" »

Celui qui introduisit en 1981 la « méthode des cas » reste confiant : « Notre ambition est de leur apprendre à faire des gammes (maîtriser les techniques de gestion) pour leur permettre de jouer de la bonne musique et leur musique. On veut leur donner les moyens de gagner du temps dans l'analyse des problèmes afin qu'ils se concentrent sur ce qui est du domaine de la décision et qui nécessite de hiérarchiser les objectifs. » L'enseignement par analogie repose sur une « infusion d'expérience en vingt-cinq séances ».

L'enseignant réalise donc un travail préparatoire important : « La rédaction d'un bon cas nécessite cent cinquante heures de travail pour créer une mise en situation un peu complexe, sans excès d'information, afin que les élèves réfléchissent sans faire des milliers d'hypothèses et découvrent quelque chose. On part d'un matériau de base exact que l'on épure pour mettre en évidence un type de problème sur lequel on souhaite faire réfléchir les élèves sans interférence. »

La réalité est un peu transformée car il s'agit d'établissements publics, souvent uniques dans leur situation : « Nous sommes déontologiquement tenus de modifier les chiffres. J'invente les dialogues pour faire ressortir la mise en situation. » En écoutant ce praticien, que les élèves apprécient, on constate que « la gestion est un art tout autant qu'une science », mais de cela les énarques ne sont convaincus que bien après leur passage à l'École, si jamais ils le sont.

Depuis quelques années, l'ENA renforce son caractère d'école d'application afin de rendre ses « produits » plus performants sur un marché qui ne se limite plus au secteur public.

En économie, le coordonnateur et les maîtres de conférences veulent « sensibiliser les élèves à la composante économique de toute prise de décision ». En 1988-1989, le nouveau directeur des études rendait cet enseignement plus appliqué « compte tenu de la contrainte d'hétérogénéité de niveau des élèves et de la contrainte de durée des enseignements ». L'intitulé reflète cette orientation : « Pratique et analyse de la décision économique » (PADE). Paul

Zagamé, coordonnateur à l'époque de cet enseignement, constate que « les élèves manquent souvent d'initiative pour mobiliser leurs connaissances ». Il conçoit donc son enseignement « pour que les cours de cadrage montrent des méthodes de raisonnement générales, des principes que les élèves peuvent appliquer dans d'autres circonstances, tandis que les conférences de cas, à partir d'un dossier réel, illustrent des exemples précis ».

Pour ce professeur des universités, en charge de former les élites de l'État, « l'économie est un essai en persuasion ; toutes les qualités jouent : le charisme, le dynamisme, la conviction... ».

La méthode des cas appliqués à la matière administrative conduit à transférer du savoir-faire. Une conférence de gestion des ressources humaines, centrée sur l'analyse d'un cas de promotion professionnelle, montre la nature de la mise en situation. Les élèves sont invités à se mettre tour à tour dans la situation d'une personne proposée à l'avancement et du jury qui l'évalue.

Le maître conseille : « Retenez la démarche, la méthode pour la gestion des ressources humaines. Quelles qualités de fond sont nécessaires pour mieux faire son métier ? Analysez des ressources humaines... Il faut des gens capables de sentir et de réfléchir vite, pas des cloportes... » L'adresse du maître aux élèves est truffée d'expressions latines (*hic et nunc, urbi et orbi, in petto*), de proverbes (« Le mieux est l'ennemi du bien »), d'expressions populaires (« ils vous garderaient un chien de leur chienne », « faire avaler la couleuvre »), de mots de jargon (« opérationnabilité », « actionner le monde », « se sacrifier sur l'autel de la direction », « naviguer entre le biais de la première espèce et le biais de la seconde espèce »...).

Il s'appuie sur des connaissances de fond : « Est-ce que le corpus des textes existant laisse une ouverture éventuelle ? Quelle séquence d'opérations devez-vous réaliser dans le temps imparti ? Qu'est-ce qui est bon pour X ? et pour la structure ? Vous ne pouvez faire le bien des gens malgré eux... Bien que les arguments de forme aient énormément d'importance, personne ne peut juger du fond... ; s'il faut changer la gestion du personnel, il ne faut pas le dire. La règle est d'être d'une totale cohérence dans ce que vous présentez. Je vous donne mon expérience. Il faut que les gens aient confiance en vous. »

Les problèmes que doivent résoudre les élèves ne sont pas anecdotiques; tel celui-ci: « Comment rendre compatibles une promotion au mérite, le jugement par la hiérarchie et les principes de base de la fonction publique requérant l'équité sur le principe du concours? »; « Il faut organiser la noria, c'est un jeu de chaises musicales... » Quinze minutes avant la fin de la séance, le maître de conférences pousse à la définition d'une solution multiple: « Excusez-moi d'être directif! » Combien de fois les élèves entendent-ils cette réflexion avant de l'adopter eux-mêmes, signe de leur maîtrise du processus de décision?

En matière juridique, les énarques sont amenés à vivre des séquences futures de leur vie professionnelle. Ils se partagent le travail de commissaire du gouvernement ou de rapporteur au Conseil d'État<sup>1</sup>, vivent la mise en situation dans les salles de cours de l'École et terminent au Palais-Royal, où ils défendent leurs positions devant un vrai conseiller d'État: séance de simulation particulièrement plaisante pour digérer une matière un peu lourde. « Jeu de rôles auxquels ils s'identifient parfois trop, dit le secrétaire général du Conseil d'État, mais qui les familiarise véritablement à leur futur travail. »

Si la pédagogie active voit ses effets limités par le manque d'enthousiasme des élèves ou par la moindre implication de certains maîtres de conférences, force est de constater que les études à l'ENA ont une véritable consistance, bien qu'il soit de bon ton pour les élèves de dire que l'on n'apprend rien à l'École. Ancien élève lui-même, Bernard Stirn ajoute que « les élèves sont formés avant d'arriver à l'École et bien souvent le classement de sortie semble aussi joué; la valeur ajoutée de la scolarité se joue dans des limites étroites. L'important est qu'elle ne soit pas nulle ».

1. Lorsque le Conseil d'État siège en section administrative pour donner au gouvernement son avis sur un projet de loi ou de décret, le commissaire du gouvernement représente l'administration. Ce fonctionnaire, un directeur d'administration centrale ou son représentant, apporte les explications demandées par la section du Conseil d'État. Le rapporteur, auditeur au Conseil ou maître des requêtes, donne son avis sur la question.

En sa qualité de juridiction administrative, le Conseil d'État juge des requêtes. Dans ce cas, le rapporteur, membre du Conseil, examine le dossier, rédige une note de synthèse, réunit la documentation sur le sujet, fait l'état de la jurisprudence, et élabore un projet de décision. Le commissaire du gouvernement, maître des requêtes ou conseiller, intervient à la fin du processus, avant la séance de jugement. Instance indépendante, il représente les intérêts généraux de la société. Il ne vote pas la décision et donne un avis éclairé sur le dossier. Ses conclusions sont entendues en séance publique.



## UN EXERCICE DE STYLE

Sur ce point, les élèves et les anciens élèves s'accordent, chacun retenant ce qu'il veut dans la palette offerte par l'École. Pour les uns, c'est l'expérience des stages; pour les autres, ce sont les contacts noués dans l'administration par l'intermédiaire des enseignants; pour d'autres encore, ce seront les travaux collectifs de séminaires, les voyages d'enquête, le perfectionnement dans une langue rare ou encore le sport dont ils garderont des souvenirs vivaces.

« On ne leur donne pas un moule, administration par administration, mais il leur faut comprendre que dans la vie administrative réelle on affronte des situations de conflits, des discussions sur tout, et qu'il faut rendre des arbitrages. C'est une fonction de l'École que de leur transmettre cela. »

Ils apprennent à aller toujours plus vite, ce qui va de pair avec l'« extrême urgence » qui entoure le traitement des affaires dans la haute administration. Leur entraînement les conduit à sauter de mieux en mieux les obstacles de la course au classement, à moins qu'ils ne se découragent devant le décalage qu'ils constatent entre l'objectif de formation et l'impératif de classement.

### **L'entraînement de l'élite de la nation**

La formation des énarques se programme rationnellement. Leur emploi du temps est déterminé plusieurs semaines à l'avance. Tout est minutieusement orchestré. Au début de chaque semestre, les élèves reçoivent le calendrier prévisionnel des enseignements. Ce document de vingt-six pages qui organise les vingt-six semaines à venir est mis au point par le bureau des études, qui a la charge d'organiser les interventions des centaines d'enseignants, de réserver les salles de cours et de prévoir l'alternance des groupes. Cet instructif document de synthèse est à l'énarque ce que l'agenda est à l'homme moderne !

Les semaines comportent entre vingt et vingt-quatre heures de cours et conférences, répartis par tranches de deux heures, du matin 8 heures 30 au soir 20 heures. Les rares jours libres sont parfois utilisés pour les sessions spécialisées (facultatives), les après-midi sont majoritairement réservés à la pratique des langues et du

sport. Cela donne un rythme de base intense que les élèves respectent plus ou moins en fonction de leurs occupations personnelles, de leur charge d'enfants et de leur enthousiasme vis-à-vis de l'École. Certains brillent par leur absentéisme, d'autres par leur présence sélective, rares sont ceux qui assistent à tous les cours et conférences. Dans l'année, plusieurs jours sont libérés pour les enquêtes sur le terrain, pour la rédaction des rapports et pour les épreuves de classement. La stricte allocation du temps et la rigoureuse organisation de l'espace correspondent au caractère professionnel de l'École.

Les moments de loisirs sont si rares que les élèves ne parlent que travail ou classement. Toute heure libre est récupérée pour le travail en séminaire, en laboratoire de langue ou en « écurie », forme supérieure d'organisation visant à rentabiliser l'investissement à l'École. La pression va *crescendo* à mesure que se rapprochent les épreuves de classement et que tombent les notes. Elle grandit lorsque le travail devient collectif, car c'est à une double évaluation que se soumettent les élèves : une partie de leurs efforts fait progresser le groupe, une autre les concerne personnellement.

Dans cette scolarité particulière, les énarques ne sont amenés ni à acquérir de nouveaux pans de savoir – le savoir qui préside à leur sélection est réputé suffisant – ni à réfléchir à la philosophie des mesures qu'ils décident mais dont ils doivent cependant apprécier les incidences politiques, économiques, sociales, financières. Ainsi, les élèves de la promotion Jean-Monnet qui eurent l'occasion de se pencher sur la gestion du Centre national de transfusion sanguine lors d'une épreuve de classement s'aperçurent trois ans plus tard des conséquences que la justice fit ressortir : « En bon fonctionnaire, pas un candidat n'a pipé sur la logique industrielle et financière... Elle était de toute manière imposée par le dossier. Celui-ci était en quelque sorte "fermé", car nous étions plus jugés sur la forme que sur le fond<sup>1</sup>. »

Les finances publiques sont leur pain quotidien, les textes juridiques, leur Bible, et la plupart des dossiers qu'ils traitent sont d'une redoutable complexité. La substance de leur apprentissage est essentiellement fournie par la jurisprudence administrative et

1. « Chargé de mission auprès du docteur G... », *Le Monde*, 28 novembre 1992, p. 12.

par un appareil incroyablement prolix de notes de synthèse, de rapports administratifs, de documents budgétaires dont la couleur change selon qu'ils sont préparatoires ou bien votés par le Parlement...

Le rôle des élèves est essentiellement de prendre connaissance du problème à partir de sources sérieées. Hiérarchisant les informations fournies et les points à traiter, ils réduisent le problème à une dimension admissible et lui trouvent une solution en considération de différents critères. Cet exercice se retrouve sous forme orale lorsqu'ils cherchent des informations sur le terrain au cours de leurs séminaires de recherche appliquée.

Parallèlement à ses démarches documentaires, le groupe de travail, composé sur la base de l'« identité hétérogénéité » évoquée plus haut, rencontre tous les responsables des secteurs concernés par son thème de recherche et fait une synthèse de l'ensemble des idées et des informations recueillies. Sous les auspices d'un maître de séminaire dont le carnet ouvre bien des portes, chaque groupe rencontre en quelques semaines plus de cent cinquante personnes en France ou au bout du monde. Ces personnalités lui donnent l'état de la pensée – ou du problème à résoudre – sur le thème imposé. Les élèves définissent les axes de leur recherche, élaborent leur guide d'entretien, apprennent à échanger les informations entre eux. A partir de là, le groupe formule des propositions d'action et rédige un rapport qui, sans être nécessairement consensuel, représente les idées des membres du groupe.

Habitué qu'ils sont à travailler solitairement ou en « écurie », avec un objectif personnel, c'est pour la majorité d'entre eux une expérience nouvelle où se confrontent leurs personnalités. Des leaders émergent qui sont plus ou moins bien acceptés, des tempéraments s'opposent parfois violemment, au point que la courtoisie habituelle en cette enceinte cède le pas : des insultes occasionnelles laissent des haines tenaces.

Dans cette course au leadership, les énarques ne s'investissent pas de manière égale, par calcul, par tempérament, ou par laisser-aller. Faire une synthèse des synergies de groupe est tâche délicate puisque chaque élève porte un jugement singulier sur les trois séminaires qu'il a suivis en compagnie de treize camarades. Le premier travail collectif, consacré aux questions sociales, est un essai

dont les erreurs – en termes de relations et d'organisation du travail – ne se reproduisent pas dans les autres séquences de séminaires.

Le groupe s'organise pour le meilleur et pour le pire, mais les individus sont maîtres de leur participation. Certains élèves refusent de voyager loin pour ne pas se déconcentrer dans la préparation des épreuves de classement, ou risquer de tomber malades. D'autres, plus nombreux, profitent des missions offertes par l'École pour se détendre, voir du pays, nouer des contacts intéressants. Quelques-uns ne veulent interviewer que des personnalités, d'autres acceptent ce que les premiers ne veulent pas faire. Certains mettent tous leurs talents et leur réseau à la disposition du groupe pour chercher la « littérature grise », les rapports non publiés, les informations confidentielles; d'autres les gardent par-devers eux, ou pour leur petit groupe d'associés, afin d'orienter et de peser sur la rédaction du rapport.

Dans une telle dynamique, une spécialisation du travail s'impose où reparaissent les divisions entre les externes et les internes, les énarques, les ENSPTT et les étrangers. Les jeunes veulent aller vite, être efficaces, prendre le pouvoir; les plus âgés veulent réfléchir, faire profiter le groupe de leur maturité. Les contributions de chacun en termes de réflexion, de lectures, de démarches ne sont pas simples à équilibrer et le délégué de groupe a fort à faire. Les énarques, plus motivés en raison de la notation de ce travail, s'approprient la rédaction du corps principal du rapport, laissant aux autres la composition des annexes, la frappe des documents et l'élaboration des listes de personnalités rencontrées.

Des comités de rédaction se mettent en place, mais les phases successives d'analyse et de correction exigent une vigilance particulière de chacun pour éviter le travestissement de leur pensée. Des réorientations de dernière minute se produisent régulièrement dans la salle des ordinateurs et compromettent l'équilibre général du rapport. A ce moment, les tensions entre les élèves sont vives.

La réflexion de haut niveau souffre du processus contraignant et formel de la rédaction collective: « On est entre gens sérieux, dit un élève, évitez les vœux pieux et arrêtez d'énoncer les "y a qu'à" comme on enfile des perles. » Tous admettent qu'il est difficile de conduire une analyse dynamique et originale, à plusieurs, sous la contrainte de la notation. La dépendance collective est dure à vivre

même si la plupart des élèves s'accordent pour dire que le séminaire est une bonne expérience.

Si l'on accepte le fait de ne chercher l'information qu'auprès des responsables, processus qui limite la possibilité de faire surgir du terrain des problèmes évacués pour diverses raisons, la démarche du séminaire est intéressante. Mais sa valeur pédagogique est limitée par l'évaluation que fait de ce travail un jury, constitué de spécialistes du thème, dont les élèves craignent le jugement par-dessus toute autre considération. De ce fait, ils travaillent moins pour le gouvernement que pour le jury et pour la note qu'ils retireront de cet exercice.

Le jury a beau dire que les élèves sont libres de leur réflexion et de leurs propositions – pourvu qu'elles soient argumentées –, ceux-ci appliquent le principe du CQFDPP – « ce qu'il faut dire pour plaire ». Ainsi les membres de jury se plaignent-ils à raison de leur conformisme : un vrai problème dans une société qui vit au rythme du changement technologique et des mutations sociales.

Le processus a pour but d'accélérer les mécanismes d'identification des jeunes aux fonctions de grand commis, leur liberté de jugement et d'action se retrouvant en principe dans l'exercice professionnel. Mais il en découle une manière toute énarchique de gérer les rapports avec le politique, un sens consommé de la hiérarchie qui se combine aux besoins très humains de conduire sa carrière. L'indépendance politique de l'administration n'est pas suffisante pour faire de ces jeunes les « iconoclastes » que réclamait René Lenoir en 1990 afin de rénover le service public. Car, dès le début, ces jeunes administrateurs sont pris dans une structure contraignante.

Au-delà des méthodes de travail, la nature des rapports administratifs qu'ils doivent maîtriser est figée par la pratique des anciens. Ce sont la plupart du temps trois parties, dénommées parfois « chapitre » par souci d'originalité (numérotation en chiffres romains, caractères majuscules, police enrichie, titre souligné); trois sous-parties par partie (numérotation alphabétique, caractères majuscules, police enrichie); deux sous-sous-parties par sous-partie (numérotation numérique, caractères minuscules, police enrichie); trois sous-sous-sous-parties (numérotation alphabétique, caractères minuscules), etc. Dans le corps du texte, des sous-sous-sous-sous-

parties sont signalées par des astérisques et composées en italiques. Entre chacune, quinze lignes de texte.

Le nombre de parties peut varier. L'essentiel du rapport repose sur les titres, qui doivent être clairs et concis tout en exposant les nuances qu'introduiront les sous-parties. C'est presque un art que de faire un rapport en soixante pages sur des sujets aussi immenses que « La coopération hors l'État », « L'ajustement structurel au sud du Sahara », « Les progrès scientifiques, la bioéthique et l'équilibre démographique » ou « L'avenir de la famille ».

Dans cet exercice difficile, seules semblent compter les idées-forces, si bien que la lecture de ces rapports destinés à provoquer la décision est aussi plaisante que l'ingestion d'un poisson sans chair. Les élèves ne sont pas seuls responsables de ce genre de production. L'administration est coutumière du fait et l'École édicte une norme de présentation : interlignage, retrait de paragraphe, numérotation des sections, pagination, notes en bas de page, police de caractères, marges... tout est défini. Cette norme du rapport administratif devient une habitude. Les contraintes formelles, correspondant à ce que le décideur administratif souhaite voir, jouent le même rôle dans ce domaine que l'apparence dans l'ordre physique. La tendance à reproduire ce qui a été vu, entendu ou lu est grande. C'est un des éléments du moule énarque qui repose sur le triptyque déjà énoncé : « unité de l'esprit, du langage et de la méthode ».

Cette méthode s'appuie sur une solide articulation entre l'oral et l'écrit. Les énarques parlent comme ils s'écoutent et écrivent comme ils parlent, en construisant des phrases très longues, pleines d'incises : on a l'impression qu'ils souhaitent donner du souffle à leurs rapports et estampiller leurs discours. Le rapport de stage est un premier essai de style, les rapports de séminaire sont des preuves supérieures de cette maîtrise particulière du langage administratif.

Quand un élève écrit dans un rapport de stage : « J'ai eu enfin la satisfaction d'y voir confirmer, et on me pardonnera cette implication un peu personnelle, une conviction sur la part irremplaçable de l'humanisme dans les rapports professionnels », on entend l'homme parler.

Dans les rapports de séminaire, l'influence de l'oral se traduit

par la ponctuation, le découpage général du texte, la récurrence des « d'une part », « d'autre part » et de tous les adverbes et locutions qui servent de béquilles à la pensée. La force de persuasion que le rapport administratif doit posséder pour induire une prise de décision s'appuie sur la répétition – « dès lors... dès lors... dès lors... il convient de... » –, sur le rythme binaire ou ternaire et sur la nuance adverbiale – « tant pour... que pour... ».

Citant Joseph Caillaux (« un adjectif, oh là là ; un adverbe, vous en prenez toute la responsabilité »), René Lenoir tenta d'infléchir l'écriture des élèves dans le sens de la lisibilité. Mais les résistances sont si vives et les origines littéraires des élèves si variées qu'il faut se faire à l'idée que le style administratif a un statut propre. Après tout, les énarques – parmi lesquels se comptent un certain nombre de normaliens et d'agrégés – ne savent-ils pas écrire des ouvrages très lisibles, parfois à l'abri d'un pseudonyme<sup>1</sup>? Les objets traités par l'administration ont une spécificité telle que le style du rédacteur ne peut pas toujours les humaniser, d'autant plus que le discours s'adresse le plus souvent à des initiés qui partagent le même champ de connaissances professionnelles.

C'est une langue technocratique que les énarques apprennent, en combinant le lexique français et les codes et références du langage professionnel. Le sabir énarcho-administratif mêle les acronymes<sup>2</sup> opaques – pour éviter la répétition de longs libellés – aux néologismes suggestifs qui naissent en partie de la pratique de l'anglo-saxon et s'imposent à l'encontre du mot correct : « périphériser », « générer », « faire du lobbying » en sont quelques exemples. Le jargon technique leur devient familier, tels « lister », « implémenter », tiré du vocabulaire de l'informatique, ou « acter », vocable juridique. Ils apprennent les locutions à usage interne du petit monde qui hante les cabinets ministériels, certaines métaphores évocatrices.

Les lettres sont truffées de formules inutilisables par de simples citoyens – « nonobstant », « au regard de », « eu égard à ». Figées sont les formules des discours rédigés pour le préfet ou le ministre,

1. L'ouvrage de J. Mandrin (pseudonyme collectif), *L'Énararchie ou les Mandarins de la société bourgeoise* (nouv. éd., Paris, La Table ronde, 1980), constitue un bon exemple.

2. L'« acronyme » est un mot constitué par les premières lettres de plusieurs termes, composant une expression complexe (exemple : ENA).

immuables sont les notes, les circulaires et les arrêtés. Certaines phrases laissent rêveur : « La substituabilité des emplois occupés par les personnes en situation de cumul au profit d'actifs n'a jamais été établie. » Mais la confusion dans le style des uns vaut-elle pour tous ?

Ce langage a ses mots clés : « somme toute », « à tous points de vue », « être opérationnel », « face à l'événement », « ligne de force », « points d'ancrage dans l'urgence », « exigence capitale », « enjeux décisifs », « stage exceptionnellement riche en expériences professionnelles et personnelles », « motivation personnelle », « dossier prioritaire », « autorité du préfet pivot d'une fonction irremplaçable », « tradition séculaire de l'administration » sont des valeurs sûres. Il compte ses expressions à la mode : « moines-soldats » pour parler des défenseurs du service public, « ressources humaines » pour le personnel, « faire faire plutôt que faire » pour le rôle actuel de l'État. L'évolution des idées de l'administration se répercute dans le lexique des énarques. Le consensus des années 80 est moins une préoccupation aujourd'hui que l'application du principe de subsidiarité née du fonctionnement des institutions européennes.

Si les énarques peuvent parler de tout et de rien comme tout citoyen bien éduqué, s'ils se préoccupent de leur avancement et de leur carrière comme tout professionnel, la chose publique est leur objet de prédilection : les grands équilibres, les cavaliers budgétaires, le développement social des quartiers, l'endettement structurel des pays en voie de développement, le GVT<sup>1</sup>, le RMI<sup>2</sup>, le 49-3<sup>3</sup> n'ont guère de secret pour eux. Cette substance que constituent aussi bien les affaires d'État, les grands problèmes de société, que la maîtrise des techniques juridiques et fiscales, la connaissance des procédures publiques, la capacité d'agir sur le cadre légal et réglementaire de la société, est un élément fort de différenciation externe et d'identification interne.

1. Glissement-Vieillesse-Technicité. Principe tendant à plafonner l'augmentation des rémunérations en prenant en compte le vieillissement de la population concernée et sa qualification professionnelle.

2. Revenu minimum d'insertion.

3. Article de la Constitution de 1958 permettant au Premier ministre d'engager la responsabilité du gouvernement sur le vote d'un texte, considéré comme adopté sauf si, dans un délai de vingt-quatre heures, une motion de censure est votée à la majorité des membres de l'Assemblée nationale.



A bien y regarder, c'est moins le lexique dont se compose cette langue qui distingue les énarques que la façon impersonnelle dont les administrateurs appliquent leur pensée. Rien ne s'oppose à l'emploi d'un vocabulaire spécialisé : « administration balkanisée », « déployer des trésors de diplomatie », « enchevêtrement des compétences », « dilution des responsabilités », « rénovation de l'administration territoriale »... sont des expressions consacrées de la langue administrative qui n'ont rien d'ésotérique. Mais les circonlocutions et les précautions oratoires, la médiatisation du discours par des formules toutes faites, la conjugaison du style impersonnel et du vocabulaire professionnel donnent à cette langue un aspect particulier.

La maîtrise de la syntaxe contribue à insérer le futur administrateur dans une structure qui tourne indépendamment de lui. Les objets administratifs acquièrent de ce fait une espèce d'autonomie : « Après un an de fonctionnement, l'affirmation de cet engagement n'impose peut-être plus cette procédure. Aussi pourrait-il être envisagé, en dehors des cas où la décision relève de l'opportunité, d'étendre les possibilités de délégation de signature aux directeurs de CAF<sup>1</sup>. Cela permettrait, d'après les estimations des caisses, de réduire en moyenne les délais d'une douzaine de jours sur les trente-neuf actuellement nécessaires pour l'ouverture du droit. »

Voilà un exemple parmi tant d'autres d'un texte dont la réécriture serait nécessaire pour que le public s'y retrouve. Des concepts abstraits acquièrent une âme : « les dispositions prévoient, savent, veulent, regardent... », « les dossiers examinent », etc. La langue administrative cultive « l'adjectif qualificatif-déterminatif, l'adjectif qualificatif employé dans un sens déterminatif : il se traduit en français par un complément de nom<sup>2</sup> » – ainsi, la « protection infantile » en place de la « protection de l'enfant », ou l'« équilibre budgétaire » pour parler du Budget. Elle supprime les articles définis et les remplace par des « formules partitives » : ainsi, le « déroulement de la carrière » se traduit par le « déroulement de carrière », la « modification d'un texte » devient une « modification de texte ».

1. Caisses d'allocations familiales.

2. *ENA Mensuel*, juillet-août 1989, n° 194, « Styles et jargons. Réflexions sur le style administratif ».

Dans un texte réglementaire, le sujet est évacué. Le « je » décisionnel et le style personnel interviendront dans d'autres contextes, plus tard dans la carrière, lorsque le haut fonctionnaire aura la totale maîtrise de sa décision; c'est à ce moment-là qu'il pourra dire: « Je souhaite introduire l'innovation dans la fonction publique et convertir l'administré en usager du service public » (M. Rocard, janvier 1990). De grands commis de l'État ont laissé des rapports mémorables. L'administrateur n'est pas toujours un être anonyme dans une structure sans âme.

En fin de parcours, les élèves, se mettant dans la peau du personnage, adoptent l'esprit de la maison qu'ils défendent: « nous sommes la direction du Budget », « nous sommes le ministère public », « je suis le commissaire du gouvernement ». Ils ont conscience de leur position de chef: « Ne refaites pas ce qui a été fait par d'autres, faites faire », leur a-t-on dit abondamment. Ils se sont familiarisés avec la complexité de la vie administrative et le partage inter-administratif des champs de compétence, ils ont appris le langage interministériel, se sont imprégnés des us et coutumes de leurs futurs pairs.

Ils ont souffert des contraintes imposées, des ruptures de rythme de travail. Ils se sont épuisés à gérer leur emploi du temps et leurs stratégies de réussite. Ils refusent parfois d'entrer dans la course. Apprenant à diriger sans avoir la maîtrise du processus, ils sont temporairement déséquilibrés, ce qui se traduit par un état permanent d'insatisfaction.

### **L'art de la critique**

Les élèves contestent régulièrement l'organisation de l'École et de la scolarité. La nature de leur apprentissage est responsable de cet état d'esprit. D'un côté, il leur est demandé, en qualité de futurs décideurs, de résoudre des problèmes précis; de l'autre, ils doivent se conformer à ce que l'École exige d'eux.

Le classement comme preuve de réussite est le facteur déstabilisant qui alimente des critiques permanentes. Que doivent-ils apprendre compte tenu du fait qu'ils sont appelés à exercer différentes fonctions et qu'ils veulent tous entrer dans les grands corps?

Il leur est difficile de revenir à l'École après avoir goûté l'autonomie relative du stage et grimpé tous les échelons du système scolaire. Le carcan pèse d'autant plus lourdement sur leurs épaules que l'objectif n'est pas clair : « La forme "école d'application" ne s'accorde pas avec le fait du classement car on est évalué sur des critères autres que purement scolaires » ; « Tout le monde est schizophrène, les épreuves et les notes ne sont pas liées au travail fourni, ce méli-mélo résulte des errances de la direction ! »

Les élèves sont très nombreux à critiquer l'organisation des études, qui leur « donne l'impression d'un gâchis par rapport aux moyens dont dispose l'École ». Un ancien du Quai d'Orsay, déçu par son passage à l'ENA, se disait « frappé par la mauvaise organisation des choses à l'École » : « J'adhère à tout ce qui fait l'image négative des énarques dans la population : l'agressivité est réelle, tout comme la mégalomanie contrôlée et la perversité du rituel de l'amphi-garnison qui a pour fonction de dire aux premiers qu'ils sont merveilleux et aux derniers qu'ils sont des nuls ! »

Le passage d'une scolarité traditionnelle à l'apprentissage d'un savoir-faire pose problème : « Par rapport à Sciences Po ou à Normale Sup, on a l'impression de ne pas apprendre grand-chose. L'entraînement sur dossier n'est pas suffisamment long pour donner véritablement une méthode. »

Quelques élèves n'éprouvent aucun goût pour les études que propose l'École : « La scolarité est totalement inintéressante, les cas sont bidon, on les lit hâtivement les uns après les autres. On perd du temps en conférence et on perd des points au classement ! » ; « La prime va à ceux qui n'assistent pas aux cours puisque la formation est sans rapport avec l'évaluation. Dans ces conditions, tu peux sortir major ! » Leur vision strictement classificatoire de l'École ne les pousse pas à apprécier les conférences – non notées – de toutes les personnalités qui se déplacent pour eux.

Rares sont ceux qui se déclarent contents des études, du caractère professionnel de l'enseignement ou des relations de travail. Tout dépend du moment où l'entretien a été réalisé : il suffit d'une note pour charger des plus sombres perspectives le ciel serein d'un optimiste.

Des jugements plus subtils sont prononcés par quelques élèves. L'un d'eux, qui a manifesté un grand détachement vis-à-vis de la

scolarité, « apprécie globalement l'ENA. Elle sert bien sa fonction de production de serviteurs, de fonctionnaires consciencieux. Elle parvient à sécréter un esprit de corps ! ». L'École possède en effet cette dimension supplémentaire de créer du lien social sur laquelle les élèves se divisent. Aux rancœurs des « obsédés du classement », qui ont une vision verticale et hiérarchique du microcosme, répondent les éloges de ceux qui fonctionnent en réseau : « Je suis très content d'être dans cette école pour les gens qui s'y trouvent et qui sont de bonne compagnie, intelligents et sensibles. »

Au fil des jours, l'ambiance s'améliore, mais jusqu'à la fin « des gens se croisent et ne jouent pas dans le même registre ». Le jugement dépend des attentes du sujet : « J'ai souvent envie d'être ailleurs mais je ne tiens pas à cracher dans la soupe, cette école représente pour moi une ouverture importante ! » ; « Si l'on fait abstraction du problème du classement, l'École est plutôt bien faite, les dossiers bien composés. Le tout est de savoir ce qui est exigé des élèves. Je fais exactement ce que l'on attend de moi ! » Les dilettantes sont rares comparés au nombre de ceux qui se piquent au jeu : « La scolarité de l'ENA est, de loin, la plus difficile que j'aie connue, car pour triompher des obstacles il faut une résistance physique et nerveuse », dit une jeune et brillante externe.

L'étendue du champ des critiques révèle l'ampleur des désillusions auxquelles sont confrontés les énarques dans ce qui n'est pas un paradis, contrairement à ce que le mythe laisse entendre : critiques individuelles sur les camarades de promotion, le personnel, la direction de l'École, les enseignants ; critiques collectives sur les procédures, les atteintes à l'égalité entre les groupes, entre les élèves, sur la scolarité, le choix des sujets d'épreuves. L'impression dominante est celle d'un état permanent d'insatisfaction et de frustration où l'agressivité, apparemment maîtrisée pour sauver les apparences, n'est jamais loin : « J'imaginais entrer dans le temple de l'intelligence, de la bonne éducation et de la courtoisie, j'ai été surprise par la vulgarité et la grossièreté de certains » ; « Pour l'extérieur, l'École a une aura extraordinaire, à l'intérieur elle est épouvantable. Mais nous ne sommes pas des martyrs ! »

Découvrir que le mythe de l'ENA est loin de ce qu'ils vivent quotidiennement déçoit les énarques, mais tout initié n'apprend-il pas que les dieux ne sont que des représentations ?

Forts de ce constat, les élèves tentent de s'ériger en force de contestation pour transmettre à leurs successeurs une « scolarité améliorée ». Ils ont peu d'influence, si ce n'est sur des points mineurs concernant l'aménagement des horaires, les relations avec les maîtres de conférences ou quelques menus faits de la scolarité. Leur délégation traite de cela avec la direction de l'École. Mais les énarques peuvent aussi prendre position personnellement, lors de rencontres avec les directions des études ou des stages et au cours des thés et petits déjeuners auxquels le directeur les convie une fois l'an. La critique acérée entendue dans les couloirs se transforme, dans la salle à manger, en l'évocation courtoise de petits problèmes.

Ils s'organisent parfois en groupe de réflexion et rédigent des textes qu'ils transmettent à la presse. *Le Monde* a publié, en octobre 1990, sous le titre « Mieux d'État, mieux d'ENA », un texte de fond sur l'École. *Le Figaro*, en novembre 1992, a fait état d'une prise de position des énarques contre la décentralisation. La section syndicale CFDT se fait aussi leur porte-parole. Mais on n'a encore jamais vu une promotion tout entière se fédérer pour transformer l'École : la cohésion sociale des élèves est trop mince, chacun hésite à risquer sa carrière.

Le souvenir de la promotion Charles-de-Gaulle, qui dans un bel élan post-soixante-huitard a contesté le système du classement, est présent à la mémoire collective : ceux qui s'étaient engagés à choisir non pas un grand corps mais le corps pour lequel ils éprouvaient une véritable vocation n'ont pas tous respecté leur parole au dernier moment ; ceux qui s'y sont tenus ont payé leur choix en ayant une carrière moins brillante que celle que leur promettait leur rang de classement<sup>1</sup>. Les erreurs des anciens ne seront pas réitérées. Depuis cette année mémorable, 1972, les ferments de contestation des épreuves de classement et de l'amphi-garnison n'aboutissent pas à une réforme d'envergure de l'ENA tandis que l'individualisme s'étoffe. La conjoncture politique des années 80 est sans doute à prendre en considération.

Animée d'un mouvement perpétuel de mini-réformes, l'École

1. Un mémoire de DEA rédigé par Yves Surel sous la direction d'Yves Meny, en 1991, analyse la question : *L'ENA et la Génération de 1968. La promotion Charles-de-Gaulle de 1972*, *op. cit.*

présente un visage toujours semblable. Les critiques contre l'institution, prononcées à l'extérieur ou à l'intérieur, comme les éléments de défense qu'elle produit, se retrouvent d'une année sur l'autre. Chaque promotion marque son passage en souhaitant son propre changement.

La promotion Liberté-Égalité-Fraternité a supprimé le contrôle continu, introduit à la demande d'une promotion précédente pour atténuer les aléas des épreuves de classement. La promotion Jean-Monnet a souhaité réintroduire un séminaire à options, renouant de ce fait avec une pratique antérieure, abandonnée au moment où la durée de la scolarité était réduite à deux ans. La promotion Victor-Hugo, héritant de ce système, a voulu améliorer la répartition dans le temps des différents modules d'études afin d'avoir une meilleure liaison entre préparation et épreuves de classement et de modifier le partage des coefficients de notation. Les promotions suivantes, Condorcet et Gambetta, ont participé, elles, à la réflexion, encore inaboutie, sur une réforme générale de la scolarité.

Chaque promotion œuvre pour la suivante, créant un enchaînement dynamique qui participe de la reproduction de l'institution et consolide les mécanismes d'identification. De ce fait, les générations d'anciens élèves sont liées par un certain nombre de points communs – expérience du concours et de la scolarité, formes de pression sur la direction, attitudes envers les enseignants, contenu des revendications – qui leur permettent de se reconnaître dans les cadets, indépendamment du destin commun qui les lie au service de l'État.

Les liens qui se vérifient pour trois promotions successives, entre des individus qui se connaissent le plus souvent pour avoir partagé la même préparation au concours ou le même lieu de stage, s'atténuent avec la distance généalogique pour ne s'actualiser qu'au hasard des rencontres professionnelles ou par l'entremise de l'Association des anciens élèves. Mais les anciens partagent avec les nouveaux le sentiment d'appartenance à la même école. La redéfinition éventuelle des missions de l'ENA, plus ou moins liée à son transfert à Strasbourg, bouleversera-t-elle cela ?

La critique, si prégnante qu'elle finit par constituer un trait culturel significatif des énarques, ne peut être vue comme un facteur de cohésion du microcosme. Les divergences de statut, de métier,

## UN EXERCICE DE STYLE

de positions idéologiques, politiques et syndicales sont réelles. La singularité que les énarques revendiquent lorsqu'ils se déclarent « atypiques » se nourrit de cette compétition permanente qu'ils découvrent à l'École, au sein d'un processus qui ne met pas toujours en rapport les personnalités et les besoins de l'administration.

Ce qui se passe après l'École est sans commune mesure avec ce que les énarques découvrent en cours de scolarité : ils en font tous la réflexion. L'entrée dans le monde professionnel suit des règles que transmet l'ENA, une dernière fois dans le cursus de chacun.

## Chapitre septième

### A la sortie de l'École

*Où les énarques se cherchent un corps  
et si possible une âme*

La préparation de la sortie est un incroyable déploiement d'énergie qui commence au niveau des ministères et des différents corps. Chaque année, ils demandent leur quota d'énarques au ministère de la Fonction publique qui établit la liste des postes offerts par le gouvernement. Quand les propositions, publiées au *Journal officiel*, sont connues des élèves, la délégation négocie pour avoir des informations plus exactes ou, comme en 1990, pour réclamer des postes aux Affaires sociales. Mais les énarques attendent la révélation du classement final pour évaluer précisément les postes auxquels ils pensent accéder. Avant de se prononcer officiellement, ils se forment une opinion à partir de réunions organisées à l'École et de visites dans les grands corps ou dans les ministères proposés. De « jeunes anciens », des directeurs et sous-directeurs d'administration centrale, des responsables du personnel multiplient leurs visites à l'École pour séduire les futures recrues. Les nouveaux courent les rendez-vous pour négocier leur arrivée et leurs niveaux de responsabilité. Certains élèves, mieux introduits que d'autres, par leur famille ou par leur expérience professionnelle, disposent d'informations plus précises : sur les possibilités de carrière, sur les rémunérations ou sur l'environnement humain – ils en font éventuellement part à leur cercle d'amis. Quelques-uns énoncent leur choix à l'avance, afin que leurs successeurs sur la liste puissent mieux se déterminer ; d'autres jouent les cachottiers, par stratégie.

Forte de ces indications, la promotion prépare l'« amphi-garnison », qui en jargon énarcho-militaire désigne le jour de la sortie. Elle fait deux ou trois répétitions afin que l'énoncé collectif des choix soit clair et irréversible. En présence du directeur et du secrétaire général de l'École, du directeur des études, du directeur



des stages, du responsable du service des concours, et à l'appel de leur nom, les énarques se prononcent à voix haute puis quittent leur siège pour signer leur engagement de servir l'État dix ans. Spécialement félicitée est la femme – major de sa promotion – qui devient inspecteur des Finances; de même, l'on commente le nombre de celles qui entrent au Conseil ou à la Cour (deux en 1989, cinq en 1990, deux en 1991, huit en 1992). Les rares internes qui finissent dans la botte (deux en 1990, trois en 1991, et une femme chaque fois) sont applaudis. Certains élèves forcent l'admiration en prenant courageusement certains postes, telle cette femme qui choisit le corps préfectoral et un premier poste outre-mer. D'autres fondent en larmes en annonçant leur démission, même si celle-ci ne les prive en rien d'un beau poste dans le secteur privé. A la fin, le directeur prononce un petit discours : « Vous venez de passer du statut d'élève au statut d'ancien élève. Vous restez responsables de votre carrière professionnelle pour ceux qui ont un poste à leur convenance. Pour les autres, sachez que la mobilité des quatre ans vous permet de changer d'affectation... Soyez persuadés que cette école reste votre école; elle n'est pas parfaite, contribuez à l'améliorer en revenant comme maîtres de conférences » (René Lenoir, 1990).

Si le nombre de postes offerts par le gouvernement est toujours supérieur au nombre des élèves de l'ENA à placer, les possibilités de trouver une affectation à sa convenance se restreignent à mesure qu'on descend la liste : de mauvaises langues disent que « seuls les trois premiers de l'École ont vraiment le choix »; le dernier, en tout cas, doit trouver son bonheur dans ce que ses camarades lui ont laissé. Compte tenu de la contrainte du classement, les énarques évaluent un certain nombre d'éléments pour se décider, pèsent toutes sortes de considérations : l'inclination pour un métier, une attache parisienne, l'ancrage régional, un(e) conjoint(e) qui travaille, le goût pour le politique, un certain sens des affaires, une exigence salariale incitent à opter pour le Quai d'Orsay, l'administration centrale ou le corps préfectoral, les tribunaux administratifs ou l'entreprise.

La difficile adéquation des postes et des hommes permet aux différents tempéraments de trouver satisfaction, même si ce n'est pas pour la vie entière, et si elle n'est pas totale. A la sortie de l'École, les traitements s'échelonnent entre 12 000 francs et 20 000 francs

par mois, primes comprises<sup>1</sup>. Certains améliorent très vite l'ordinaire du salaire avec quelques petits suppléments ou avantages en nature. L'environnement professionnel et la nature des fonctions à assumer jouent un rôle déterminant.

Dès le départ, ils (et elles) font le choix – plus ou moins contraint par la règle du classement – de se placer sur certains rails. A leur niveau, ils méconnaissent peut-être la réalité du métier mais pas beaucoup celle des statuts. Ils sont conscients des différences qu'établit Jean-Luc Bodiguel, un spécialiste de la fonction publique, directeur de recherche au CNRS, entre « deux catégories de fonctionnaires aux carrières différentes : l'une, rapide et mobile, formée de dirigeants, l'autre, plus traditionnelle, constituée de gestionnaires<sup>2</sup> ». La première se compose des énarques du concours étudiant, la seconde des énarques du concours interne, quelques transcatégoriels brouillant parfois les pistes.

Si quelques énarques poursuivent encore des études supérieures, tous en terminent cependant avec le statut d'étudiant pour se confronter désormais à la vie professionnelle. Choix difficile quand, comme les polytechniciens-énarques ou les multidiplômés, ils ne sont habitués qu'à réussir des concours. Difficile aussi quand ils connaissent déjà l'appareil administratif et qu'ils ne trouvent pas exactement un poste à leur pointure.

### **Le choix d'un poste**

Les différences de nature entre les affectations des énarques se remarquent dès la préparation de la sortie : les premiers, sortant « dans la botte », choisissent l'un ou l'autre des grands corps, qui se présentent plutôt comme des « clubs » réservés à des « gens de bonne compagnie » ; les autres intègrent un corps administratif et un ministère dans un appareil complexe à l'intérieur duquel règnent des distinctions substantielles.

1. Rémunération moyenne évaluée au début des années 90. Un ancien agrégé auditeur à la Cour des comptes percevra par exemple, en plus de son salaire indiciaire de 11 000 francs, une prime compensatrice de 4 000 francs et un complément de traitement de 6 000 francs. Un énarque, sans ancienneté professionnelle, dans la même situation percevra 17 000 francs environ.

2. Jean-Luc Bodiguel, *Les Anciens Élèves de l'ENA*, Paris, Presses de la FNSP, 1978.

Les visites de l'inspection des Finances, du Conseil d'État et de la Cour des comptes, où seuls sont invités les élèves « grand-corporables », sont très instructives : si elles apprennent d'emblée que les grands corps créent des liens d'amitié et d'alliance entre les personnes, c'est avec cérémonie qu'elles permettent aux énarques de découvrir les différences entre les grands corps et la spécialité de celui qui les reçoit.

L'inspection des Finances a pour mission de contrôler la gestion des comptables et ordonnateurs des différentes personnes publiques ainsi que la gestion financière des entreprises publiques et des organismes de sécurité sociale. Créée en 1831, elle est le premier des corps d'inspection. En 1991, elle était la première à recevoir les élèves pour les féliciter de leur réussite « qui leur ouvre tous les choix ». L'accueil sur le site de l'inspection des Finances a lieu après une réunion d'information à l'ENA, où toutes les questions (relatives aux rémunérations, plan de carrière, temps de travail, calendrier des missions, attribution des jours de congé, etc.) qui intéressent vivement les énarques sont traitées. A l'issue de cette rencontre, le « jeune ancien » inspecteur des Finances qui anime la réunion invite les nouvelles recrues en ces termes : « Le chef de service souhaite vous accueillir plus formellement avec quelques inspecteurs des Finances ayant quitté la tournée et d'autres, autour d'une table, chez nous, à la bibliothèque. » Il leur remet un tableau des fonctions de sortie des inspecteurs des Finances issus de l'ENA, après les quatre ans de la « tournée », la répartition des inspecteurs dans l'administration, dans le secteur privé et dans le politique, les missions réalisées par les inspecteurs de la dernière promotion et la liste des missions prévisibles.

Dans une sobre salle de la rue de Bercy, siège du ministère des Finances, le chef de service accueille les nouveaux cordialement, en témoignant de son estime pour tous les grands corps, dont il résume les identités à leur valeur de symbole : « La Cour des comptes se caractérise par la "liasse", le Conseil d'État par le "contentieux" et l'inspection des Finances par la "tournée"<sup>1</sup>. » La spécialité de

1. La « liasse » est l'ensemble des pièces comptables qui justifient une dépense ou une recette, documents qu'examine le rapporteur de la Cour des comptes. Le « contentieux » désigne la fonction de juge du Conseil d'État en la distinguant de sa fonction de conseil du gouvernement. La procédure juridique visant au règlement des litiges oppose les administrés à l'État et le « contentieux » est généralement confié au jeune auditeur. La

l'inspection des Finances remonte, rappelle-t-il, aux *missi domini* de Charlemagne, « ces gens de qualité chargés de contrôler la province et de raconter à la Cour »<sup>1</sup>. La « tournée », fruit de cette tradition, présente certaines contraintes : « Devenir expert en deux mois, faire seize à vingt missions par an, n'est pas toujours facile, mais ce n'est pas un chemin de croix ! »

Le rôle du chef de service est d'« aider les camarades », aussi parle-t-il des traditions du corps, de la solidarité de ses membres, avant d'aborder la question de la sortie de l'inspection. Ce corps a en effet pour autre spécialité de gérer la carrière de ses ressortissants à l'extérieur en les plaçant aux postes clés de l'administration, dans les entreprises publiques ou dans le secteur privé.

Après ce discours d'ouverture, six « anciens » présentent aux futures recrues leurs parcours, en soulignant les différences avec les autres grands corps afin de les aider dans leur décision : « Le Conseil d'État dégage une atmosphère de club, on s'y connaît, l'ambiance est feutrée ; l'inspection des Finances, c'est l'ordre, l'initiative, le respect de la règle, une forte solidarité. Il faut choisir en fonction de son tempérament. On a vu souvent des conseillers d'État regretter leur choix, jamais des inspecteurs des Finances. »

Ils prennent tour à tour la parole. Le premier cite le rôle de l'inspection dans un monde agité, une société bloquée : « Nous savons comment est installée la tuyauterie et comment la réparer. » Le deuxième, enseignant à l'ENA, précise que « l'ambition est un vrai bon mot pour l'inspecteur des Finances ». Le troisième évoque le caractère plaisant des différentes fonctions qu'il a exercées et conseille : « Surtout n'ayez pas peur ! » Le quatrième parle des avantages de la « visibilité du corps », liée au prestige de ses membres. Le cinquième revient sur « le mythe de la tournée qui, on le sait, ennuie les élèves à la sortie mais... crée l'esprit de corps : elle a un aspect formateur. On parle de moule, du club des jeunes gens distingués ; ce n'est pas le stress ». Le sixième évoque le métier, la méthode, le rôle du corps : « un propulseur sympathique, humain, mais efficace ».

<sup>1</sup> « tournée » est le parcours qu'effectuent les inspecteurs adjoints des Finances dans les trésoreries, perceptions et différentes caisses de l'État pour vérifier la bonne tenue des comptes.

1. Il est à noter que le corps préfectoral se réclame de ces mêmes origines.

Lorsque les sept fées se sont prononcées, les élèves, un peu intimidés, posent quelques questions. Ils s'inquiètent des carrières classiques et des fonctions « iconoclastes », se préoccupent du rôle du major au classement interne de l'inspection, se demandent s'ils peuvent encore diversifier leur formation et leurs centres d'intérêts. A l'issue de la réunion, les futurs inspecteurs sont invités à visiter les lieux et à discuter, une coupe de champagne à la main, avec d'autres inspecteurs.

Au Conseil d'État, institution prestigieuse qui succéda au Conseil du roi en devenant la première des grandes institutions administratives de la République<sup>1</sup>, l'accueil des jeunes énarques est encore plus convivial. La vaste table autour de laquelle s'assoient les anciens d'un côté, les nouveaux de l'autre, est de mise, comme à l'inspection, mais la discussion s'oriente autrement, sous forme d'un débat à plusieurs voix. L'organisateur de la réunion invite les nouveaux à participer à des petits déjeuners avec quatre anciens et leur remet une liste des membres du Conseil d'État exerçant leurs fonctions dans les cabinets ministériels. Il répond à une première question sur les rémunérations avant de passer la parole aux très nombreux auditeurs, maîtres des requêtes et conseillers d'État<sup>2</sup> venus faire part de leurs expériences à l'intérieur comme à l'extérieur du Conseil.

Les uns mettent en avant la liberté de temps, les autres évoquent la qualité du réseau et des relations professionnelles, la nature des missions et des propositions de travail, la reconnaissance sociale. Peu de remarques sont consacrées aux autres corps. Tous sont contents : « On ne se fait pas des camarades mais des amis », dit David Kessler, sorti de l'ENA en 1989. « Le Palais-Royal est la meilleure école de formation qui soit, mais si le titre vaut pour les rendez-vous, vous seul pouvez faire votre carrière, ajoute Philippe Crouzet, sorti de l'ENA en 1981, directeur général de Condat

1. Le Conseil d'État est chargé d'une mission juridictionnelle et d'une fonction consultative depuis la Constitution du 22 Frimaire an VIII (15 décembre 1799). Il a fait l'objet de réformes multiples mais son allure générale a été préservée. « Il se présente comme le conseil le plus important et le plus prestigieux du gouvernement, et comme la juridiction administrative suprême, statuant souverainement sur les recours dont elle est saisie » (René Chapus, *Droit administratif général*, Montchrestien, p. 337).

2. Les membres du Conseil d'État se répartissent en trois catégories superposées : les auditeurs de deuxième classe puis de première classe, les maîtres des requêtes et les conseillers d'État.

(papeterie) à l'époque. Je serai clair : toute la série de "plus" que l'on peut aligner ici est infiniment supérieure à ce que l'on trouve ailleurs. » Le mot de la fin revient à Nicole Questiaux, présidente de la cinquième section : « C'est formidable de commencer sa carrière en tenant la balance de la justice : qui a raison entre un individu et le pouvoir ? On se rend compte, lorsqu'on est devenu ancien, de l'importance de la formation des uns par les autres. » Il est en effet traditionnel au Conseil d'État de s'initier au contact des anciens et de discuter des rapports sur le coin d'une table de la bibliothèque.

La visite des lieux se termine par un apéritif sous les auspices du vice-président du Conseil d'État. Les nouveaux discutent à bâtons rompus avec les anciens.

Le scénario se répète à la Cour des comptes<sup>1</sup>, qui envoie ses représentants, sortis de l'École depuis deux ou trois ans, informer les jeunes à l'ENA, ou bien les reçoit chez elle, au Cercle des magistrats. Les comparaisons avec l'inspection des Finances ou avec le Conseil d'État sont de mise, en termes de missions, d'organisation du travail, d'entrée et de sortie de l'institution. La Cour se rapproche du Conseil en laissant, notamment, à ses membres une plus grande latitude que l'inspection des Finances pour gérer leurs postes de sortie. Comme tous les grands corps de contrôle, elle conserve un certain nombre de « fiefs » dans l'administration, mais elle compte un moins grand nombre de « chasses gardées » que l'inspection des Finances.

La Cour se distingue du Conseil sur plusieurs plans : ses membres sont des magistrats ; son atmosphère est empreinte de cette qualité qui confère aux conseillers maîtres, prééminents entre tous, indépendance et solennité. La différence de statut entre ces derniers, qui ont pour métier de juger, et les auditeurs et conseillers référendaires, qui assument la fonction de rapporteur, est marquée dans l'espace de la Grand-Chambre, lieu où se déroulent les séances de jugement : seuls les conseillers maîtres ont le droit de franchir la petite marche d'escalier qui sépare les fauteuils des

1. Juridiction administrative créée en 1807, la Cour des comptes juge les comptes des comptables publics et exerce un contrôle non juridictionnel « externe » à l'administration. Elle publie un rapport annuel où elle consigne le résultat de ses enquêtes et ses propositions de réformes.

juges des bancs de la salle où siègent les rapporteurs, les invités et le public.

La Cour des comptes accueille aussi les énarques intéressés par les chambres régionales des comptes<sup>1</sup> (CRC) pour leur présenter les fonctions qu'ils assument localement, mais ceux-là n'appartiennent pas au grand corps des magistrats de la Cour.

En 1989, les nouveaux magistrats administratifs entraient par la petite porte de la Cour et étaient accueillis dans une salle de travail. Des administrateurs civils et des conseillers de chambre leur expliquèrent les avantages des postes offerts en CRC en mobilisant toute la gamme des arguments : « C'est une très belle chambre, vous ne trouverez pas de bâtiment plus "chouette" dans l'administration française. On est très largement jaloués. Le look compte vis-à-vis du jugé, pour avoir du crédit vis-à-vis des collectivités locales. Il faut voir sur pièce et sur place pour reprendre notre jargon » ; « Vous serez des notables, dotés d'un statut social indéniable conforté par des avantages et des primes. Mais c'est un corps encore neuf, nous manquons de passé pour juger de la mobilité des conseillers, de leur retour dans les chambres à l'issue de leur mobilité ».

Le déroulement de la carrière préoccupant considérablement les énarques dans ces rangs de classement, ils demandèrent des comparaisons avec les postes en tribunal administratif quant aux possibilités respectives d'intégrer la Cour des comptes ou le Conseil d'État. Les recruteurs se firent séducteurs : « Si un camarade ancien élève vient chez moi, je ferai en sorte que tout se passe bien pour lui ! Le métier est vraiment intéressant, avec de multiples déplacements. C'est très bien, sauf si vous éprouvez un véritable amour pour la "liasse" et pour la poussière » – ces propos firent ainsi réagir une énarque : « J'ai l'impression d'être une souris devant un énorme morceau de fromage ! »

La réunion se conclut de manière hautement symbolique par la visite de la Cour des comptes proprement dite. La petite troupe traversa des bureaux chargés de liasses de documents comptables, si

1. Ces juridictions créées par la loi du 2 mars 1982 sont chargées de juger les comptes des comptables publics locaux sous le contrôle en appel de la Cour des comptes. Elles sont également chargées d'intervenir dans la mise en œuvre de la tutelle financière sur les collectivités locales et leurs établissements publics.

envahissants qu'ils remplissent un immeuble à eux seuls. Elle parcourut du regard la Grand-Chambre où trônent les fauteuils des juges. Elle admira les tapisseries, la bibliothèque, le petit bar, avant d'être reçue dans le bureau du président de la Cour où l'atmosphère semble pétrie de confort, de distinction, de classe. La sortie par la grande porte transforma cette visite d'information en un parcours initiatique.

Les réceptions dans les ministères sont aussi aguichantes, mais le public plus nombreux, les salles plus grandes, l'atmosphère moins feutrée les rendent plus communes.

Au ministère de l'Intérieur, la salle s'est partagée spontanément entre les élèves et les anciens. Debout, sans se mêler, ils écoutèrent le discours de Pierre Joxe sur la décentralisation, la déconcentration, le rôle du préfet, les réformes, le sens des missions, la coopération internationale. Cet accueil du ministre, lui-même ancien élève, servait de préliminaire aux discussions plus approfondies qui, entre café et croissants, se déroulèrent dans une vaste salle contiguë. Bien que le cadre fût convivial, l'attitude des fonctionnaires d'administration centrale était moins détendue que celle des membres des grands corps : quand ils déclinaient leurs expériences pour informer les nouveaux, ces fonctionnaires regardaient toujours leur supérieur hiérarchique.

Ces anciens avaient la délicate mission de redorer le blason d'un ministère et d'un corps qui depuis quelques années n'attirent plus beaucoup les énarques. Ils vantèrent les mérites de la Préfectorale en ces termes : « Vous êtes l'État. Vous aurez un métier passionnant. Ce que nous vivons n'est pas ce que dit la presse » ; « C'est un très beau poste, d'"horizontalité", que l'on a généralement en deuxième poste, mais nous avons voulu le confier à un jeune de l'ENA ! » ; « Ce poste requiert une fibre politique, c'est passionnant deux ou trois ans si l'on a le goût pour la chose ; tous ceux qui sont entrés là en sont bien sortis ! » ; « Il est certain qu'il faut positionner les jeunes collègues sur des postes intéressants et de responsabilité ! » ; « C'est une expérience de plus en plus managériale ! »

Les énarques, préoccupés de leur déménagement, s'inquiétaient du moment où ils prendraient leurs fonctions. Les réponses furent immédiates et rassurantes : « On a anticipé vos choix, on s'est



donné les moyens de libérer tous les postes, les "mouvements" ne seront pas différés, votre installation sera rapide » ; « Vous serez en poste au 1<sup>er</sup> mars, après un stage de découverte du ministère de l'Intérieur et un stage d'adaptation aux fonctions de la "Territoriale" ». Contrairement à la plupart de leurs camarades, ces énarques n'en terminent pas avec les études ! « Il existe une valeur ajoutée au ministère de l'Intérieur en matière de formation : stage "élections", stage "risques civils", stage "catastrophe"... » Formations qui s'avèrent indispensables pour coordonner l'action des représentants de l'État dispersés sur le territoire français.

Dans les différents ministères, les réceptions suivent des formes semblables, sous réserve cependant que les ministres ne se déplacent pas toujours. S'ils se disputent les énarques pour compléter leurs effectifs d'encadrement, ils réussissent très inégalement à les attirer ou à les retenir. Dans tous les cas de figure, les anciens sont mobilisés pour communiquer leurs expériences, conseiller les nouveaux : l'Association des anciens élèves de l'ENA organise, elle-même, une réunion *ad hoc* une semaine avant la sortie officielle afin d'éclairer les choix sur tous les postes offerts à la sortie de l'École.

D'une année sur l'autre, se vérifie la hiérarchie des corps, des ministères, des postes. Après les trois grands corps, sont demandés les « petits grands corps » (l'inspection générale des Affaires sociales, l'inspection générale de l'Administration), en alternance avec les prestigieuses directions des Finances que sont le Trésor et le Budget ; en perte de vitesse, vient le Quai d'Orsay, suivi de l'Industrie, de la Caisse des dépôts et consignations, des autres directions des Finances, des chambres régionales des comptes, plus ou moins à parité avec les tribunaux administratifs, la Préfectorale et l'Intérieur qui, en 1992, sont mieux « sortis » grâce à la vocation de deux élèves pour la Préfectorale. Enfin arrivent la Défense, les Affaires sociales, l'Éducation nationale et l'Agriculture. En 1991, le ministère de la Justice, qui pour la première fois demandait à recruter un énarque, s'est vu boudé, tandis que la Ville de Paris « sortait » à la hauteur des Finances : un succès pour cette administration, non confirmé l'année suivante.

Tous les postes proposés étant loin de répondre aux vœux des énarques, en janvier 1990 l'Association des anciens élèves de

l'ENA, saisie par les élèves de la promotion sortante, écrivait au ministre de la Fonction publique : « L'École ne peut avoir un recrutement de qualité que si elle offre des débouchés attrayants... la réduction de près de la moitié des effectifs ne se traduit pas, bien au contraire, par une amélioration substantielle de la qualité des débouchés. Cette situation est d'autant plus regrettable que la difficulté du concours s'est très sensiblement accrue... il serait opportun que vous puissiez attirer de nouveau l'attention de certains de vos collègues sur la nécessité de proposer des débouchés attractifs... »

Une fois les postes choisis, comment les énarques se mettent-ils au travail ? Avec ardeur, semble-t-il, si l'on entend les chefs de corps, les présidents de section, les directeurs...

### **La prise de fonctions**

Les nouveaux hauts fonctionnaires prennent leurs fonctions dès leur sortie de l'École, à l'exception de ceux qui reçoivent un complément de formation – cas des conseillers de tribunaux administratifs (juges de droit commun en premier ressort du contentieux administratif) et des membres du corps préfectoral.

Avant de connaître la réalité de leurs activités, ils entrent dans un statut et deviennent auditeurs au Conseil d'État, ou à la Cour des comptes, inspecteurs adjoints des Finances, de l'Administration ou des Affaires sociales, conseillers des chambres régionales des comptes ou de tribunal administratif et de cour administrative d'appel, secrétaires des Affaires étrangères, sous-préfets, administrateurs civils dans les différents ministères ou à la Caisse des dépôts et consignations. A moins qu'ils n'aient démissionné et convenu avec la direction et le conseil d'administration du remboursement de leurs frais de scolarité (environ 150 000 francs), ou d'une dérogation pour retourner dans leur corps d'origine.

Ils rejoignent leur poste aux dates fixées par les chefs de service. Petit privilège, les recrues des grands corps sont officiellement présentées aux autorités de chacun des corps par le directeur de l'École tandis que les autres gagnent leur service individuellement ou presque. Dans certains ministères, les énarques se présentent en

## À LA SORTIE DE L'ÉCOLE

effet en nombre : en 1992, treize au ministère des Finances, dix à l'Intérieur, six aux Affaires sociales plus trois à l'inspection des Affaires sociales, sept au Quai d'Orsay... Avant qu'il parte, l'administration de l'École remet encore à chaque énarque – preuve de sa sollicitude – un dernier document précisant le lieu, l'heure de rendez-vous et les noms de ses interlocuteurs dans chaque affectation.

Accueillis à bras ouverts par leurs collègues des promotions antérieures, les énarques sont conviés à divers cocktails, réceptions, dîners et petits déjeuners, qui leur permettent de nouer des contacts avec leurs pairs et de se renseigner sur les habitudes du corps, du ministère, de la direction, du service dans lequel ils pénètrent.

La plus ritualisée des « procédures d'installation » est celle de la Cour des comptes. Devant les magistrats en grande tenue, réunis en séance solennelle sous la présidence du premier président de la Cour, après réquisitoire du procureur général (« Nous, procureur général de la République, vu la loi du 16 septembre 1807, vu le décret du 11 septembre 1870, vu la loi modifiée du 22 juin 1967, vu le décret du 11 septembre 1985, vu la lettre du 14 février 1989, lettre par laquelle le directeur de l'ENA précise le rang de classement des élèves de la promotion 1989 affectés à la Cour, requérons qu'il plaise à la Cour, après avoir entendu leur serment, recevoir Monsieur K., Madame P., Messieurs X., Y., Z., en leur qualité d'auditeurs de deuxième classe pour en exercer les fonctions et jouir des honneurs, prérogatives et émoluments qui y sont attachés»), les nouveaux prêtent serment.

Le président invite ensuite deux auditeurs de première classe à se rendre auprès des personnes en question (qui attendent à l'extérieur de la salle) pour les introduire à l'entrée du parquet. En tenue solennelle – robe noire et smoking –, les impétrants se disposent devant les magistrats : « Veuillez lever la main droite. Vous jurez et promettez de bien et fidèlement remplir vos fonctions, de garder religieusement le secret des délibérations et de vous conduire en tout comme des dignes et loyaux magistrats, monsieur... – Je le jure. – ... madame... – Je le jure. – ... monsieur... – Je le jure. – ... Acte est donné de votre serment... La Cour... [le président rappelle les textes, le réquisitoire, le serment] les reçoit en qualité d'auditeurs de deuxième classe pour en exercer les fonctions et

jouer des honneurs... ordonne que transcription soit faite sur le registre des délibérations tant du décret portant nomination que du présent arrêt et que les pièces sur lesquelles cet arrêt est fondé soient déposées au greffe pour y avoir recours au besoin. Madame, messieurs, veuillez prendre place à votre rang parmi les auditeurs de deuxième classe. (*Mouvement.*) La séance est levée. »

Chaque détail a son sens. Les noms sont énoncés dans l'ordre du classement de sortie de l'ENA et non par ordre alphabétique. L'ancienneté des lois et décrets cités, le caractère ancestral du costume des magistrats (toge, hermine et mortier) placent les impétrants au cœur d'un mécanisme traditionnel dont la survie conforte l'idée qu'il est bon ; sans changer de rite, l'institution poursuit sa mission de contrôle en gérant les changements de régime et de gouvernement. L'articulation juridique et le ton solennel du procureur général et du président donnent une force singulière à ce rituel d'incorporation. Différenciés de leurs congénères par ce rituel qui n'existe qu'à la Cour, les énarques sont distingués en son sein comme auditeurs de deuxième classe occupant une place précise dans l'ensemble des magistrats<sup>1</sup>. L'avancement dans la carrière se matérialise dans l'espace, de même que celui-ci permet de différencier ceux qui appartiennent totalement à la maison de ceux qui n'y font qu'un passage : les hauts fonctionnaires en mobilité<sup>2</sup> à la Cour ne rentrent pas dans l'espace réservé aux magistrats – nuance importante qui témoigne de ce que la réalité du travail effectué est sans rapport avec la sociabilité formelle, qui se fonde sur des critères spécifiques de reconnaissance. Tous ceux qui travaillent à la Cour participent cependant au cocktail annuel qui, en janvier, célèbre la « rentrée judiciaire ».

Au Conseil d'État, la présentation des jeunes auditeurs est sobre : au cours d'une assemblée générale, les nouveaux se lèvent simplement, à l'appel de leur nom. A la solennité de la Cour fait écho la dimension « club » du Conseil, qui met l'accent sur les

1. Entrés comme auditeurs de deuxième classe, les énarques progressent dans leur carrière et deviennent auditeurs de première classe, puis conseillers référendaires et enfin conseillers maîtres. Ces derniers, lorsqu'ils prêtent serment, jouissent des « honneurs, prééminences, prérogatives et émoluments » attachés à leurs fonctions.

2. La « mobilité » est une obligation pour tous les corps des fonctionnaires issus de l'ENA, après quatre ans de fonction dans le premier poste. Ce changement d'affectation, de courte durée mais qui peut se prolonger, est indispensable aux énarques pour accéder aux fonctions de sous-directeur et de directeur d'administration centrale.

liens interpersonnels. Des petits déjeuners sont organisés pour que les nouveaux venus « connaissent mieux les autorités de la maison et se fassent une idée sur les types de carrière qu'ils pourront avoir ». Le « dîner des auditeurs » a le même objet, ainsi que le cocktail de l'Association des anciens du Conseil d'État : « un raout informel que le président de l'Association organise aux Invalides, à Versailles ou tout autre salon prestigieux, dont les hôtes d'honneur sont les nouveaux auditeurs ».

A l'inspection des Finances, même genre de réceptions – cocktail annuel de la maison, déjeuner du corps – qui mettent l'accent sur les liens personnels que les nouveaux doivent établir avec les anciens. Un jeune se souvient du dîner que traditionnellement un ancien offre à la nouvelle promotion d'inspecteurs adjoints : « Vous devez être ambitieux ! », a-t-il retenu de cet épisode.

L'arrivée dans le corps préfectoral est aussi jalonnée de réceptions. En 1990, un premier apéritif dans le bureau du directeur général de l'Administration du ministère de l'Intérieur fut suivi d'un cocktail chez le préfet de police de Paris et d'une réception dans les salons de l'hôtel particulier du préfet de la région Ile-de-France, à l'époque président de l'Association du corps préfectoral.

Au ministère des Finances, au Quai d'Orsay, des réceptions conviviales, sous les auspices du directeur du personnel ou du secrétaire général, célèbrent aussi l'entrée des nouveaux et les mettent en contact avec les anciens. Ailleurs, dans les ministères où les énarques arrivent en moins grand nombre, les cérémonies sont plus informelles, voire inexistantes.

Après quelques jours dans son nouveau poste, chaque énarque se fait graver une carte de visite qu'il distribue consciencieusement à tous les membres du corps lorsqu'il s'agit d'un grand corps, et à ses collègues. A la Cour des comptes, où la mention « nommé » portée à la plume précède obligatoirement le nom du nouvel auditeur, la circulation des cartes fait l'objet de nombreux commentaires.

Les diverses affirmations des marques rituelles finissent par laisser une empreinte au creux de laquelle se lit progressivement l'identification au corps. Tel auditeur avoue se sentir pris, presque malgré lui, dans la solennité des rapports et la défense de l'identité « Cour des comptes ». Tel autre est très content d'être au Conseil

d'État et absorbé par « la logique des grands corps qui ont l'avantage considérable d'offrir une reconnaissance sociale, une accélération de carrière et un parachute à vie, permettant de rentrer et de sortir de la maison sans aucune honte ». La profession de foi de ce jeune auditeur est claire : « J'aime le Conseil d'État, la maison est faite de tous les âges, jeune ou vieux on fait presque le même travail, le jeune de 24 ans a droit à une voix comme le président, j'ai la chance de faire ce que j'ai envie de faire. J'aime le droit, le mode de vie est agréable, j'ai une grande liberté dans le travail, personne ne me contrôle. En l'état du système on est obligé d'épouser la logique du corps dans lequel on est ! » Pendant sa scolarité il critiquait l'emprise obsessionnelle du classement sur la formation, mais il se trouve aujourd'hui à l'aise : « Les grands corps ont leur utilité dans la société française même si leurs pouvoirs élargis pèsent sur le fonctionnement des autres administrations. »

A l'inspection des Finances, un jeune inspecteur adjoint, content de s'y trouver, critique le manque d'évaluation des nouveaux comme des anciens, leurs pratiques et les rapports qu'ils soumettent : « Une fois que l'on sait comment faire, on peut se reposer. On ne le fait pas bien sûr, mais, quand on travaille en circuit fermé avec l'administration pour débouché, on est tenté de baisser le régime. En plus il est difficile de rester dans une administration dont on ne voit que les défauts puisque tel est notre métier... »

Chacune de ces réflexions met l'accent sur un attribut particulier du corps : la solennité juridictionnelle de la Cour, le caractère convivial du travail au Conseil d'État, la gestion des sorties à l'inspection des Finances. Réduire chacun des grands corps de contrôle de l'État à ces caractéristiques serait pécher par insuffisance, mais elles sont significatives d'un certain ordre de représentations puisqu'elles sont mentionnées par les jeunes aussi bien que par les anciens. Un magistrat arrivé au tour extérieur à la Cour mettait, lui aussi, en évidence les marques extérieures de l'identité : « J'ai troqué le péplum du fonctionnaire pour la toge du magistrat, j'ai appris le vocabulaire professionnel. Je me souviendrai toujours du "J'apostille" que dit le président lors de la première séance à laquelle j'assistai. Quelques années plus tard, j'apprécie la solennité de ce qui passait pour un déguisement au premier abord. » Au Conseil d'État, un ancien secrétaire général

disait du Conseil qu'« il n'est pas simplement une juridiction, il a besoin de ne pas être coupé de l'extérieur. Nous souhaitons avoir des gens de tous horizons, de toutes cultures, de toutes compétences, aux cursus les plus complets possible. Ici on apprend à prendre des décisions, à trancher, pas seulement à débattre ».

A l'inspection des Finances, l'optique différente implique de parler « sortie » dès la quatrième année, à l'issue de la période de tournée. Une fois le rite d'initiation accompli, les missions changent automatiquement, de même que les rémunérations. « Dans la première phase, selon un jeune inspecteur, on apprend le métier sur le tas et l'on construit son mode de travail. Ensuite on travaille en équipe puis l'on reprend une liberté totale de gestion de son emploi du temps. Notre métier impose d'être en contact en permanence avec les gens qui font l'objet d'une vérification comme avec ceux qui apportent des informations... » Un autre inspecteur, à l'époque conseiller du ministre de l'Industrie, confirme que la faculté professionnelle de l'inspecteur des Finances est de s'adapter rapidement à un métier, mais « un immense écart sépare le rite qui fonde l'identité de l'inspection de la nature des activités de celle-ci. Une fois la tournée achevée, poursuit notre inspecteur sur le point de partir, on arrive dans les administrations, principalement du Trésor et du Budget, au moment où les camarades de promotion, administrateurs civils, partent en mobilité, ce qui crée une situation particulière que l'on peut utiliser au mieux. Mais on a aussi la possibilité de sortir dans le secteur privé ou de "faire du cabinet" : les grands corps restent le vivier technique des cabinets sans être nécessairement intégrés dans un milieu politique. Les Finances sont un lieu de pouvoir considérable, l'inspection est déjà dans la place, ce privilège confère à l'inspecteur une légitimité qui lui permet d'aller partout ». « Revenir, rester à l'inspection ? reprend notre jeune inspecteur adjoint, dix-huit mois après sa sortie de l'ENA. C'est être considéré comme taré alors que c'est bien vu au Conseil ou à la Cour ! »

Une étude de Michel Bauer et Dominique Danic, deux chercheurs au CNRS, montre que « le nombre des départs vers le monde des entreprises, dès la fin des quatre ans de tournée ou très vite après cette période minimum, a sensiblement augmenté au cours des dernières années ». Ce phénomène manifeste l'« échec

de la politique publique de renouvellement des élites administratives du pays », car il signifie « en effet une fuite avant usage des cerveaux que l'État avait sélectionnés et formés pour peupler ses sommets »<sup>1</sup>.

Aujourd'hui, la mobilité est essentielle pour tous les énarques, tant parce qu'elle est obligatoire après quatre ans d'exercice dans un premier emploi pour accéder au grade de sous-directeur que parce qu'il est inenvisageable de faire toute sa carrière dans le même ministère. Cette étape de la carrière, perçue au départ comme une contrainte, est plus ou moins bien gérée par les corps administratifs. Il existe une différence notable entre les grands corps, qui appuient leurs membres dans leurs stratégies de mobilité, et le corps des administrateurs civils, beaucoup moins structuré, dans lequel les individus, livrés à eux-mêmes, ont moins de garanties que les autres sur des postes dits « de débouchés ».

Ce dernier corps, créé dans l'idée de décloisonner l'administration, n'a pas réussi à se hisser au niveau des « grands », notamment en ce qui concerne un monopole sur des postes de direction. Son statut a été modifié à plusieurs reprises. Le Premier ministre assure la direction de ce corps, avec une gestion interministérielle censée en garantir l'unité. Le décret du 26 novembre 1964 « pose le principe de l'unité du corps, de l'égalité de ses membres et de leur mobilité<sup>2</sup> ». Depuis cette date, la mobilité est partiellement mise en œuvre, mais l'absence d'unité de gestion pose dans la pratique des problèmes sérieux aux énarques, chaque mutation devant requérir l'assentiment des administrations concernées.

Durant dix ans, l'« obligation de mobilité, condition d'une carrière prometteuse, n'était "réservée" qu'au corps des administrateurs civils ». Mais, en 1973, l'inspection des Finances et la Cour des comptes, et en 1975 le Conseil d'État, se conforment eux aussi à l'obligation de mobilité pour que leurs ressortissants accèdent aux emplois supérieurs de la fonction publique, aux grades de sous-directeur, directeur adjoint ou chef de service dans les différentes administrations (pas pour les emplois de leur hiérarchie).

1. Michel Bauer et Dominique Danic, *L'Inspection des Finances, seize ans de pantouflage, 1974-1989*, Paris, CNRS-Heidrick and Struggles, 1990, p. 17.

2. Dominique Chagnollaud, *Le Premier des ordres : les hauts fonctionnaires. XVIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Fayard, 1991, p. 175.



Dans ce contexte, le corps des administrateurs civils se cherche toujours une homogénéité et une spécificité qui le mettraient à l'égal des grands.

### Appartenir à un corps

Qu'offrent les corps à leurs membres ? Il suffit pour le savoir de consulter les « fiches de poste » par lesquelles les administrations d'accueil définissent leurs propositions d'embauche, et d'écouter les anciens. Ces informations sur le paradigme de la carrière donnent une idée des situations actuelles, des problèmes à venir et répondent, plus ou moins bien, aux attentes des énarques.

Côté grands corps, peu d'écrits. Mais les énarques savent (presque) tout des grands corps : leur notoriété est grande... et le modèle de ces « microsociétés dotées de personnalités particulières et d'un statut consacrant leur originalité<sup>1</sup> » est assez bien connu. Les énarques ne résistent pas à leur force d'attraction, d'autant plus qu'elle s'accompagne d'une très grande liberté pour gérer au mieux les relations avec l'extérieur du corps. Les missions ou la nature des activités juridictionnelles et de contrôle sont presque secondaires par rapport aux avantages et privilèges qu'offrent les grands corps, en termes d'organisation du travail, de gestion des carrières et des loisirs, ou en matière de rémunération. Le modèle des anciens est d'autant plus présent à l'esprit des nouveaux qu'ils sont parfois de la même famille. Au-delà des chiffres et des annuaires, la tradition orale veille à la bonne transmission d'une information que résume un maître des requêtes : « Quand on entre dans un grand corps on ne renonce à rien, le label ouvre les portes, puis on a ce que l'on se construit. »

L'inspection générale de l'Administration (IGA), qui relève du ministère de l'Intérieur, commence à être assez prisée mais elle a besoin de se présenter à travers un dossier d'information. Ce corps de quarante inspecteurs adjoints, inspecteurs et inspecteurs géné-

1. Marie-Christine Kessler (*Les Grands Corps de l'État*, Paris, Presses de la FNSP, 1986), Jean-Claude Thoenig (*L'Ère des technocrates*, Paris, L'Harmattan, 1987) et Dominique Chagnollaude (*Le Premier des ordres*, op. cit.) ont produit des analyses très fines sur les grands corps de l'État.

## À LA SORTIE DE L'ÉCOLE

raux est jeune (35 % de moins de 40 ans en activité dans le corps) et dominé par les énarques (76 % de ses membres). La brochure de présentation évoque le rôle de l'IGA<sup>1</sup> avant de parler de ses membres, en commençant par le type d'emplois qu'ils occupent par la voie des détachements, mises à disposition ou disponibilité, c'est-à-dire ici encore par les emplois de débouchés. L'expérience des deux membres des dernières promotions, relatée en détail, enchaîne avec le dernier thème : le travail, placé sous le signe de l'indépendance organique (avec un rattachement direct au ministre de l'Intérieur) et statutaire : « le chef de corps... dirige les activités du corps, centralise les conclusions de ses travaux ». Pour attirer les « vocations », la brochure souligne plusieurs points, tels l'autonomie de gestion du corps, l'absence de notation, l'avancement à l'ancienneté de fait et l'indépendance méthodologique des membres du corps<sup>2</sup>.

L'inspection générale des Affaires sociales (IGAS) présente également son rôle et ses missions avant de parler de ses membres et de leur travail<sup>3</sup>. Le corps, d'une centaine de personnes, regroupe des individus d'origines diverses et 50 % d'énarques. La carrière s'y déroule normalement, avec une mobilité en qualité d'inspec-

1. L'IGA assure le contrôle supérieur des personnels, des services et des établissements ou institutions qui relèvent du ministre de l'Intérieur. Elle réalise des enquêtes spécifiques sur des événements graves, et des études de portée générale. Elle participe à l'évaluation des politiques publiques et à la réflexion administrative. Elle est partie prenante de plusieurs comités et organismes au sein du ministère de l'Intérieur et dans d'autres ministères.

2. Ministère de l'Intérieur, brochure de l'inspection générale de l'Administration, ENA, 1991.

3. L'IGAS a été créée en 1967 par le regroupement de trois corps d'inspection (Travail, Santé, Sécurité sociale) fusionnés par décret en 1990. Elle est placée sous l'autorité conjointe du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle et du ministre des Affaires sociales et de la Solidarité. Ce corps assume des missions de contrôle sur l'ensemble des institutions, administrations et organismes publics, parapublics et privés qui interviennent directement ou indirectement dans le domaine social au sens large du terme. Il inspecte et contrôle dans ce secteur les administrations centrales et leurs services extérieurs, les services territoriaux (à la demande des présidents de conseils généraux), les établissements hospitaliers publics et privés, les établissements sanitaires et sociaux, les associations de ce secteur, les organismes de sécurité sociale, les organismes de protection sociale complémentaire et dans le secteur de l'emploi. L'IGAS a des missions d'études, d'assistance et de réflexion qui lui sont propres, et d'autres qu'elle réalise conjointement avec d'autres inspections : IGA, IGF, IGEN, etc. Elle travaille en collaboration avec des cabinets d'audit privés, réalise quelques activités internationales et enfin élabore un rapport public que diffuse la Documentation française. Ses membres exercent aussi des fonctions au niveau régional, auprès d'organes juridictionnels, et participent aux travaux des commissions ministérielles et interministérielles.

teur après quatre ans de service en qualité d'inspecteur adjoint. « Le passage au grade d'inspecteur général dépend ensuite de la pyramide démographique du corps et du tableau d'avancement..., conformément aux règles statutaires, mais le passage par l'IGAS présente l'avantage de permettre d'accéder directement à des postes de sous-directeur, voire de directeur. Les possibilités offertes sont réelles puisque environ 40 % des membres du corps sont en position de détachement, de mise à disposition ou en disponibilité<sup>1</sup>. »

Ces « petits » grands corps sont assez recherchés par les énarques car ils présentent des caractéristiques semblables aux grands. Il leur manque toutefois un peu d'histoire et de considération externe pour leur champ de compétence. Il n'est guère aisé de rivaliser avec les « monstres de légitimité » que sont le Conseil d'État, l'inspection des Finances, la Cour des comptes, le corps préfectoral ou le corps diplomatique. Ces deux derniers jouissent d'un prestige moins grand qu'autrefois en raison, semble-t-il, de l'évolution du rôle du préfet depuis 1982 et d'une moindre appétence pour le style diplomatique.

Le corps diplomatique – autrefois la Carrière – et le corps préfectoral, qui relève du ministère de l'Intérieur, fournissent simplement leurs « fiches de poste », les propositions concrètes de travail. Ils n'ont guère besoin de se présenter car ils sont bien connus des élèves qui y ont fait leur stage et désirent plutôt être informés des secteurs précis dans lesquels ils seront affectés.

Dans ces ministères, les énarques prennent des postes territoriaux de plus ou moins grande importance, à l'aune de laquelle ils mesurent leur progression dans une carrière qui les verra nommés, mais au choix seulement, comme préfet ou ambassadeur. Ils évaluent les avantages et les contraintes qui pèsent sur eux : il vaut mieux avoir la vocation pour choisir de vivre en province ou à l'étranger, accepter de déménager dans les quarante-huit heures et de changer les enfants d'établissement scolaire tous les deux ans, vivre dans le luxe de la République en poste et plus « pauvrement » dans le « civil ». Les énarques peuvent également occuper des fonctions classiques en administration centrale. Ces deux ministères « garantissent », comme le fait remarquer J.-C. Thoe-

1. « ENA 1990, promotion Jean-Monnet. Inspection générale des Affaires sociales. Fiche de poste ».

nig, « des déroulements de carrière sur le plan statutaire, et des montants de prime, satisfaisants<sup>1</sup>,... ». Cela est relativement connu des élèves. Au détour de la présentation d'une fiche de poste, les femmes énarques ont cependant l'occasion d'apprécier une forme de discrimination sexiste, disparue ailleurs. Ligne « qualités requises » : « Le candidat devra être un homme de contact... » Sans doute est-ce pour cela que la France ne compte encore que deux femmes préfets et trois femmes ayant rang d'ambassadeur<sup>2</sup>.

Au ministère des Finances, qui compte dix-huit directions et services autonomes, la question de la carrière est présentée dès la première page du dossier envoyé aux énarques : « Chacun peut y trouver un poste correspondant à ses goûts et à ses aptitudes. Nul n'est contraint d'effectuer sa carrière dans un seul poste et dans une seule direction et nombreux sont ceux qui changent d'affectation, par exemple au retour de la mobilité<sup>3</sup>. » Ce ministère est une véritable pépinière d'énarques : « Six cent seize administrateurs civils issus de l'ENA ont été affectés aux Finances depuis 1948 (soit 11 % de l'ensemble des énarques). Les administrateurs civils en fonction à l'administration centrale représentent 85 % des fonctionnaires de haut niveau et occupent 80 % des emplois d'encadrement supérieurs... A ENA + 4 ou 5 ans<sup>4</sup>, est garanti le libre choix de la mobilité pour lequel le département mène une politique libérale et offre donc une palette de possibilités particulièrement variées. Ainsi sont ouverts des postes en entreprises publiques au sein des nombreux corps de contrôle (inspection générale des Finances, Cour des comptes, Contrôle d'État), à l'étranger avec les réseaux des postes financiers et de l'expansion économique... Dès leur retour de mobilité les administrateurs civils dirigent les bureaux importants. Dix ans est la durée médiane de la carrière

1. Jean-Claude Thoenig, *Les Administrateurs civils des services centraux de l'État face à leur carrière et à leur travail*, rapport à la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique, p. 83.

2. Rapport de la Fonction publique de l'État 1992 : situation en juin 1991.

3. Extraits de la brochure du ministère de l'Économie, des Finances et du Budget, *Informations sur les carrières, fiches descriptives de poste*, proposée à la promotion Jean-Monnet (1<sup>er</sup> février 1990).

4. L'expression « ENA + 2 », comme « ENA + 20 », est consacrée dans le milieu pour stipuler le temps écoulé depuis la sortie de l'École et contrôler sur longue période le déroulement des carrières par rapport aux camarades. Il existe des étapes que fixe la pratique des anciens. « A ENA + 4 ou 5 ans » fait donc référence à une condition d'avancement, non à un individu.

pour accéder à un emploi de sous-directeur, à peine plus de 1 % d'entre eux ont été conduits à prendre leur retraite comme administrateur civil hors classe. »

Bonnes nouvelles, donc, que les administrateurs civils des autres ministères aimeraient connaître. Ce qui ne s'écrit pas se dit. Il s'agit des différences entre les directions prestigieuses du ministère : la direction du Trésor ou la direction du Budget, et les autres. Les premières ont un poids si réel qu'elles tendent presque à devenir des corps à part entière : elles sont souvent choisies avant le corps diplomatique ou le corps préfectoral, au grand dam de ceux-ci qui enregistrent les conséquences de la mutation de l'État ; la décentralisation d'un côté rend moins attractive la Préfectorale, le Trésor joue un rôle prépondérant dans les relations extérieures de la France. Les autres directions des Finances bénéficient toutefois d'une partie de la capacité d'attraction des premières et garantissent, au moins en termes financiers, des avantages significatifs. La tradition orale rejoint l'exposé des faits, noir sur blanc se lit dans les annuaires et les bottins administratifs le bilan d'une situation favorable à la carrière des énarques, même s'ils attendent un peu plus longtemps qu'ailleurs les postes de promotion du fait de la concurrence. Ils ont peu de difficultés à se placer à l'extérieur de l'administration. Pour ces divers « privilèges », les administrateurs civils des Finances deviennent le point de mire du corps.

La direction générale de la Fonction publique le sait bien, qui assure la gestion interministérielle des corps recrutés par la voie de l'ENA. « Les administrateurs civils issus de l'ENA sont en contact avec l'ensemble de l'administration... [ils] ont, par nécessité, un accès facile et direct à l'ensemble de la chaîne de décision... ils prennent des responsabilités plus tôt que dans d'autres services aux missions comparables (direction du Budget)... Enfin l'expérience montre qu'après quatre années passées à la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique les administrateurs civils qui en sont issus opèrent, s'ils le souhaitent, une reconversion qui les amène à exercer rapidement dans l'administration ou dans le secteur public des responsabilités importantes <sup>1</sup>. »

1. Brochure de la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique, *Postes offerts à la promotion 1989-1991* (Victor-Hugo).

A côté, les autres ministères font miroiter l'intérêt des fonctions qu'ils offrent et divulguent oralement le montant des primes que peuvent escompter un frais émoulu de l'ENA et un plus ancien. En 1990, le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation et le ministère des Affaires sociales et de la Solidarité ont présenté ensemble un dossier attrayant pour décrire leurs postes et se faire connaître. L'IGAS, sa brochure, son statut font office de produits d'appel que relaient la lettre de la direction de la Sécurité sociale et d'élégants fascicules concernant la direction des Populations et des Migrations et la direction de l'Action sociale. Les missions comptent dans ces ministères, plus que les carrières qu'ils peuvent offrir à leurs agents. L'entretien des élèves avec des administrateurs civils de ce ministère confirme que « Santé-Travail-Emploi est un ministère qui permet de se faire plaisir avec des postes de responsabilité ». Mais les inquiétudes des élèves sur les rémunérations et sur le déroulement des carrières sont-elles fondées ? « Quand je suis revenu de mobilité, ma direction était prête à m'offrir ce que je voulais car l'administrateur civil n'est pas très fidèle après sa mobilité. Sur six personnes de ma promotion, les trois quarts ne sont pas revenues. Je ne sais pas si c'est propre aux Affaires sociales, mais ici on est assez mal placé pour le déroulement de la carrière. Il n'y a pas beaucoup de postes de sous-directeur », disait un administrateur civil des Affaires sociales en 1991<sup>1</sup>. Les énarques motivés par le secteur social, au point de redemander des postes en 1990, reconnaissent que leurs fonctions sont intéressantes. Mais ils aimeraient bénéficier des avantages de leurs collègues des Finances, ce miroir dans lequel tous les administrateurs civils aiment se contempler.

N'oublions pas les autres ministères, les autres affectations, les autres critères de choix qui relativisent l'option pour un corps en particulier. Au ministère de la Culture, de la Communication et des Grands Travaux, distinct du ministère de l'Éducation nationale à l'époque de cette enquête, une autre tonalité ressort d'un dossier simplement photocopié. Une seule affectation est proposée ; celui qui choisira cette affectation, le plus souvent par intérêt, ne saura pas grand-chose de son profil de carrière. Il s'engage sur une mis-

1. Jean-Claude Thoenig, *Les Administrateurs civils des services centraux de l'État face à leur carrière et à leur travail*, op. cit., p. 78.

sion : en 1991, il s'agissait de réorganiser la gestion du personnel et de venir à bout de la juxtaposition d'une centaine de corps. Se situer entre les agents de surveillance et les conservateurs du patrimoine est relativement compliqué pour un énarque, mais chaque année le poste de gestionnaire offert à la sortie de l'ENA est cependant disputé. La Culture attire les vocations : « ce ministère offre des perspectives de mobilité intéressante », dit-on. Sur quatre-vingt-sept énarques qui occupaient en 1991 des postes d'encadrement, une trentaine venaient d'autres ministères ou grands corps. En contrepoint, les vingt-quatre énarques administrateurs civils de ce ministère, en fonction en dehors de leur administration, occupaient des postes ayant de près ou de loin un rapport avec la culture.

Dans une tout autre situation est le ministère de l'Éducation, dont les immenses besoins en personnel d'encadrement sont si peu appréciés des énarques qu'il ne sait plus comment convaincre. En 1991, il proposait un épais dossier pour répondre aux questions des candidats : cinq fiches de poste, une liste de tous les correspondants, un organigramme complet, un annuaire de l'administration centrale du ministère de l'Éducation nationale, des chiffres, des éléments précis sur la carrière des agents du ministère – cent quatre-vingt-sept administrateurs civils dont vingt en mobilité, 66 % en fonction au ministère, 27 % en dehors du ministère, 7 % en dehors des cadres et en disponibilité. « Le ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, ne contraint jamais un administrateur civil à reculer son départ en mobilité. A cet égard, l'Intérieur et les Finances ont une position différente... Il faut compter en moyenne sept à huit ans pour accéder à la hors-classe à partir de la sortie de l'ENA... et entre huit et douze ans pour devenir sous-directeur... Les énarques occupent 75 % des postes de sous-directeurs, 100 % des postes de chefs de service<sup>1</sup>. »

La délégation des élèves qui assista en 1991 à la présentation orale de ce ministère en fit un compte rendu amusant. A propos de la libéralité constatée dans la gestion des carrières des administrateurs civils, elle sonna l'alarme : « Un tel maelström rend possible une carrière honorablement évolutive et a garanti jusqu'à présent des conditions de mobilité satisfaisante... Mais attention ! Si les

1. Brochure du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, présentée à la promotion Victor-Hugo de l'ENA (1989-1991)

promotions s'obstinent à ne pas fournir leur contingent de chair fraîche au moloch, une telle bénévolence ne sera pas maintenue... Alors soyez sympas, quoi ! » Ce commentaire montre les limites objectives de l'unité de gestion du corps des administrateurs civils.

La note d'information sur le corps des conseillers de tribunaux administratifs (TA) et des cours administratives d'appel a un autre style. Deux postes en tribunal administratif sont proposés à la sortie de l'ENA<sup>1</sup>. Sur des photocopies de couleur, simplement agrafées, le jeune énarque reçoit tous les éléments d'information relatifs au statut du corps, à l'indépendance légale de ses membres, à la gestion des tribunaux administratifs. Les fonctions de détachement, le passage au Conseil d'État, la liste des tribunaux et des cours avec le nom de leurs présidents et leurs adresses complètent le dossier. Point n'est besoin d'être spécialiste de droit administratif : le Conseil d'État offre six mois d'une formation complémentaire. « Rectitude du jugement, puissance de travail, ouverture d'esprit, sens des responsabilités et des relations publiques, sens aigu de l'analyse constituent les qualités majeures souhaitées d'un conseiller de tribunal administratif<sup>2</sup>. »

Dans ce choix, comme dans celui des chambres régionales des comptes (CRC) présentées également par un recueil de textes précisant les missions de ces jeunes institutions, le rôle des conseillers, leur statut et leur régime indemnitaire, prime essentiellement la « qualité de la vie ». La possibilité de retour au pays pour un énarque d'origine provinciale se grossit d'une rumeur qui veut que, dans les tribunaux administratifs et dans les chambres régionales des comptes, on soit maître de son temps. Si le passage au Conseil d'État ou à la Cour des comptes était garanti... Qui donc résisterait ?

Restent les petits ministères, boudés des énarques. Au ministère de l'Agriculture, en 1989, le candidat au poste devait se décider sur la base d'une information succincte : adjoint au chef de bureau pour un poste à Paris dont quelques lignes seulement précisent la nature ; la durée minimale de l'engagement est de trois ans. Rien

1. Certains réfléchissent sur la possibilité de recruter ces magistrats par la voie de l'École nationale de la magistrature, ce qui priverait les énarques d'un corps d'affectation et pourrait avoir une répercussion sur le recrutement du Conseil d'État.

2. « Fiche de poste relative à l'emploi de conseiller de tribunal administratif », Conseil d'État, 1991.



d'autre n'est dit. Serait-ce parce que bien fou serait l'énarque qui ferait une carrière d'administrateur civil dans ce ministère ? Ou bien est-ce un oubli ? Soixante-quatre énarques y étaient en fonction en 1991, dont quatorze issus d'une autre administration, dans des grades allant d'adjoint au chef de bureau pour les plus jeunes à directeur général, tandis que vingt-huit étaient en fonction en dehors de leur administration.

Si l'on égrenait la liste des ministères, on évaluerait les différences de carrières, de rémunérations et de métiers proposés aux administrateurs civils issus de l'ENA. Cela conforterait dans l'idée qu'il existe de fortes disparités à l'intérieur de l'administration centrale de l'État, sans relation avec le degré de satisfaction dans le travail, qui dépend de plusieurs autres éléments : l'intérêt relatif des tâches accomplies, la présence de missions d'ouverture sur l'extérieur, le niveau de responsabilité, l'état des relations du travail avec la hiérarchie.

En ce qui concerne la carrière, une enquête du CNRS a montré que « si la carrière qu'offre le corps [des administrateurs civils] en général est perçue plutôt comme peu attrayante, pour soi-même le bilan qu'on en trace s'avère plutôt positif<sup>1</sup> ». Cette même étude souligne que « les divers ministères adoptent des modalités et des pratiques spécifiques, peu transparentes et dissemblables, pour recruter parmi les administrateurs civils des personnes pouvant remplir des emplois laissés libres à l'occasion du départ de leur titulaire<sup>2</sup> ». En ce qui concerne la mobilité verticale, le problème explicite est de faire coïncider la norme du statut – propre à chacun des corps administratifs – avec un rythme personnel d'avancement que de multiples critères peuvent freiner ou accélérer.

### « Un pour tous, tous pour un », tous dehors

Chaque grand corps est géré de façon autonome par un chef de service qui veille aux intérêts des membres, qui les écoute, les recueille lorsqu'ils perdent un poste de direction et les conseille

1. Jean-Claude Thoenig, *Les Administrateurs civils des services centraux de l'État face à leur carrière et à leur travail*, op. cit., p. 48.

2. *Ibid.*, p. 60.

pour en prendre un nouveau. Leur force s'ancre dans l'histoire, dans le caractère élitaire de leur mode de recrutement pendant plus de cent cinquante ans, et encore aujourd'hui, dans les textes enfin qui précisent leurs pouvoirs. Comme le fait remarquer M.-C. Kessler, directeur de recherche au CNRS, auteur de plusieurs ouvrages sur la question, les grands corps ont œuvré sur le long terme pour acquérir et conserver une spécificité et une force particulière au sein du monde bureaucratique. Ils se sont constitués en entités symboliques ayant une personnalité de groupe, ils maîtrisent le destin de leurs membres, leur statut leur donne une force, de même que leur extension vers le monde extérieur nourrit puissance et autonomie. « L'exercice du pouvoir au sein du corps s'est fait dans le sens d'une recherche de l'unité et de l'égalité au sein du groupe... induisant une différenciation progressive entre les corps et le monde extérieur<sup>1</sup>. »

L'inspection des Finances, qui dépend du ministre depuis 1895, possède à sa tête un inspecteur général des Finances, un chef de service responsable du corps et un comité des inspecteurs généraux des Finances. La gestion courante des grands corps judiciaires que sont le Conseil d'État et la Cour des comptes est assurée par un secrétaire général, mais l'autorité est exercée par le vice-président pour le Conseil ou par le premier président pour la Cour. Ces derniers sont appuyés dans leurs fonctions par les présidents de section au Conseil, le procureur général et les présidents de chambre à la Cour, ainsi que par un organe collégial informel qu'est le bureau au Conseil et la conférence des présidents à la Cour. Le corps diplomatique et le corps préfectoral sont également gérés de façon efficace, non par une autorité unique, mais par une puissante association professionnelle. Pour tous les corps, « la maîtrise des carrières de leurs membres est... la substance nourricière de leur liberté et de leur homogénéité<sup>2</sup> ».

La mobilité comme critère de notoriété du corps se vérifie à l'inspection générale des Finances<sup>3</sup> puisque, sur deux cent quarante-neuf membres (dont sept femmes) en fonction en 1989, seu-

1. Marie-Christine Kessler, *Les Grands Corps de l'État*, op. cit., p. 85-92.

2. *Ibid.*

3. Annuaire de l'inspection générale des Finances, 1989. Parmi les 249 membres de l'IGF en fonction, ne sont pas comptés bien sûr les 77 inspecteurs des Finances honoraires et les 41 retraités.

## À LA SORTIE DE L'ÉCOLE

lement 37 % étaient dans les cadres. Les autres se trouvaient en position hors cadres<sup>1</sup> (7,2 %), en service détaché<sup>2</sup> (31 %) ou en disponibilité<sup>3</sup> (21 %). Ce corps exporte plutôt qu'il n'importe : seulement trois fonctionnaires sont en mobilité à l'IGF.

A la Cour des comptes, le nombre des agents « en dehors » est aussi important, notamment en ce qui concerne le grade des conseillers référendaires (cent soixante-dix personnes environ) : 44 % d'entre eux exercent des fonctions à l'extérieur de la Cour qui est, dès lors, principalement « animée » par les jeunes auditeurs (une trentaine), tous dans les cadres, et par les plus âgés que sont les cent vingt-deux conseillers maîtres, dont 22 % sont hors cadres, en disponibilité ou en service détaché.

La même évolution s'observe au Conseil d'État où, toutes hiérarchies confondues, 26 % des membres sont « hors cadres, détachés et mis en disponibilité ». Si les auditeurs ont l'obligation statutaire – parfois non respectée – de rester quatre ans en service au Conseil, dès qu'ils sont nommés maîtres des requêtes ils partent en détachement ou en disponibilité. En 1990, 50 % d'entre eux exerçaient des fonctions à l'extérieur (62 maîtres des requêtes sur 125), tandis que seulement 15 % des conseillers d'État en service ordinaire étaient « dehors » (20 personnes sur 133). Les sorties concernent principalement les énarques, dont il n'est pas certain qu'ils

1. « Le fonctionnaire comptant au moins quinze années de services effectifs civils et militaires ou de service national valables pour la constitution du droit à pension et détaché, soit auprès d'une entreprise publique, soit auprès d'une administration dans un emploi ne conduisant pas à pension du régime général des retraites, soit auprès d'un organisme international, peut sur sa demande être placé en position hors cadre... Il cesse de bénéficier de ses droits à l'avancement et à la retraite... » (article 40 du décret n° 85-986 du 16 septembre 1985).

2. Un fonctionnaire peut être détaché de son administration d'origine pour exercer des fonctions dans différents lieux : auprès d'une administration ou d'un établissement public de l'État, d'une collectivité territoriale, d'une entreprise publique, d'une entreprise privée et d'un organisme d'intérêt général ou de caractère associatif assurant des missions d'intérêt général, pour dispenser un enseignement à l'étranger ou pour travailler dans un organisme international, pour exercer des fonctions de membre du gouvernement ou une fonction publique élective, auprès d'une entreprise privée pour exécuter des travaux de recherche d'intérêt national, pour exercer un mandat syndical, etc. (article 14 du décret n° 85-986 du 16 septembre 1985). En position détachée, le fonctionnaire est rémunéré par son administration d'accueil selon des conditions précises.

3. La mise en disponibilité peut être prononcée d'office dans certains cas ou à la demande de l'intéressé pour effectuer des études et des recherches d'intérêt général, pour convenances personnelles ou pour exercer une activité dans une entreprise publique ou privée sous certaines conditions (articles 42-49 du décret n° 85-986 du 16 septembre 1985). Le fonctionnaire n'est alors plus rémunéré par son administration d'origine.

reviennent un jour travailler au Conseil. Cela pose à terme un problème d'organisation et de répartition des tâches entre les maîtres des requêtes issus de l'ENA et les autres, venus du tour extérieur<sup>1</sup>. Ces derniers, qui représentent 39 % du nombre total des maîtres des requêtes, restent au service du Conseil pour 71 % d'entre eux : ainsi une bonne partie du travail repose-t-elle sur leurs épaules. Le Conseil d'État, qui compte deux cent quatre-vingt-six membres (dont trente-quatre femmes) en exercice, s'ouvre sur l'extérieur plus que les autres : outre le tour extérieur, et une douzaine de conseillers d'État en service extraordinaire<sup>2</sup>, treize fonctionnaires sont en mobilité au Conseil<sup>3</sup>.

Face à des coutumes secrétées collectivement et héritées d'un long passé, le jeune corps des administrateurs civils, placé sous la direction du Premier ministre, ne fait pas encore le poids. L'unité de principe de ce corps créé en 1945 ne fut posée qu'en 1964 (décret du 26 novembre), et si « certaines dispositions [furent] prises en 1972 pour renforcer la gestion interministérielle du corps des administrateurs civils, afin d'«égaliser» les situations des élèves sortis de l'ENA... il reste à la recherche d'un statut de grand corps<sup>4</sup> ». Dans chacun des ministères, les mobilités dépendent de critères particuliers avec lesquels doivent composer les administrateurs civils.

A défaut d'un chef de corps, deux organisations – l'Association générale des administrateurs civils et l'Union syndicale des administrateurs civils – se sont chargées de la défense des intérêts de ces fonctionnaires avant de fusionner récemment. Dans chacun des ministères, des associations professionnelles se sont mises en place, mais à côté de celles qui regroupent les administrateurs civils, toutes origines confondues (nommés au tour extérieur, officiers, énarques), les énarques ouvrent les leurs. Le degré d'adhésion à ces

1. La nomination au tour extérieur permet d'entrer au Conseil d'État sans passer nécessairement le concours de l'ENA, en étant propulsé par les cabinets ministériels et élyséens, ou en faisant un début de carrière dans l'armée, la Préfecture, le corps des administrateurs civils ou des conseillers des tribunaux administratifs, ou encore dans la magistrature.

2. Les conseillers d'État en service extraordinaire sont des personnalités de diverses origines qui exercent des fonctions dans les sections du Conseil d'État pour une période déterminée.

3. Annuaire du Conseil d'État 1989, Paris, Imprimerie nationale.

4. Dominique Chagnollaud, *Le Premier des ordres*, op. cit., p. 175. Voir aussi Jean-Luc Bodiguel et Jean-Louis Quermonne, *La Haute Fonction publique sous la V<sup>e</sup> République*, Paris, PUF, 1983, p. 116.

organisations, relativement faible, traduit une désaffection pour des structures corporatistes. L'individualisme des membres de ce corps est si poussé qu'ils ne votent guère lors des élections aux commissions administratives paritaires. Dans les différents ministères, ces associations cohabitent harmonieusement avec les représentations des autres corps lorsqu'il n'y pas de concurrence explicite sur les mêmes postes, autrement les rapports peuvent être tendus.

Les énarques, une fois sortis de l'École, ne sont pas des atomes libres dans un univers non balisé. Gérés par les autorités de leur corps, ils ont des rapports d'échanges très soutenus avec les « camarades » ou les associations qui leur permettent de progresser au mieux de leurs intérêts. Cela constitue une force relative qui leur permet de prendre des libertés par rapport au parcours traditionnel et purement administratif.

### **Jouer avec le corps**

Alors qu'autrefois le service de l'État à un haut niveau était un critère de reconnaissance sociale, aujourd'hui les cadres supérieurs de l'État cherchent ailleurs les signes tangibles de celle-ci. Ils se détachent et jouent des possibilités offertes par les statuts (hors cadres, disponibilité, mise à disposition), trois « positions » différentes assorties de conditions spécifiques sur les plans de l'avancement, de la retraite, de la réincorporation dans les cadres. Ils entrent en politique (10 % d'entre eux) ou au service des entreprises (19 %); ils choisissent de travailler dans d'autres collectivités publiques (2,3 %), dans des organisations internationales (0,6 %) et à la CEE (1 %).

Leur appartenance à un corps de l'État leur permet de minimiser la prise de risques inhérente aux élections et aux fonctions de direction dans le secteur concurrentiel. Mais leur faible appétence pour les collectivités publiques et les activités internationales résulte, selon diverses sources, de ce que la mobilité dans ces secteurs n'est pas toujours valorisée au retour dans les cadres de l'État. Ce qui pose la question de l'adéquation du système de la fonction publique et de la formation actuelle des énarques au devenir de l'État français.

Les énarques, toujours destinés au service de l'État, sont aujourd'hui face à quatre frontières ; celle de la politique, celle que dessinent les pouvoirs locaux depuis les lois de la décentralisation, celle qu'imposent l'Europe communautaire et la dimension internationale de toutes les activités d'un État moderne, et celles que représentent les entreprises, ces agents de la société civile que le libéralisme économique propulse en première ligne. Le territoire du serviteur de l'État est en cours de redéfinition. La tradition ne soutient plus les pratiques. La logique des corps est peut-être mise en question.

Une frontière a été franchie avec la politisation de la fonction publique, mouvement qui s'accompagne de la conquête des cabinets ministériels par les énarques. L'ENA est considérée comme la voie royale pour entrer en politique depuis que se sont propulsés au sommet de l'État plusieurs de ses anciens élèves. 10 % d'entre eux détiennent des mandats européens, nationaux ou locaux, et l'opinion publique se représente volontiers les énarques sous les traits des hommes (plus que des femmes) politiques qu'elle voit à la télévision. Sous le gouvernement Rocard, 18,8 % des membres du gouvernement et 28 % des membres des cabinets ministériels étaient issus de l'ENA. Au 1<sup>er</sup> janvier 1991, 4 % des anciens élèves faisaient partie d'un cabinet ministériel et 1,3 % étaient élus de la nation ou membres du gouvernement. Les hauts fonctionnaires qui se tiennent dans l'ombre des ministres sont moins bien connus du public, qui ne les découvre que lorsque la presse se saisit de leurs aventures, comme dans le cas de l'affaire Habache. Les feux qui éclairent les techno-politiques, les énarques ministres, les députés, le maire de Paris, les « conseillers du prince », selon une expression de Michel Bauer<sup>1</sup>, voilent l'image des hauts fonctionnaires gestionnaires. Ces derniers ont pourtant en charge toute l'administration de l'État.

Une autre frontière a été franchie en direction des entreprises. La question se pose toujours de savoir si l'ENA est le bon chemin pour aller dans le privé, s'il est bon que les serviteurs de l'État pantoufflent, de plus en plus nombreux et de plus en plus jeunes. En 1990, René Lenoir considérait que l'ENA « forme des profes-

1. Michel Bauer et Dominique Danic, *L'Inspection des Finances, seize ans de pantouflage, 1974-1989*, op. cit., p. 19.

sionnels du service public, mais par des méthodes qui ne peuvent que séduire les entreprises » (*Le Monde*, 8 juin 1990). Michel Bauer et Dominique Danic se posent, eux, la question de savoir pourquoi les entreprises détectent leurs dirigeants dans le giron de l'État, et à l'inspection des Finances en particulier. Ils avancent, sous des conditions qu'ils analysent, plusieurs arguments : dans un système scolaire sélectif, les grandes écoles retiendraient les meilleurs ; l'État place dans les entreprises publiques les gens qu'il connaît et qu'il a jugés capables ; les « castes » se perpétuent sans difficulté au sommet des entreprises ; les entreprises françaises ne jouent pas leur rôle de détecteur des potentiels, laissant l'État le faire pour eux<sup>1</sup>. L'accroissement de ce mouvement des anciens élèves de l'ENA vers les entreprises tient également au fait que, de plus en plus nombreux, ils ont dans leur bagage des études commerciales en France ou à l'étranger. Leur détour par l'ENA les valorise auprès des entreprises privées, qui ont besoin de ces contacts en raison de l'importance du rôle de l'État en France. Celles-ci, quant à elles, sont convoitées parce qu'elles offrent à leurs dirigeants des conditions de vie et d'exercice des responsabilités bien meilleures que dans le public, mais on entend ici ou là, en aparté, des critiques sur la pauvreté de la vie culturelle qu'elles proposent à leurs serviteurs, contrairement à l'État.

Au vu de l'Annuaire 1991 de l'Association des anciens élèves de l'ENA, 860 personnes environ (dont 39 femmes) exercent leurs fonctions dans des entreprises publiques ou privées. Un certain nombre de ces personnes détiennent des postes de direction dans plusieurs organismes. Deux secteurs d'activités les attirent particulièrement : les établissements financiers et bancaires, qui accueillent 260 anciens élèves (6 % de l'ensemble), dont 6 femmes ; l'industrie, le commerce et l'immobilier, qui comptent 201 anciens élèves (4,5 %), dont 10 femmes.

Les anciens élèves qui dirigent des établissements financiers et bancaires, publics ou privés, sont issus des grands corps de l'État (44 %), de l'inspection des Finances notamment (32 %), et du corps des administrateurs civils (47 %). Se trouvent également quelques préfets, conseillers diplomatiques, conseillers commer-

1. *Ibid.*, p. 6-7.

ciaux, conseillers de tribunal administratif et contrôleurs d'État. Dans ce secteur, seulement 11,1 % des anciens élèves de l'ENA ont démissionné de la fonction publique, dont 7 % en sortant de l'École. Le gouverneur et le premier sous-gouverneur de la Banque de France sont inspecteurs des Finances, issus de l'ENA, de même que le président-directeur général de la BNP, qui est entouré de douze « camarades » aux principaux postes de direction. L'Association française des sociétés de Bourse, l'Association française des banques, la Caisse des dépôts et consignations, le Crédit lyonnais, la Société générale, le Crédit du Nord, le Crédit foncier de France, le Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine, le Crédit industriel et commercial, pour ne pas les citer tous, sont également administrés par des inspecteurs des Finances, tandis que la Banque parisienne de crédit, la banque Sofinco, la banque La Hénilin, la Banque commerciale privée, le Crédit mutuel, le Crédit mutuel d'Alsace-Lorraine et de Franche-Comté, la Société financière de radiodiffusion sont dirigés par des membres de la Cour des comptes.

Le Conseil d'État, qui prise apparemment moins ce secteur, voit l'un de ses membres à la tête de l'Association française des sociétés financières, d'autres à l'Association nationale des sociétés par actions, à la Lyonnaise de banque, à la société financière SOFAL, à Worms et Compagnie Développement. Des administrateurs civils dirigent également un grand nombre d'établissements financiers, tels le Crédit national, la Banque de l'union européenne, la Banque hypothécaire européenne, la banque Duménil-Leblé, Baring Brothers France, le Comptoir des entrepreneurs, le Crédit commercial de France, ou encore la Société financière de participation et la Société des bourses françaises, pour donner quelques « points de chute ».

Avec quatre-vingt-dix anciens élèves (2 %), le secteur de l'information, de la presse et de la publicité vient en troisième, suivi par les sociétés d'études, d'aménagement et de services, qui emploient quatre-vingts personnes. En 1991, La Cinq, le groupe Les Échos, Édi 7, les Éditions Nathan, Sorman, les Films Ariane, France Éditions et Publications, France Média International, Métropole TV M6, Le Provençal, Radio France, Radio France International, Radio France Outre-Mer, La Sept, la Société française de produc-



tion et de création audiovisuelle. TV 5 étaient présidés par des énarques. Ils se retrouvent également à la direction générale de l'agence France Presse, d'Antenne 2, de l'ORTF, de Canal Plus International, à la direction de FR 3, de France-Loisirs, du Groupe de la Cité, de Havas, de l'Institut national de l'audiovisuel, de Matra, Hachette et Argil, de la société Le Robert, de TF 1, Télé-Hachette, d'UGC-Images. Dans ce petit monde de la presse et de la communication, les têtes se renouvellent fréquemment, mais l'intérêt des énarques pour ce secteur de l'économie est constant.

Ils s'intéressent également à l'énergie et aux ressources naturelles (1,2 %), aux assurances (1,1 %), au tourisme et au transport (1 %), aux arts et spectacles (0,5 %), 1,5 % d'entre eux, enfin, se trouvent à la tête d'organismes professionnels (partis politiques, chambres de commerce, CNPF, Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables, et divers comités).

Au début de cette enquête, Marceau Long, vice-président du Conseil d'État, attirait mon attention sur le processus de mutation des élites dans la société française. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'État avait besoin d'ingénieurs techniques capables de construire les fondations d'un État moderne : c'était le temps des « mineurs », le temps des corps d'ingénieurs (Ponts et Chaussées, Mines). Aujourd'hui, la reconstruction étant achevée, l'État a besoin de « communicateurs », de gens capables de décroquer l'administration, de moderniser le service public, de gérer les relations avec la société civile : c'est le temps des grands corps administratifs et juridictionnels, et simultanément la raison de la fuite hors de l'administration.

Si la scolarité que suivent les énarques est adaptée à ce besoin de l'État, force est de constater que la formation de généralistes authentifiée par le passage dans un corps de l'État les conduit à occuper les postes de direction (président, directeur général, directeur, secrétaire général, délégué général) dans des entreprises de tous types. Les « pantoufleurs » utilisent leur savoir-faire à gérer d'autres sortes de flux immatériels que sont les transactions financières, les marchés boursiers, les assurances...

La captation des énarques par le secteur concurrentiel fait craindre le pire aux « moines-soldats » qui défendent la citadelle-État et l'éternelle valeur du service public. C'est un sujet de dis-

cussion très animé entre les « camarades » de l'Association des anciens élèves de l'ENA. Ils sont plusieurs à dire qu'à la culture d'entreprise, et au microscope de la rentabilité, ils préfèrent se sentir au cœur des affaires de l'État, pour discuter entre initiés de conjoncture politique, économique et sociale.

Cette association, qui a pour objet de défendre les intérêts de tous les anciens élèves de l'ENA, suit de près leurs évolutions professionnelles afin de définir sa propre ligne d'action.

### L'AAEENA : l'Association des anciens élèves de l'ENA

Créée en 1947, officialisée en 1961, l'AAEENA est le prolongement organique du bureau des élèves (BDE), qui n'existe plus. Elle regroupe les représentants des différents corps ou ministères auxquels l'ENA donne accès.

Fédération amicale d'anciens élèves soucieux de défendre leur école en ayant pour point de mire l'École polytechnique – son bal, son association (l'AX) –, l'AAEENA recueille les fruits de la réorganisation de la fonction publique et de sa professionnalisation. Comptant 3 200 membres sur 4 400 anciens élèves en vie, la visibilité de cette association grandit à mesure qu'elle diversifie ses activités et qu'elle diffuse sa revue qui a maintenant 12 ans.

Au lendemain de la guerre, les quelques centaines d'anciens élèves étaient loin de constituer un groupe de pression assez efficace pour préserver le monopole de l'ENA sur la haute fonction publique face aux prétentions d'autres corps ou ministères<sup>1</sup>. Ils avaient du mal à se faire admettre et à avoir des postes de qualité. Les intégrations au tour extérieur d'administrateurs dans différents corps firent même craindre le pire : « une désaffection profonde des meilleurs fonctionnaires pour le concours de l'ENA... », écrivait René Cassin, président du conseil d'administration de l'ENA, au président de la commission des Finances du Conseil de la République<sup>2</sup>. Des décennies après, l'angoisse d'une diminution de

1. Voir Dominique Chagnollaud, *Le Premier des ordres*, op. cit., p. 172.

2. Lettre de René Cassin à M. Roubert, décembre 1956, in Dominique Chagnollaud, *Le Premier des ordres*, op. cit., p. 173.

la capacité d'attraction de l'École est toujours présente, revivifiée aujourd'hui par le problème de son transfert à Strasbourg : les futures élites nationales et étrangères seront-elles encore captées par une ENA coupée du microcosme du pouvoir central ?

L'Association a qualité pour agir et contester les nominations qui portent atteinte au monopole de l'ENA sur un certain nombre d'emplois, mais la jurisprudence du Conseil d'État « précise implicitement qu'on ne saurait induire du recrutement commun par l'ENA une unité de la haute fonction publique dont les groupes représentatifs sont d'abord les corps<sup>1</sup> ». C'est donc une mission difficile qui revient à l'Association que de promouvoir et de défendre les intérêts de l'ensemble des anciens élèves. Les limites objectives de son champ d'action ressortent dans les critiques qui émanent des anciens élèves non satisfaits de ses prises de position : critiques internes plus que publiques par le souci commun qu'ont les énarques de ne pas étaler à l'extérieur des querelles corporatistes.

Selon un membre de l'actuel conseil d'administration, l'AAEENA « se distingue des autres associations par sa capacité d'influence et son pouvoir de négociation qui en font un élément de "lobbying" ». « Elle est ouverte à toutes les sensibilités mais reste non politique pour parvenir à une certaine unanimité. » Le porte-parole de l'Association considère que les adhérents se regroupent sur quelques principes communs : 1) le principe de l'État de droit ; 2) le désintéressement : « l'argent n'attire pas ceux qui s'en vont, ils sont plutôt poussés par le sentiment d'être dévalorisés » ; 3) la bonne volonté mise au service de leurs concitoyens. Une mission lui est déléguée : « Face à la crise profonde de l'intérieur de l'État, l'Association est un lieu de discussion qui peut modérer la déviation du système et faire passer quelques messages. »

L'AAEENA se veut représentative. A cette fin, le conseil d'administration « se compose de vingt-cinq membres actifs élus pour trois ans à la majorité relative et au scrutin secret par l'assemblée générale ». Les candidatures sont présentées par des sections qui correspondent aux « corps, ministères ou organismes » dans lesquels les anciens élèves exercent leurs fonctions, et individuel-

1. Voir Dominique Chagnollaud, *Le Premier des ordres*, *op. cit.*

## À LA SORTIE DE L'ÉCOLE

lement. La diversité des carrières des énarques doit être représentée au sein du conseil, aussi les corps d'appartenance, les grades ou les fonctions figurent-ils, sur les listes de candidatures, aux côtés du nom des candidats, dont l'année de promotion est spécifiée.

En dépit de ces mécanismes formels, la représentativité de l'Association a été mise en cause lors du renouvellement du conseil en 1990. Une critique assez vive émanait de l'Association des membres et anciens membres du Conseil d'État, dont le candidat ne fut autorisé par le président de l'AAEENA qu'à se présenter à titre individuel, en concurrence avec un autre conseiller qui appuyait l'action de l'équipe sortante. Remue-ménage dans le sérail. Les vingt candidats sortants, parrainés par les sections, firent une déclaration commune : « ... notre vœu est de continuer l'action entreprise, avec les inflexions nécessitées par l'évolution des intérêts de nos membres... La sélection des membres du conseil d'administration à deux niveaux (choix par les sections et consultation générale) permet vraiment de respecter la diversité des corps et des opinions. Nous sommes attachés à ce système... » Autour de trois points majeurs (la défense des intérêts matériels et moraux de la haute fonction publique ; l'ouverture de l'Association sur l'extérieur pour défendre et revaloriser l'image de l'École et de ses anciens élèves ; le développement des activités conviviales et la participation à la vie de l'ENA), ils faisaient un bilan de l'action des trois dernières années qu'ils envisageaient de développer.

Certaines professions de foi de candidats individuels se prononçaient, elles, pour une profonde rénovation. Pour se faire entendre, dix-huit d'entre eux, sur vingt-trois, signèrent une déclaration commune critiquant « les positions étroitement corporatistes, malthusiennes et rétrogrades » des actuels dirigeants de l'Association, leurs « origines parisiennes et à connotation centralisatrice », leur lointaine préoccupation du service public, l'absence de pluralisme. Le fait que l'actuel président de l'Association ait démissionné de la fonction publique – ce qui ne lui ôte rien de sa qualité d'ancien élève – est un symbole que certains refusent. Les affinités politiques des uns et des autres sont critiquées officieusement : « Est-il besoin de rappeler que la vocation de l'Association est d'assurer, dans un souci permanent d'équilibre et de neutralité, la représentation de tous les anciens élèves, qu'elle ne doit, pour remplir cette

mission, se fermer à aucune sensibilité? » Enfin, la vie intellectuelle de l'Association est trop pauvre aux yeux de ceux qui souhaitent rénover la revue, organiser des colloques, s'ouvrir sur la société... Les résultats des 1 842 suffrages exprimés permirent la réélection de treize sortants et l'entrée de douze nouveaux, parmi lesquels figurent quatre des opposants déclarés dont la liste recueillait 45 % des suffrages exprimés.

Lors de sa première réunion, le conseil confiait un nouveau mandat de trois ans au président Raphaël Alomar, directeur général adjoint de la Compagnie de navigation mixte et de Via Banque. L'équipe s'est mise au travail sur plusieurs chantiers, avec l'aide des délégués de section qui participent à titre consultatif aux réunions du conseil. Dès la deuxième séance étaient constituées cinq commissions de travail : la commission « communication », présidée par François Leblond, préfet; la commission « fonction publique », présidée par Pierre Mongin, sous-directeur à la préfecture de police de Paris; la commission « juridique », présidée par Jean-Grégoire Depouilly, président de tribunal administratif; la commission « relations avec l'École », présidée par Olivier Bailly, administrateur civil hors classe au ministère des Finances, chargé de mission auprès du président de Mercapital; la commission « relations internationales », sous la présidence de Patrick Gautrat, conseiller des Affaires étrangères. Chacune de ces commissions, qui comprend un rapporteur et des représentants du conseil d'administration, est ouverte aux membres de l'Association désireux de participer aux travaux.

La vie de cet organisme est rythmée par les réunions bimensuelles du conseil, les réunions mensuelles du bureau, les réunions de ces commissions, ainsi que par les activités de service qu'il propose à ses membres. Outre les prestations traditionnelles d'une association sportive (ASENA) et d'une assurance vie, de l'organisation de visites, de conférences, de voyages, il propose un service « emploi » aujourd'hui dénommé « carrière » qui se veut « un service d'aide et de conseil capable de répondre au besoin de mobilité professionnelle exprimé par nos camarades<sup>1</sup> ».

La création de ce service – qui existe dans beaucoup de grandes

1. *ENA Mensuel*, n° 205, septembre-octobre 1990, p. 58.

écoles et à Sciences Po – a soulevé de nombreuses discussions sur les modalités de son organisation et sur sa finalité. Pour les uns, « ce service favorisera une mobilité vers les administrations territoriales, vers les organisations internationales, vers les entreprises publiques et le secteur parapublic, et vers les entreprises pour les énarques qui ont déjà accompli dix années de service public après leur sortie de l'ENA... » : « Notre action est dominée par une préoccupation de solidarité... le service "emploi" exercera une action de justice par rapport à la façon actuelle [soit par relations, soit par l'entremise des "chasseurs de tête"] qu'ont les anciens élèves d'entrer dans les entreprises. »

Les autres appellent l'attention sur la nécessité d'être « conscient que [leur] association n'est pas une association d'élèves comme les autres. La symbolique joue son rôle et n'est pas négligeable. Le fait que l'Association cède à la vogue de l'attrait des rémunérations et des perspectives de carrière dans les entreprises fait qu'elle ne répond pas au principal de sa mission... [qui est] de lutter contre les causes des départs massifs de l'administration : problème de rémunérations, de déroulement de carrière, de pensions, etc.<sup>1</sup> ». Ce service pourrait combler les actuelles carences de la gestion interministérielle du corps des administrateurs civils pour les uns, tandis que les autres y voient un moyen à plus long terme de gérer les carrières sur un spectre plus large que celui de la « mobilité obligatoire ».

Les débats ne sont pas clos, mais les orientations générales ayant été adoptées à la majorité du conseil, le service fonctionne avec un délégué général mis à disposition par le ministère des Finances. Tous les quinze jours, les adhérents de ce service reçoivent un bulletin centralisant toutes les offres d'emplois. Un an plus tard, deux cents énarques et une dizaine d'anciens élèves étrangers avaient pris contact : 34 % avaient entre cinq et dix ans de service public, 30 % entre onze et quinze ans, 23 % entre seize et trente ans. Le service proposait cinq cent quatorze offres d'emplois, dont 56 % émanaient du secteur privé, 21 % de l'État (au titre de la mobilité), 5 % des collectivités locales, 2 % des organisations internationales et 9,5 % des entreprises publiques.

1. *Ibid.*, p. 59.

Quarante personnes ont ainsi changé d'emploi, ce qui représente un certain succès pour ce service qui s'est mis en tête d'aider les énarques de la promotion Michel-de-Montaigne, sortie en 1988, à préparer leur mobilité<sup>1</sup>.

Très attentifs à la défense du service public, et sensibles à la capacité d'attraction du privé, les « camarades » suivent de près les travaux de la commission « fonction publique » dont ils attendent des résultats concrets. Depuis 1991, la revue *ENA Mensuel* a ouvert une rubrique « Service public », très appréciée semble-t-il. Sous la forme « télex », un spécialiste du droit public répond à toutes les questions juridiques et statutaires que peut se poser un fonctionnaire : régime des indemnités, accès des ressortissants de la CEE à la fonction publique française, exercice des mandats électifs par des fonctionnaires, modalités administratives du changement d'emploi, éclairage sur les métiers, etc. Sur le long terme, la commission travaille sur la question du rôle des hauts fonctionnaires dans un État dont « les fonctions évoluent en peau de chagrin », dont le pouvoir se déplace vers la société civile et vers les entreprises.

« Les fonctionnaires s'interrogent sur leur fonction sociale. Les liens entre la sphère politique et la sphère administrative se sont multipliés ces dernières années par le biais de la politisation de plus en plus importante des nominations, par le rôle de plus en plus prégnant des cabinets ministériels, par l'augmentation constante de la proportion et du poids des fonctionnaires parmi les élus et des ministres... Ce n'est pas la matière traitée par l'administration de l'État qui rebute, mais plutôt les conditions d'exercice de la haute fonction publique qui sont désormais remises en cause. » L'Association pose la question de la modernisation de l'État et le problème du « déclassement de la haute fonction publique par rapport aux cadres supérieurs du privé ». Selon le président de la commission « fonction publique », « la réduction dramatique du pouvoir d'achat des hauts fonctionnaires s'est opérée dans l'indifférence générale... Le sujet de la revalorisation des conditions matérielles n'est pas populaire ; en elle réside pourtant la solution à ce problème car elle est seule susceptible de marquer

1. *ENA Mensuel*, n° 216, novembre 1991, p. 41.

le degré de considération qui doit être accordé à l'un des piliers de nos institutions publiques ».

Le président de l'Association considère, lui, que « le balancier est allé trop loin; après un excès d'honneur, les hauts fonctionnaires sont aujourd'hui sinistrés, au point que l'État risque de ne plus être à même d'assumer correctement ses fonctions fondamentales<sup>1</sup> ». Pour défendre les intérêts de ses membres, l'Association fait feu de tout bois. Elle relance le gouvernement sur « les conséquences de la politique d'écrasement hiérarchique », sur la dégradation du régime des retraites et sur les différences de plus en plus accusées entre les rémunérations du secteur public et celles du secteur privé.

Elle s'oppose au décret « pantouflage » (décret 91-109 du 17 janvier 1991) modifiant l'article 175-1 du Code pénal qui a pour objet d'interdire le passage des fonctionnaires dans les entreprises privées sur lesquelles ils ont exercé un contrôle au cours des cinq années précédentes. L'Assemblée nationale devait-elle élargir le champ de l'interdiction aux entreprises publiques et à leurs filiales? Les signataires d'une motion, regroupant l'AAEENA et les neuf associations issues de Polytechnique, soulignent que les magistrats, les militaires et les agents publics non titulaires sont exclus du champ d'application de ce décret. Les signataires souhaitent voir ce point résolu et demandent à être associés par le ministre d'État chargé de la Fonction publique à l'examen annuel de la mise en œuvre de cette procédure. Affaire à suivre!

C'est un travail de fond qui doit être mené pour rééquilibrer la haute fonction publique, auquel tiennent tous les fervents défenseurs du service public, qu'ils s'expriment ou non dans l'Association. La question de la moralisation de la vie publique, abordée par le rapport Bouchery<sup>2</sup> en 1992, est à peine effleurée par l'Association, même si d'anciens élèves ne se privent pas d'en parler et de suggérer des moyens d'action. Jusqu'à présent, aucune réflexion

1. Raphaël Alomar, « L'État banal », *ibid.*, p. 4.

2. Réunie à l'initiative de Pierre Bérégovoy, alors Premier ministre, la Commission de la prévention de la corruption, présidée par Robert Bouchery, a rendu soixante-quinze propositions, dont quelques-unes servirent de base à la rédaction du projet de loi soumis à l'examen des parlementaires en septembre 1992. Les principaux points concernent la détection de la corruption, le financement des campagnes électorales et des partis politiques, la transparence des activités économiques, outre certaines dispositions relatives aux collectivités locales.



profonde n'a été engagée relativement aux points théoriques sur lesquels s'appuierait une véritable modernisation de l'État, du service public et de l'ENA.

En amont, l'AAEENA, dont le président participe au conseil d'administration de l'École, s'intéresse à tout ce qui concerne le recrutement des élèves, l'âge limite pour passer le concours, le nombre des postes, le régime de la scolarité, la localisation de l'École. Lorsqu'il s'est agi de diversifier les modes de recrutement, elle a pris position contre la troisième voie d'entrée dans la haute fonction publique qu'ouvrait aux militants politiques et syndicaux le ministre de la Fonction publique de l'époque, Anicet Le Pors – ce qui était pourtant, comme le fait remarquer Christian Frémont, préfet, ancien directeur des stages de l'ENA et actuel directeur adjoint du cabinet du ministre de l'Intérieur<sup>1</sup>, un hommage rendu à l'ENA, dont le rôle dans la formation des élites était alors non contesté. Cette opposition ressemblant à la « défense d'une caste » ne fut pas unanimement appréciée. Le concours fut supprimé en 1986, mais la distinction que faisait l'Association dans son annuaire entre les élèves de la troisième voie (dits « élèves rattachés ») et les autres ne fut corrigée qu'en 1991.

Fort de cette expérience, et « très attentive au maintien de la qualité du niveau de recrutement de l'École », l'AAEENA suivit de près les négociations entourant l'ouverture d'un troisième concours, faisant des propositions pour multiplier les passerelles entre l'État et le secteur privé. Repenser les rapports entre l'État, la société civile, les entreprises était l'idée par l'excellence de la fin des années 80.

En mars 1990, l'Association mit sur pied un ensemble de dîners-débats, le premier mercredi de chaque mois, pour que hauts fonctionnaires et chefs d'entreprise se rencontrent. Les « mercredis d'Agorena » connaissent un certain succès, dont la revue fait régulièrement état en publiant les noms et les photos des principaux intervenants ainsi que les thèmes de discussion : « La France sur les marchés de l'Est : le partenariat administrations/entreprises », « Les marchés financiers : l'ordre ou le chaos ? », « La déréglementation des transports aériens », « L'entreprise : modèle ou repous-

1. Entretien réalisé en 1992.

soir pour l'administration? », « Quel droit en Europe? quel droit pour l'Europe? », « L'Europe de l'électricité est-elle en vue? », « L'avenir des industries européennes de défense », « La place de la France et de l'Europe dans la bataille mondiale de la technologie », « Les relations entre l'Europe et le Japon ».

Voilà quelques-uns des sujets de discussion abordés par les dirigeants, hauts fonctionnaires ou chefs d'entreprise des secteurs concernés. Nombreux sont les membres de l'Association à reconnaître l'intérêt de ces rencontres qui ont pour objet de « favoriser l'échange de techniques et de savoir-faire entre l'administration et l'entreprise, [d']aider les fonctionnaires à mieux saisir les préoccupations des responsables d'entreprise, à mieux les prendre en compte dans leur action notamment pour la préparation des grandes échéances européennes, [de] donner l'occasion aux dirigeants d'entreprise de dialoguer avec les responsables des grandes administrations dans un cadre informel et amical<sup>1</sup> ».

Mais les « mercredis d'Agorena » dans l'antre du service public, les fastes relatifs d'un dîner aux chandelles choquent certains anciens élèves et le personnel de l'École, au moment où le cadre de ces rencontres, le siège de l'ENA, est menacé. « Cela n'a rien à voir! », répond l'Association, qui suit de près les problèmes relatifs au transfert de l'École à Strasbourg.

A la séance du conseil d'administration de l'École du 13 novembre 1990, R. Alomar dénonçait « les risques de dispersion du corps enseignant, la remise en cause du caractère d'école d'application, les conséquences désastreuses pour la formation permanente, les risques majeurs pour l'avenir de la coopération internationale<sup>2</sup> ». L'appareil des anciens élèves se mobilisait. Quelques jours plus tard, les présidents d'honneur de l'AAEENA, « informés par la presse du projet de transfert de l'ENA à Strasbourg » – un procédé jugé inélégant –, rédigeaient un communiqué spécial pour apporter leur soutien au conseil d'administration de l'École et manifester leur solidarité à l'égard des élèves. A leur suite, se manifestèrent les présidents de toutes les associations d'anciens élèves étrangers réunis dans la « confédération ». Une assemblée

1. *ENA Mensuel*, n° 206, novembre 1990, p. 52.

2. Intervention de R. Alomar au conseil d'administration de l'ENA du 13 novembre 1990, *ENA Mensuel*, n° 217, décembre 1990, p. 44.

générale fut détournée de son objet – le problème des retraites – pour discuter de l'« affaire ». Un « Spécial Strasbourg » de la revue fut préparé en un temps record pour sortir en janvier 1992. Le coût de l'opération alimente les controverses tout autant que la faisabilité du projet.

Comme l'École et les élèves, l'AAEENA déposa un recours gracieux, puis, le délai échu, un recours contentieux devant le Conseil d'État. Le gouvernement, dont « les portes lui sont [en principe] ouvertes », ne fléchissant guère, l'Association est entrée dans la deuxième phase d'une action dont l'essentiel repose sur sa « capacité de persuasion » des dirigeants politiques de tous bords : elle tient à les informer du dossier et des mesures à prendre et compte sur l'influence des « camarades », qu'ils soient dans les cabinets ministériels ou leaders politiques d'opposition. Certains ont fait connaître leur position dans la presse, reste à convaincre les autres. En l'attente d'un hypothétique changement, le président de l'AAEENA participe toujours aux travaux du conseil d'administration de l'École.

Au début de l'été 1991, accord était donné à un avant-projet sommaire d'architecture de la nouvelle école à Strasbourg. Une première tranche de travaux était achevée, en janvier 1993, pour accueillir quelques semaines la nouvelle promotion « sans nom ». Le 4 juin 1993, le Conseil d'État annulait la décision d'Édith Cresson, au motif que le Premier ministre n'avait pas « compétence pour décider seul du transfert du siège de l'École, sauf pour le Premier ministre à prendre un décret en Conseil d'État modifiant son statut ». Le 7 juin, Édouard Balladur décidait de « maintenir dans le respect des procédures et des principes » le transfert de l'ENA à Strasbourg. Il soumettra donc à la juridiction administrative un projet de décret en ce sens. Au-delà de l'aspect architectural, personne ne sait à quoi ressemblera l'ENA strasbourgeoise, ou l'ENA de l'an 2000 ! Le seul fait certain est que le modèle de l'École parisienne, tel qu'il fonctionne actuellement, risque d'être modifié.

Reste à l'Association, à ses six salariés et à ses collaborateurs bénévoles, deux chantiers, sans parler de l'édition de l'Annuaire – pensum routinier et fort utile. Le premier est la revue, le second la mise sur pied d'une confédération internationale.

Depuis 1990, une femme conseiller des Affaires étrangères, Catherine Colonna, a pris en main cette mission de communication interne et externe. L'ancien directeur de rédaction, Thierry Aumonier, inspecteur de l'Administration, président-directeur général de Regards International (en 1991), souhaite lors de son départ « que l'équipe continue de tout changer, pourvu qu'elle respecte deux principes... clés de la réussite : la recherche de l'équilibre d'une revue, qui doit à la fois demeurer l'organe interne de l'Association... et le principal moyen de communication externe des anciens de l'ENA... ; le souci d'un heureux compromis entre un minimum de professionnalisme, nécessaire à l'élaboration d'une revue de qualité, et le maintien d'une franche gaieté, non moins indispensable au rassemblement de talents bénévoles et par ailleurs sur-occupés<sup>1</sup>! ». Elle y a réussi, semble-t-il : outre les nouvelles rubriques qu'elle a introduites, et la nouvelle maquette, plus gaie, les thèmes sur lesquels est construit chacun des numéros se sont diversifiés. La publication mensuelle se complète de deux éditions : l'une, trimestrielle, consacrée aux régions ; l'autre, semestrielle, portant sur l'« international ». Particulièrement suivies par le microcosme sont les chroniques gourmandes, la rubrique « Temps libre », les petites annonces, le carnet familial, les distinctions et honneurs rendus aux camarades, et le carnet professionnel qui permet de toujours savoir qui fait quoi, et où.

Elle rend compte des réunions de la confédération, créée en 1985 pour associer à l'AAEENA les mille cinq cents anciens élèves étrangers. Le développement international du réseau des énarques – par la fédération de tous ceux qui sont venus au moins un an à l'ENA – est l'une des priorités de l'Association. Les autres grandes écoles (d'ingénieurs ou de commerce) établissent des réseaux d'échange de formation, mais, comme l'ENA ne se reconnaît pas d'équivalent en Europe ou dans le monde, le principe de la circulation des élèves entre différents pôles n'est pas à l'ordre du jour. Les relations entre les hauts fonctionnaires français et étrangers sont d'ordre personnel. Le parrainage d'un élève étranger par deux anciens élèves français fonctionne depuis longtemps et le mélange en cours de scolarité des énarques et des étrangers du cycle long

1. Thierry Aumonier, « Éditorial », *ENA Mensuel*, mars 1990.

conduit certains d'entre eux à établir des liens durables. Le président de l'AAEENA multiplie les voyages à l'étranger pour stimuler les anciens élèves étrangers et signer les protocoles d'accord qui lient une quinzaine d'associations nationales à l'AAEENA.

Avec une présidence tournante, la confédération réunit une fois par an les bureaux des associations, alternativement à Paris et à l'étranger, pour discuter de la vie de chacune, des activités communes, ou préparer, comme en 1990-1991, un grand colloque international : « Les États modernes à la recherche d'une nouvelle efficacité ». Ce colloque, placé sous le haut patronage de François Mitterrand, vit passer quelques personnalités françaises et étrangères devant un parterre de dirigeants d'entreprise et de hauts fonctionnaires, issus de l'ENA, de Polytechnique ou d'ailleurs. Séances plénières, travail en commission, tables rondes : les intervenants étaient si nombreux que le dialogue avec les participants fut un peu réduit. Le plus surprenant de cette assemblée internationale réunie par l'AAEENA et la confédération, avec le concours de l'ENA, de la Société amicale des anciens élèves de l'École polytechnique et de la Fondation nationale des sciences politiques, était l'uniformisation du discours, du ton et du vêtement : costume sombre, tailleur strict, cravate sombre, chemise rayée, rosette à la boutonnière. Cela met en évidence l'existence d'un code formel de communication et de reconnaissance entre les cadres dirigeants au niveau international.

La confédération veut jouer un rôle actif. Elle discute des conditions d'accès des élèves étrangers au cycle international de l'ENA et des critères de reconnaissance de la qualité d'« ancien élève » à un étranger. Elle ne souhaite pas maintenir la différence qu'instaure l'ENA entre les étrangers du cycle A, qui ont une scolarité de quatorze mois avec les énarques, et les étrangers du cycle B, associés aux administrateurs civils du tour extérieur et qui n'ont pas la qualité d'ancien élève de l'ENA. « La confédération estime que la formation doit être homogène et donner lieu à un seul cycle réunissant tous ensemble les élèves français et étrangers, à charge pour les autorités françaises et pour l'ENA de déterminer le nombre maximum d'élèves étrangers et leur répartition entre les différents pays... » : cette déclaration montre comment produire de la différenciation avec des mots de rassemblement.

L'unité des dirigeants, administratifs et autres, par-delà les frontières est fondée sur le mode de sélection des membres du réseau et sur le partage d'un vécu de type initiatique : « La confédération a pour objet de regrouper des associations dont les membres ont pour ferment essentiel d'unifier les liens qu'ils ont tissés entre eux à l'occasion d'une scolarité commune<sup>1</sup>. »

Si la scolarité est la première occasion de contact, des relations d'ordre extra-professionnel peuvent s'établir. Des alliances se nouent, plus souvent entre élèves étrangers qu'entre français et étrangers, et des amitiés naissent qui s'enrichissent ultérieurement par des distractions communes.

### Les liens extra-professionnels

Les anciens élèves reviennent à l'École pour enseigner, participer à des colloques sur la « chose publique » ou commémorer la sortie de leur promotion, mais la vie après l'École n'est pas seulement professionnelle. Les « camarades » aiment parfois se retrouver pour se distraire ensemble, une majorité d'entre eux entretiennent une vie privée.

Entre deux missions d'inspection, un voyage d'agrément, un petit tournoi de tennis, une rencontre de football réunissent quelques individus. A titre anecdotique, un ancien élève syrien, joueur professionnel de football, passé par Sciences Po, entraîne ses « camarades » anciens élèves de l'ENA. Cyril Roger-Lacan (promotion Victor-Hugo) relate l'une de ces rencontres avec humour : « En ce samedi d'automne, l'inspection des Finances et le Conseil d'État avaient choisi de s'affronter sur un stade... Encadrés par leur adjoint au chargé de mission, Nicolas Théry, mis en confiance par la présence tutélaire de Michel Prada, qui les couvait du regard, bref, munis des sacrements du ministère et pourvus de cette structure hiérarchique qui, même en week-end, leur permet de donner le meilleur d'eux-mêmes, les jeunes inspecteurs relevèrent la tête et un jeu à l'allemande vint bientôt étouffer le brio tropical, qui ne s'accordait guère aux rigueurs du climat... C'est alors que l'arbitre siffla un pénalty que tous les joueurs du Conseil jugèrent entaché

1. Compte rendu de la réunion de la confédération, *ENA Mensuel*, n° 219, mars 1992, p. 48.

d'erreur manifeste d'appréciation... Nul doute que ces rencontres, si elles se pérennisent, deviendront aussi populaires que la régates Oxford-Cambridge, et permettront de remplir le grand stade de Melun-Sénart entre deux coupes du monde. Une régates, nous y avons bien pensé, mais sur une chose au moins chacun était d'accord : mieux vaut jouer à Paris que ramer sur le Rhin<sup>1</sup>. »

Le microcosme est au courant de la distribution des médailles, des mouvements professionnels, des changements d'état civil, des rencontres en tout genre. Mais il ne sait pas tout de la vie privée de chacun. Sophie Laszlo (promotion Condorcet) tenait à le rappeler dans le numéro spécial d'*ENA Mensuel* consacré au départ de l'École à Strasbourg : « Ils ou elles s'habillent en tailleur, mais aussi en jeans. Ils font du foot, de la danse, de l'aviron, du yoga, du ping-pong. Ils ont des épouses, des époux, des certificats de vie maritale. Les quatre-vingt-dix élèves de la promotion Condorcet sont aussi les parents de quarante-neuf enfants, âgés de 3 mois à 21 ans. Les élèves de l'ENA ne se résument pas à leur expérience à l'École. Ils ne sont pas nés en costume cravate même s'ils ont appris à les porter. Il y a une vie avant, après, et en dehors de l'ENA. Les énarques ont un passé, une famille, un prénom<sup>2</sup>. »

Le voyage de l'ethnologue à l'intérieur de l'ENA s'arrête là où, quittant son costume de haut fonctionnaire, l'énarque devient une personne comme les autres, avec ses amitiés, ses distractions, qui pour une partie renvoient à celles du groupe social auquel il appartient, et pour le reste à la société dans laquelle il s'inscrit.

1. Cyril Roger-Lacan, « Les mystères de Montsouris », *ENA Mensuel*, n° 218, janvier-février 1992, p. 54.

2. Sophie Laszlo, « L'ENA : du fantasme à la réalité », supplément au n° 218 d'*ENA Mensuel*, p. 6.

## Finale

Au terme de cette étude, qui sont les énarques ? Leur identité se décline au pluriel et les propos globalisants sont *a priori* réducteurs. L'élément le moins contestable de leur identité est le label qui les unit : ils sont anciens élèves de la même école, qui leur a donné une formation de généraliste. Cette identité leur permet d'atteindre le monde de l'élite quelles que soient leurs origines sociales. Ces dernières déterminent la fluidité de leur circulation dans cet espace. L'identité professionnelle les réunit par certains aspects et les distingue par d'autres. Ainsi appartiennent-ils tous, sauf ceux qui ont démissionné, à un corps administratif régi par un statut définissant leurs droits et leurs obligations<sup>1</sup>.

S'ils se situent au sommet de la fonction publique, la logique des corps scinde l'identité globale car elle induit des différences de métiers, de statuts, de privilèges. Les différences d'origines sociales et scolaires entre les énarques expliquent en bonne partie leur distribution dans les corps, les mieux nantis allant vers les postes les plus prestigieux. Entre les grands corps de contrôle de l'État, le corps interministériel des administrateurs civils, les corps de l'expansion économique, des secrétaires et des conseillers des Affaires étrangères, les corps des magistrats, les distinctions sont notoires.

Entre les divers métiers, le clivage est horizontal. Entre les corps, il est vertical : les pouvoirs de leurs membres sont inégaux, certains sont au sommet de la hiérarchie administrative, d'autres en dessous ; les grands corps ont une sorte de monopole sur les emplois de débouchés, les autres corps n'ont que des possibilités d'accès aux postes de très hauts fonctionnaires. Les premiers gèrent leurs

1. A l'intérieur du corps, les énarques ont vocation à occuper les mêmes grades et emplois supérieurs et à progresser dans leur carrière de façon similaire.



membres de telle façon que les intérêts particuliers servent l'intérêt collectif, le corps confortant son importance à mesure que ses membres détiennent des positions clés; les seconds laissent leurs membres construire leur propre carrière: seul un petit nombre atteindra le sommet. Il n'y a guère que cent cinquante directeurs d'administration centrale, autant d'ambassadeurs, vingt-quatre présidents de chambre régionale des comptes, une centaine de présidents de tribunal administratif... L'accès des femmes aux très hauts postes est encore plus compliqué que pour les hommes. Alors que la fonction publique civile représente 4 500 000 personnes<sup>1</sup>, les principaux emplois d'encadrement de l'État sont tenus par 4 850 personnes, dont une majorité d'énarques et seulement 8,7 % de femmes.

Les énarques constituent un vivier dans lequel l'État, la classe politique et les entreprises puisent leurs dirigeants. Cela constitue une nouvelle donnée par rapport à la mission initiale de l'École. Son objectif de décloisonnement de l'administration s'opère par la circulation (plus ou moins fluide) de ses ressortissants dans les emplois supérieurs des différents ministères, par leur maîtrise commune d'une langue et d'une méthode de travail, mais les différences entre les administrations n'ont pas été réduites. La culture administrative, déterminée par le champ de compétence, définit l'identité professionnelle telle qu'elle est vécue au quotidien: les « budgétaires », les « financiers », les « diplomates », les « affaires sociales », etc., ont des préoccupations propres, des *modus vivendi* particuliers, des intérêts distincts auxquels se plient les énarques.

Leur mission est-elle de contribuer au renouveau du service public? Loïck Le Floch-Prigent considérait en 1989 que la haute administration est un frein à la modernisation administrative: « Pour préparer les décisions, agir, évaluer, il faut des hommes et des femmes adaptés aux missions et au caractère polymorphe des tâches administratives, aptes au commandement et aux relations humaines... or la structure de sélection, de formation et de gestion des élites administratives ne s'y prête pas aujourd'hui<sup>2</sup>. »

1. Fonction publique de l'État, fonction publique territoriale, fonction publique hospitalière.

2. Avis et rapports du Conseil économique et social, *Journal officiel* du 22 mai 1989, p. 8 et 9; cité par Yves Poirmeur, « La légitimité d'une école, l'ENA et les alternances », *L'administration française est-elle en crise?*, Paris, L'Harmattan, « Logiques politiques », 1992, p. 95.

Le microcosme de quatre mille cinq cents personnes dotées du même label n'est-il qu'une juxtaposition de corps administratifs hiérarchisés poursuivant chacun sa propre logique? Non, car il existe des liens institutionnels entre les corps, une certaine forme de rationalité du service de l'État et du citoyen, et des liens personnels entre les membres des corps. Les énarques forment un réseau dont les ramifications s'étendent sur la majorité des emplois supérieurs de l'État, dans l'espace politique et sur une partie du secteur concurrentiel : 20 % des énarques travaillent aujourd'hui dans des entreprises publiques et privées, 10 % du personnel politique est issu de l'énarchie.

L'expérience de l'alternance politique a conforté l'ENA dans son existence : la gauche, qui voulait la supprimer<sup>1</sup>, en a tiré parti. En affirmant sa position de contrôle de l'accès aux pouvoirs, l'ENA s'est hissée au premier rang des grandes écoles : ses ressortissants peuplent tous les cabinets ministériels, et le nombre de ministres qu'elle produit s'est accru. L'indépendance politique de la haute fonction publique est-elle toujours valide? La politisation inhérente à l'occupation de fonctions à la charnière du politique et de l'administration suscite une contradiction au niveau des pouvoirs entre les deux principes de légitimité démocratique et technocratique. Quelle est la légitimité du haut fonctionnaire politique, de quel contrôle relèvent ses actions? Les politiques lui dénie sa légitimité démocratique, les « grands fonctionnaires », défendant la déontologie administrative, le critiquent également.

La rareté des positions de contrôle explique le désenchantement relatif d'une fraction des énarques qui plutôt que d'espérer un jour parvenir au sommet, dans un emploi à la discrétion du gouvernement impliquant une option politique, se porte sur le marché des entreprises où l'atout « ENA » joue un rôle. La formation qu'ils reçoivent est-elle adaptée aux besoins des entreprises? Alain Minc, ancien inspecteur des Finances issu de l'ENA, se demande s'il est sain que les entreprises délèguent à l'État le soin de sélec-

1. En 1977, le PC désirait la supprimer, et dans son programme, « Changer la vie », le PS voulait en faire un « centre des hautes études administratives » accessible aux fonctionnaires ayant déjà une expérience administrative. En 1980, le PS souhaitait encore transformer les modes de recrutement, de rémunération et de déroulement de carrière de la haute administration.

tionner leurs dirigeants sur des critères purement intellectuels<sup>1</sup>. Laurent Cohen-Tanugi considère que « la voie des grands corps ne fournit plus nécessairement les compétences requises pour la réussite managériale<sup>2</sup> ». Michel Bauer et Dominique Danic démontrent que l'entrée à l'inspection des Finances est de plus en plus perçue comme un raccourci pour accéder au sommet des entreprises<sup>3</sup>. Dans cette optique, l'ENA ne joue pas son rôle traditionnel, mais René Lenoir ne considérerait-il pas que les énarques étaient formés par des méthodes qui ne peuvent que séduire les entreprises<sup>4</sup> ?

Sur ce terrain, tous les énarques ne sont pas en situation d'égalité : les grands corps sont particulièrement appréciés des entreprises tandis que les énarques venus d'ailleurs négocient plus difficilement leur passage. Si certains peuvent se révéler de bons professionnels, d'autres, qui ne prennent pas de risques en restant membres de leur corps administratif, ne sont pas sanctionnés en cas d'échec. Pour réguler cette situation, René Lenoir voulait « faire du passage dans le privé et dans le secteur politique une "sortie à risques" » en n'accordant « qu'avec la plus grande parcimonie la mise en disponibilité pour convenances personnelles » et en appliquant l'article 175 du Code pénal « qui punit d'emprisonnement tout fonctionnaire qui travaille dans une entreprise dont il a traité les dossiers sans respecter un délai de cinq ans »<sup>5</sup>. Cela concerne aussi bien les ingénieurs des Ponts et Chaussées, de l'Agriculture, des Armements...

L'« élite de la nation » évolue dans un espace de pouvoir concentré dont l'accès est verrouillé par les grandes écoles qui coordonnent leurs actions. Les présidents des associations de grandes écoles se rencontrent régulièrement pour définir leurs positions vis-à-vis des réformes de l'enseignement supérieur, du développement de la recherche, des relations avec les universités, avec les entreprises, ou encore au sujet de la coopération internationale, etc. « Comment préparer le XXI<sup>e</sup> siècle ? » est l'une de

1. Alain Minc, *L'Expansion*, 22 mars-4 avril 1987.

2. Laurent Cohen-Tanugi, « Les règles du poulailler », *Le Monde*, 10 mai 1990.

3. Michel Bauer et Dominique Danic, *L'Inspection des Finances, seize ans de pantouflage, 1974-1989*, op. cit., p. 30.

4. « Énarques à tout faire », *Le Monde*, 8 juin 1990.

5. *Ibid.*

leurs préoccupations. Le devenir de leurs adhérents les concerne au premier chef car l'absence de débouchés intéressants induit à terme une crise du recrutement, une baisse de niveau, et la perte de positions dans l'espace des dirigeants : c'est l'une des raisons pour lesquelles l'Association des anciens élèves de l'ENA s'oppose au transfert de l'École à Strasbourg. Quelle sorte de dirigeants l'État veut-il former, se demande l'Association, s'il coupe les élèves du microcosme du pouvoir, qui est très parisien ? Si l'on considère que, dans ce domaine, la compétence devrait primer plutôt que la légitimité que confère le label, l'École, pour conserver à ses ressortissants ces différents débouchés, devrait adapter sa formation, ce qui à terme changerait sa nature d'école d'application de l'administration française.

Je ne peux conclure cette approche sans mettre en évidence quelques axes structurels de l'École nationale d'administration : le rapport à la société (la dimension identitaire), le rapport à l'État (le principe de hiérarchie), la fonction de changement (le rôle de l'institution), l'idéologie (le service public).

Alors que je constatais combien l'image publique des énarques occulte la diversité de leurs situations, Simon Nora mit un jour l'accent sur la représentation externe de l'École : « Ce qui crée l'homogénéité de l'ENA telle qu'elle est vécue par les énarques, c'est l'image que les autres s'en font ! » Faut-il en conclure que les énarques sont le fruit d'une apparence, déterminée en dehors d'eux-mêmes ? Ce qui renvoie d'un côté à la figure du « grand commis » de l'État, une image traditionnelle, de l'autre à l'idée d'une « caste » dotée d'un rôle social puissant, conforme à la position de ses ressortissants dans l'espace des pouvoirs administratifs, économiques et politiques. Une telle représentation relègue au second plan les efforts de l'École pour homogénéiser le langage, la pensée, les méthodes de travail des administrateurs qu'elle façonne : dimension qui donne une consistance à l'ensemble des énarques.

Mais la réflexion de Simon Nora met en relief une question de frontière. Jusqu'où les énarques sont-ils des représentants de la chose publique ? A quel moment peut-on les considérer comme des individus en soi ?

La « tribu » des énarques se définit essentiellement par sa dimension institutionnelle. L'ensemble des anciens élèves est pourtant

## FINALE

traversé par de multiples lignes de clivages, liées les unes aux différences de génération, d'éducation et de milieu social d'origine, les autres aux identités professionnelles et aux positions idéologiques. Son unité se réalise dans la distinction de ses membres vis-à-vis des non-énarques : une coupure formelle mais efficace. Le « service de l'État », qui retient 80 % des énarques, est une identité par destination qui se superpose aux autres formes d'identification. Certains ne disent-ils pas que « servir les entreprises, c'est aussi servir l'État » ?

Pour connaître l'individu qui se cache derrière le fonctionnaire, il faut mettre de côté l'appartenance à l'ensemble des anciens élèves de l'ENA et prendre en considération les autres constituants de la personne : ses origines, ses formations, son réseau, sa façon de concevoir la carrière et le pouvoir, sa vie privée, etc. A ce moment, l'énarque se disant « atypique » par rapport au « moule des servants de l'État » porte sur l'ensemble de ses pairs des jugements contrastés.

Il est amusant de constater à quel point la représentation des énarques est biaisée et résiste au changement. D'un côté, la démocratisation du recrutement n'a pas considérablement changé les pratiques de la haute administration. De l'autre, les énarques publics occultent les autres, notamment ceux qui occupent un poste de gestionnaire dans une administration complexe dont le public ne connaît pas les rouages. Roger Fauroux ne s'en inquiétait pas : « Mon souci, disait-il, n'est pas que l'image des énarques subsiste après que l'original eut changé, ce n'est pas nous qui la faisons, mais les médias ! » De quoi se nourrissent les médias ? C'est une question à laquelle les hommes publics prêtent la plus grande attention, à l'ENA comme ailleurs, au point de définir des stratégies de communication afin de maîtriser l'image ou le propos qui circulera en dehors du groupe des initiés. La diversité des pratiques des énarques est-elle réductible à quelques idées-forces ?

Ce sont des tendances que l'on observe. Dans la première période les énarques ont conquis l'État, dans un second temps ils ont investi le champ politique, aujourd'hui ils deviennent chefs d'entreprise, demain que feront-ils ?

L'image des énarques est moins importante que leur rôle social et professionnel. Pour Roger Fauroux, « il faut en permanence

adapter la formation des élèves au monde moderne » : L'adéquation du recrutement et de la formation est d'autant plus cruciale que la nation n'élit pas ces dirigeants de l'État : elle délègue son pouvoir à l'École pour juger les hommes et les femmes qui seront les piliers de la technostructure sans laquelle le pouvoir politique ne peut agir et qui en nombre croissant servent d'autres intérêts que l'intérêt général.

Le pouvoir est politique, administratif et économique. Grâce à l'ENA, les mêmes hommes et femmes circulent dans différentes fonctions : un énarque peut commencer sa vie comme fonctionnaire, poursuivre sa carrière dans un cabinet ministériel, se mettre en disponibilité pour travailler dans le secteur concurrentiel, revenir dans un grand corps si besoin est, et se lancer en politique... Martine Aubry a commencé comme administrateur civil au ministère des Affaires sociales où elle fut nommée directrice des Relations du travail ; entrée au Conseil d'État en 1984, elle exerce les responsabilités de directrice générale adjointe du groupe Pechiney avant d'accéder à la lourde charge de ministre du Travail. Combien sont-ils à faire ce parcours ? Un nombre infime comparé à la somme des énarques qui gravitent dans l'administration, mais ils sont si brillants que leur éclat rejette les simples administrateurs dans l'ombre.

Pour Simon Nora, « le problème est d'organiser une élite dont les qualités répondent aux besoins de la société qui se renouvelle et dont l'image, pour ces deux raisons, ne soit pas insupportable ». Sa vision de l'élite est « méritocratique » : « Le "tout-venant énarque" donne un minimum de garantie et certains corps une garantie supplémentaire. » Il ajoute avec une pointe d'humour : « La sociologie de club peut amener le meilleur comme le pire : le pire, ce sont les formes sociales de snobisme, le meilleur, c'est ne pas prendre dans la caisse, même sans sanction juridique ! »

L'élite républicaine a le devoir d'être irréprochable. Personne à l'ENA ne met en question le rôle des grands corps de l'État, ni la hiérarchie entre les corps administratifs, mais René Lenoir craint que l'accélération du « pantouflage » ne jette un voile sur la vertu des hauts fonctionnaires : « C'est une question d'éthique pour les énarques et pour les ingénieurs que de résister à la perversion par l'argent. »

L'idéologie du « service public », éminemment liée au principe du désintéressement du haut fonctionnaire, est secouée au moment où la forteresse-État change de nature. Le rapprochement des hauts fonctionnaires et des chefs d'entreprise est en cours, la logique de la rentabilité gagne du terrain dans l'administration de l'État, le libéralisme économique met les entreprises en première ligne, comme lieu de prise de décisions si ce n'est toujours de création d'emplois. Pourtant, les énarques ne sont pas tous prêts à franchir la ligne de démarcation : les défenseurs du « service public », s'identifiant à des moines-soldats, gardent la citadelle.

Si la France a quitté l'État-providence pour un État régulateur de l'économie<sup>1</sup>, domaine qui sera bientôt à la charge de la Communauté européenne, que reste-t-il aux énarques désireux de servir l'État ? Les hauts fonctionnaires auront la possibilité de s'investir dans les fonctions d'administration décentralisée, où ils discuteront avec les notables locaux, leurs camarades éventuels. Ils pourront aussi servir la Communauté européenne et une nouvelle idée du « service public », nuancée par les pratiques des partenaires européens. Ils pourront garder les institutions du social désertées par les syndicats et les associations. Ils pourront encore se lancer en politique. Les autres passeront, toujours plus jeunes, dans le secteur concurrentiel. L'École nationale d'administration ne devra-t-elle pas changer ?

« Le véritable problème n'est pas de savoir si l'École doit être à Paris, à Strasbourg ou à Romorantin, mais de savoir ce que l'on veut faire de l'École aujourd'hui ! », déclare Christian Frémont.

L'État parie sur le talent et les résultats d'hommes et de femmes qu'il détecte vingt ans auparavant. Les critères d'évaluation sont d'autant plus importants que la maturation des dirigeants est longue et coûteuse. A 45 ans, ministre, chef d'entreprise ou directeur, ils ont vingt ans d'études et vingt ans de carrière. Les médailles du mérite ne les attirent plus. L'État est-il satisfait ? Et la nation ? Nul ne peut répondre à ces deux questions car les procédures de consultation n'existent pas.

Le haut fonctionnaire a sa conscience pour lui, un statut prévoyant ses obligations et ses droits, et la sanction politique quand

1. Pierre Rosanvallon, *L'État en France, de 1789 à nos jours*, Paris, Ed. du Seuil, « L'Univers historique », 1990.

## FINALE

il occupe un emploi de souveraineté. Par rapport à l'ensemble de la fonction publique, les hauts fonctionnaires ont une position avantageuse, mais, s'ils se comparent avec le secteur privé, ils se jugent défavorisés. La profession est-elle sinistrée ?

Les avis sont partagés sur ce sujet mais le point le plus important réside certainement dans la nature des liens entre cette fraction des dirigeants et le reste de la société. Si l'on observe une plus grande circulation des élites entre les sphères du pouvoir, leurs façons d'intervenir sur le devenir national, liées à la complexité des domaines qu'ils traitent, sont problématiques. Les « enfants chéris de la République » se coupent du pays réel. Les intentions affichées par les pouvoirs publics en matière de gestion des ressources humaines parviendront-elles à instaurer de nouvelles formes de cohésion sociale ?



## *Annexes*

## ORDONNANCE N° 45-2283 DU 9 OCTOBRE 1945

**relative à la formation, au recrutement et au statut de certaines catégories de fonctionnaires, et instituant une direction de la fonction publique et un conseil permanent de l'administration civile**

(Journal officiel du 10 octobre 1945)

### EXPOSÉ DES MOTIFS

Le procès de nos administrations publiques est ouvert depuis nombre d'années.

Certes, les mérites personnels y sont communs et s'y rencontrent souvent à un haut degré. Mais, dans l'ensemble, elles n'ont point été mises au pas du temps. Il n'y a été tenu un compte suffisant ni de la révolution industrielle du siècle dernier et de ses conséquences économiques et sociales, ni de la démocratisation de l'Etat, qui eût dû impliquer celle de tous ses organes.

La refonte de la machine administrative française, qui s'imposait dès avant les événements de 1940, a tardé. Elle est devenue impérieuse. Souhaitée de toutes parts, elle doit être entreprise de toute urgence.

Elle met en cause l'ensemble des problèmes que la fonction publique recouvre et qui sont amples, ne serait-ce que par la diversité des personnels au service de l'Etat : magistrats, militaires, diplomates, administrateurs, techniciens, coloniaux, etc.

Il faudra traiter distinctement ces divers cas. Mais une priorité absolue est due au problème général de la formation et du recrutement des fonctionnaires qui sont au cœur même de nos services publics : Conseil d'Etat, personnel civil des administrations centrales, corps diplomatique et préfectoral, corps d'inspection et de contrôle.

C'est une étape à franchir d'abord pour plusieurs raisons.

D'une part, ces administrations organisent, chacune de leur côté, le recrutement et la carrière de leurs agents. Les conditions exigées pour des emplois cependant comparables varient d'une administration à l'autre. Le rythme des concours est laissé à l'appréciation de chaque service. Il en résulte une spécialisation et un cloisonnement excessifs.

D'autre part, la formation des jeunes gens qui se destinent à ces cadres est incomplète : l'école libre des sciences politiques est présentement seule à offrir un ensemble systématique de cours et conférences préparant aux hautes fonctions publiques ; elle n'est guère accessible qu'à des étudiants aisés résidant à Paris. Nos universités ne donnent pas une place suffisante à l'enseignement des sciences politiques et sociales. Il n'existe non plus aucun apprentissage préalable du métier de fonctionnaire. Tout au plus, une préparation a-t-elle été ébauchée par certains grands corps pour leur propre recrutement ; mais les emplois offerts sont peu nombreux et la nature des études nécessaires pour y accéder élimine trop souvent les jeunes sans fortune.

## ANNEXES

Enfin, à quelques rares exceptions près, notre organisation administrative ne différencie pas suffisamment les tâches. Depuis un demi-siècle, le développement du rôle de l'Etat a conduit à surcharger de besognes matérielles écrasantes les agents des cadres supérieurs. Il en résulte un mauvais emploi des forces. Faute de fonctionnaires chargés de l'exécution quotidienne des décisions et de la marche normale des affaires, la machine administrative est alourdie, le travail y est ralenti. Les jeunes rédacteurs sont réduits, pendant plusieurs années, à des tâches subalternes auxquelles ni leurs aptitudes ni leur culture ne les destinaient. Leur formation professionnelle en souffre et ils risquent d'y perdre leur esprit d'initiative.

Les lignes essentielles de la présente ordonnance ont été soumises à l'assemblée consultative qui a donné un avis favorable au principe de la réforme.

Le texte qui est aujourd'hui présenté édicte un certain nombre de règles fondamentales ; il sera complété par des décrets et règlements d'application.

L'ordonnance transforme complètement le mode de recrutement des catégories de fonctionnaires qu'elle concerne. Elle organise aussi leur formation, elle crée à cette fin des instituts universitaires d'études politiques situés à Paris et en province, une école nationale d'administration et un centre de hautes études administratives.

Les instituts ont pour mission de donner à des étudiants, qu'ils se destinent ou non à la fonction publique, une culture politique ou administrative générale. Ils le feront avec l'esprit d'indépendance et de désintéressement qui sont le propre de l'université. Pour assurer le caractère démocratique du recrutement, les étudiants inscrits à un institut, qui n'auraient pas les ressources suffisantes pour poursuivre leurs études, pourront obtenir de l'Etat les moyens nécessaires.

L'Ecole nationale d'administration a une tâche très différente ; c'est elle qui doit pourvoir aux emplois de début des corps de hauts fonctionnaires visés par la réforme. Elle est un établissement d'application qui rassemble sous une même discipline des élèves déjà formés soit par l'enseignement supérieur, et notamment par les instituts, soit par les fonctions administratives qu'ils auront exercées auparavant. Ces deux catégories d'élèves seront recrutées par des concours distincts quoique apparentés.

Cette dualité de concours n'a nullement pour objet de créer au sein de l'école deux catégories, mais de garantir un certain nombre de places aux candidats qui, issus de l'administration, risquent d'être moins bien entraînés que d'autres aux épreuves scolaires d'admission. Une fois le seuil franchi, plus rien ne distinguera les élèves, quelle que soit leur origine. L'école leur enseignera les techniques de la vie administrative et politique ; elle s'efforcera aussi de développer en eux le sentiment des hauts devoirs que la fonction publique entraîne et les moyens de les bien remplir. Des stages effectués en province, dans les territoires d'outre-mer, à l'étranger ou à Paris même, associeront étroitement des expériences pratiques aux enseignements théoriques.

Le centre de hautes études a pour mission de donner une formation complémentaire à des fonctionnaires déjà mûris par l'expérience et même, exceptionnellement, à des hommes ayant fait leurs preuves dans des activités privées et que l'Etat jugera bon d'appeler à son service. Les études

## ANNEXES

poursuivies dans ce centre n'auront point un caractère scolaire. La confrontation des idées et des expériences formera la base de son enseignement.

Le diplôme délivré par le centre de hautes études ne confèrera aucun droit ; il attestera seulement une vocation et une aptitude.

Améliorer la formation et les conditions de recrutement des jeunes fonctionnaires demeurerait inefficace si les nouveaux serviteurs de l'Etat étaient placés dans les cadres administratifs actuels. Aussi, la présente ordonnance vise-t-elle à réorganiser ceux-ci.

Elle crée un corps de secrétaires d'administration et un corps d'administrateurs civils.

Les secrétaires d'administration, techniciens des services administratifs, sont spécialement recrutés et formés pour accomplir les tâches d'exécution et les travaux courants.

Les administrateurs civils ont pour mission d'adapter la conduite des affaires administratives à la politique générale du Gouvernement, de préparer les projets de loi ou de règlement et les décisions ministérielles, de tracer les directives nécessaires à leur exécution, de coordonner et d'améliorer la marche des services publics.

L'ordonnance introduit une nouveauté importante dans le statut de ces administrateurs ; elle prévoit pour eux la séparation du grade et de l'emploi ; il est naturel, en effet, d'assurer à un agent, dont le travail donne satisfaction, un traitement qui croît avec l'âge et l'expérience, il est préjudiciable à l'intérêt général que cette augmentation de traitement soit subordonnée à l'exercice effectif d'un commandement ou d'une responsabilité. Le choix des hommes placés aux postes de commande risque de s'en trouver vicié. L'affectation des administrateurs civils pourra, grâce à cette innovation, tenir compte de leurs seules capacités.

L'ordonnance institue enfin, à la présidence du Gouvernement, les organes d'une politique d'ensemble : une direction de la fonction publique, un conseil permanent de l'administration civile.

La direction sera le service central chargé de coordonner les méthodes de recrutement et d'étudier tous les problèmes intéressant les agents de l'Etat et l'organisation des services publics, en liaison avec la direction du budget au ministère des finances, qui demeure seul compétent pour apprécier les conséquences financières des réformes envisagées.

Le conseil permanent de l'administration civile sera composé d'un petit nombre de membres, présentant les garanties nécessaires de compétence, de dévouement au bien de l'Etat et aussi d'indépendance. Ce conseil sera chargé de veiller sur la fonction publique et, le cas échéant, de faire respecter la discipline de leur corps par les fonctionnaires issus de l'Ecole nationale d'administration.

Les mesures réalisées ou amorcées par la présente ordonnance ne sont, comme il a été dit, qu'une première étape sur la longue route qui mènera à une réforme administrative complète. Elles la conditionnent. Elles sont à la base d'une rénovation des méthodes administratives de la France et d'une conception saine du service de l'Etat.

**DÉCRET N° 82-819 DU 27 SEPTEMBRE 1982**  
**relatif aux conditions d'accès à l'Ecole nationale**  
**d'administration et au régime de la scolarité (1)**

*(Journal officiel du 28 septembre 1982)*

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre délégué auprès du Premier ministre, chargé de la fonction publique et des réformes administratives, et du ministre délégué auprès du ministre de l'économie et des finances, chargé du budget,

Vu l'ordonnance n° 45-2283 du 9 octobre 1945 relative à la formation, au recrutement et au statut de certaines catégories de fonctionnaires et instituant une direction de la fonction publique, et notamment son article 7 ;

Vu l'ordonnance du 4 février 1959, relative au statut général des fonctionnaires ;

Vu l'avis du Conseil supérieur de la fonction publique (commission des statuts) en date du 19 juillet 1982 ;

Le Conseil d'Etat entendu,

Décète :

**TITRE I<sup>er</sup>**  
**DES CONCOURS D'ENTRÉE**

**CHAPITRE I<sup>er</sup>**  
*Dispositions générales*

**Article 1<sup>er</sup>**

*(Décret n° 85-857 du 13 août 1985, art. 1<sup>er</sup>.)* « L'accès à l'Ecole nationale d'administration est ouvert chaque année :

1° Par la voie d'un concours externe, à l'ensemble des candidats remplissant les conditions définies à l'article 4 ci-dessous ;

(1) *Modifié par :*

- Décret n° 85-436 du 15 avril 1985 (*J.O.* du 19 avril 1985) ;
- Décret n° 85-857 du 13 août 1985 (*J.O.* du 14 août 1985) ;
- Décret n° 86-1106 du 13 octobre 1986 (*J.O.* des 13 et 14 octobre 1986) ;
- Décret n° 87-798 du 29 septembre 1987 (*J.O.* du 1<sup>er</sup> octobre 1987) ;
- Décret n° 88-424 du 25 avril 1988 (*J.O.* du 26 avril 1988) ;
- Décret n° 89-856 du 23 novembre 1989 (*J.O.* du 25 novembre 1989) ;
- Décret n° 90-519 du 28 juin 1990 (*J.O.* du 29 juin 1990) ;
- Décret n° 90-616 du 13 juillet 1990 (*J.O.* du 14 juillet 1990).

## ANNEXES

« 2° Par la voie d'un concours interne, aux fonctionnaires et agents publics remplissant les conditions définies à l'article 8 ci-dessous :

« 3° (Décret n° 90-616 du 13 juillet 1990, art. 25.) « Par la voie d'un concours ouvert aux candidats remplissant les conditions définies par la loi n° 90-8 du 2 janvier 1990. »

(4° et 5° abrogés par décret n° 86-1106 du 13 octobre 1986, art. 1<sup>er</sup>.)

(Décret n° 85-436 du 15 avril 1985, art. 1<sup>er</sup>.) « Pour être admis à concourir, les candidats doivent remplir les conditions fixées à l'article 5 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. »

Ne peuvent toutefois être admis à concourir les fonctionnaires appartenant à l'une des carrières auxquelles prépare l'Ecole nationale d'administration, ni les élèves déjà admis à cette école, ni les candidats qui n'ont pu antérieurement accéder (Décret n° 86-1106 du 13 octobre 1986, art. 1<sup>er</sup>) « dans les conditions fixées à l'article 38 du présent décret » à aucune des carrières auxquelles prépare l'école.

(Décret n° 85-857 du 13 août 1985, art. 2.) « Nul ne peut concourir plus de trois fois au total à l'un ou plusieurs des concours d'accès à l'Ecole nationale d'administration. »

### Article 2

(Décret n° 90-616 du 13 juillet 1990, art. 26)

Le nombre de places offertes à chacun des trois concours définis à l'article 1<sup>er</sup> ci-dessus est fixé chaque année par arrêté du ministre chargé de la fonction publique.

Il est le même pour le concours externe et le concours interne.

Toutefois, les places non pourvues au titre d'un des trois concours peuvent être reportées, dans la limite du dixième des places offertes à ce concours, sur les deux autres concours. Les jurys établissent, par ordre de mérite, dans la limite des places offertes par l'arrêté du ministre chargé de la fonction publique et compte tenu, le cas échéant, du report opéré dans les conditions prévues ci-dessus, la liste des candidats admis. Cette liste est publiée par ordre alphabétique.

Le jury peut, pour chacun de ces concours, établir, par ordre de mérite, une liste complémentaire des candidats aptes à entrer à l'école, dans le cas o des vacances résultant de démissions ou de décès viendraient à se produire. Cette liste reste valable jusqu'à la date de publication de l'arrêté ouvrant les épreuves du concours suivant.

### Article 3

(Décret n° 85-857 du 13 août 1985, art. 5.) « Les modalités d'organisation du concours externe et du concours interne visés aux 1° et 2° de l'article 1<sup>er</sup> ci-dessus sont fixées par arrêté du ministre chargé de la fonction publique, après avis du conseil d'administration de l'Ecole nationale d'administration. »

## ANNEXES

(Décret n° 86-1106 du 13 octobre 1986, art. 3.) « Les conditions d'inscription à ces concours et la date d'ouverture des épreuves sont fixées, chaque année, par arrêté du ministre chargé de la fonction publique. »

### CHAPITRE II

#### *Du concours externe*

##### Article 4

Le concours externe est ouvert aux candidats de moins de (Décret n° 90-519 du 28 juin 1990, art. 1<sup>er</sup>) « vingt-huit ans » au 1<sup>er</sup> janvier de l'année du concours, titulaires d'un diplôme national sanctionnant un second cycle d'études supérieures ou d'un diplôme d'un institut d'études politiques ou d'un titre ou diplôme de même niveau figurant sur une liste établie par arrêté du ministre chargé de la fonction publique, sur proposition du conseil d'administration de l'école après avis du ministre de l'éducation nationale, ou ayant terminé avec succès la première année du second cycle d'études supérieures juridiques ou économiques.

(Décret n° 86-1106 du 13 octobre 1986, art. 4.) « La liste des candidats admis à prendre part aux épreuves du concours externe est fixée, chaque année, par arrêté du ministre chargé de la fonction publique. »

##### Article 5

A titre exceptionnel, les candidats qui ne remplissent pas une des conditions de diplôme prévues à l'article précédent, tout en ayant reçu ou acquis une formation d'un niveau suffisant, peuvent être autorisés à se présenter au concours d'entrée à l'École nationale d'administration par une commission présidée par un conseiller d'Etat ou un conseiller maître à la Cour des comptes et comprenant, en outre, quatre membres, dont un membre de l'enseignement supérieur. Les membres de la commission sont nommés pour une durée de trois ans par arrêté du ministre chargé de la fonction publique.

Cette commission examine le dossier des candidats. Elle peut entendre les candidats si elle le juge utile.

##### Article 6

(Décret n° 86-1106 du 13 octobre 1986, art. 5)

Les épreuves du concours externe comprennent des épreuves d'admissibilité et des épreuves d'admission.

#### *Epreuves d'admissibilité*

1<sup>o</sup> Une composition portant au choix du candidat sur le droit public ou l'économie (durée : quatre heures ; coefficient 3) ;

2<sup>o</sup> Une épreuve consistant :

— en la rédaction, à partir d'un dossier, d'une note ayant pour objet de vérifier l'aptitude à l'analyse et au raisonnement juridique, si le candidat a choisi le droit public à la première épreuve d'admissibilité ;

## ANNEXES

- en la rédaction d'une note de présentation et d'interprétation de documents économiques, pouvant comporter des calculs simples et permettant d'apprécier les connaissances dans le domaine des techniques quantitatives, si le candidat a choisi l'économie à la première épreuve d'admissibilité (durée : cinq heures ; coefficient 3) ;
- 3° Une composition portant sur celle des deux matières prévues pour la première épreuve d'admissibilité que le candidat n'a pas choisie lors de cette épreuve (durée : quatre heures ; coefficient 4) ;
- 4° Une composition portant sur l'évolution générale politique économique et sociale du monde ainsi que sur le mouvement des idées depuis le milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle jusqu'à nos jours (durée : cinq heures ; coefficient 4) ;
- 5° Une composition portant au choix du candidat sur l'une des matières suivantes : finances publiques et économie financière, questions sociales, questions internationales (durée : quatre heures ; coefficient 4) ;
- 6° Une épreuve écrite facultative consistant en une composition portant au choix du candidat sur l'une des matières suivantes : droit des affaires, droit civil, géographie économique et humaine, histoire contemporaine, science politique et administrative, sociologie, gestion comptable et financière des entreprises, démographie, mathématiques, statistique (durée : quatre heures ; coefficient 2 ; seuls sont pris en compte les points au-dessus de la moyenne).

### *Epreuves d'admission*

- 1° Deux interrogations orales portant chacune sur l'une des matières prévues pour la cinquième épreuve d'admissibilité que le candidat n'a pas choisies lors de cette épreuve (durée : trente minutes et coefficient 3 pour chacune des deux interrogations) ;
- 2° Une épreuve orale de langue vivante comportant la lecture et la traduction d'un texte ainsi qu'une conversation. La liste des langues étrangères qui peuvent être choisies par les candidats est établie par arrêté du ministre chargé de la fonction publique (durée : trente minutes ; coefficient 3) ;
- 3° Un entretien permettant d'apprécier la personnalité et les motivations du candidat (durée : quarante-cinq minutes ; coefficient 5) ;
- 4° Une épreuve d'exercices physiques dont les modalités sont fixées par arrêté du ministre chargé de la fonction publique (coefficient 1) ;
- 5° Une épreuve orale facultative portant sur le traitement automatisé de l'information (durée : vingt minutes ; coefficient 1 ; seuls sont pris en compte pour l'admission les points au-dessus de la moyenne).

### Article 7

Une préparation directe au concours externe, prise en charge financièrement par l'École nationale d'administration, est organisée, de façon à assurer, dans toute la mesure du possible, l'égalité des chances entre les



## ANNEXES

candidats quel que soit leur lieu de résidence, dans des établissements d'enseignement supérieur ou des centres publics existants ou créés à cet effet, par convention passée avec le directeur de l'école.

Les conditions d'accès à cette préparation sont fixées par arrêté du ministre chargé de la fonction publique.

### CHAPITRE III

#### *Du concours interne*

##### Article 8

Le concours interne est ouvert aux candidats âgés de moins de (*Décret n° 89-856 du 23 novembre 1989, art. 1<sup>er</sup>*) « trente-cinq ans » au 1<sup>er</sup> janvier de l'année du concours (1), s'ils justifient au 31 décembre de cette même année de cinq ans au moins de services effectifs dans un emploi de fonctionnaire ou d'agent de l'Etat, des collectivités territoriales ou d'un établissement public, compte non tenu des périodes de stage ou de formation dans une école ou un établissement ouvrant accès à un corps de la fonction publique.

Le temps passé au service national au-delà de la durée légale est assimilé aux services précités.

(*Décret n° 86-1106 du 13 octobre 1986, art. 6.*) « La liste des candidats admis à prendre part aux épreuves du concours interne est fixée, chaque année, par arrêté du ministre chargé de la fonction publique. »

##### Article 9

(*Décret n° 86-1106 du 13 octobre 1986, art. 7*)

Les épreuves du concours interne comprennent des épreuves d'admissibilité et des épreuves d'admission.

#### *Epreuves d'admissibilité*

1<sup>o</sup> Une composition portant au choix du candidat sur le droit public ou l'économie (durée : quatre heures ; coefficient 3) ;

2<sup>o</sup> Une épreuve consistant :

- en la rédaction, à partir d'un dossier, d'une note ayant pour objet de vérifier l'aptitude à l'analyse et au raisonnement juridique, si le candidat a choisi le droit public à la première épreuve d'admissibilité ;
- en la rédaction d'une note de présentation et d'interprétation de documents économiques, pouvant comporter des calculs simples et permettant d'apprécier les connaissances dans le domaine des techniques quantitatives, si le candidat a choisi l'économie à la première épreuve d'admissibilité (durée : cinq heures ; coefficient 3) ;

3<sup>o</sup> Une composition portant sur celle des deux matières prévues pour la première épreuve d'admissibilité que le candidat n'a pas choisie lors de cette épreuve (durée : quatre heures ; coefficient 4) ;

(1) Cf. décret n° 90-709 du 1<sup>er</sup> août 1990.

## ANNEXES

4° (Décret n° 90-519 du 28 juin 1990, art. 2-1.) « Une composition portant sur un sujet relatif aux problèmes politiques, économiques et sociaux du monde contemporain.

« Un dossier est mis à la disposition du candidat (durée : cinq heures ; coefficient 4) ; »

5° Une composition portant au choix du candidat sur l'une des matières suivantes : finances publiques et économie financière, questions sociales, questions internationales (durée : quatre heures ; coefficient 4) ;

6° Une épreuve écrite facultative consistant en une composition portant au choix du candidat sur l'une des matières suivantes : droit des affaires, droit civil, géographie économique et humaine, histoire contemporaine, science politique et administrative, sociologie, gestion comptable et financière des entreprises, démographie, mathématiques, statistique (durée : quatre heures ; coefficient 2 ; seuls sont pris en compte les points au-dessus de la moyenne).

### *Epreuves d'admission*

1° Deux interrogations orales portant chacune sur l'une des matières prévues pour la cinquième épreuve d'admissibilité que le candidat n'a pas choisies lors de cette épreuve (durée : trente minutes et coefficient 3 pour chacune des deux interrogations) ;

2° (Décret n° 89-856 du 23 novembre 1989, art. 1<sup>er</sup>.) « Une épreuve orale de langue vivante comportant la lecture et la traduction d'un texte ainsi qu'une conversation. La liste des langues étrangères qui peuvent être choisies par les candidats est établie par arrêté du ministre chargé de la fonction publique (durée : trente minutes ; coefficient 3) ; »

3° Un entretien permettant d'apprécier la personnalité et les motivations du candidat (durée : quarante-cinq minutes ; coefficient 5) ;

4° Une épreuve d'exercices physiques dont les modalités sont fixées par arrêté du ministre chargé de la fonction publique (coefficient 1) ;

5° Une épreuve orale facultative portant sur le traitement automatisé de l'information (durée : vingt minutes ; coefficient 1 ; seuls sont pris en compte pour l'admission les points au-dessus de la moyenne).

## DÉCRET N° 90-616 DU 13 JUILLET 1990

portant application de la loi n° 90-8 du 2 janvier 1990 relative à la création d'un troisième concours d'entrée à l'École nationale d'administration

NOR : PRMX9010858D

(Journal officiel du 14 juillet 1990)

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre d'Etat, ministre de l'économie, des finances et du budget, du ministre d'Etat, ministre de la fonction publique et des réformes administratives, et du ministre délégué auprès du ministre d'Etat, ministre de l'économie, des finances et du budget, chargé du budget,

Vu l'ordonnance n° 45-2283 du 9 octobre 1945 relative à la formation, au recrutement et au statut de certaines catégories de fonctionnaires et instituant une direction générale de la fonction publique et un conseil permanent de l'administration civile ;

Vu la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, ensemble la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat ;

Vu la loi n° 90-8 du 2 janvier 1990 relative à la création d'un troisième concours d'entrée à l'École nationale d'administration ;

Vu le décret n° 82-819 du 27 septembre 1982 modifié relatif aux conditions d'accès à l'École nationale d'administration et au régime de la scolarité ;

Vu l'avis du Conseil supérieur de la fonction publique en date du 3 mai 1990 ;

Le Conseil d'Etat entendu,

Décète :

### TITRE 1<sup>er</sup> DU CONCOURS

#### Article 1<sup>er</sup>

En vertu des dispositions de la loi du 2 janvier 1990 susvisée, il est ouvert chaque année un concours d'entrée à l'École nationale d'administration auquel peuvent se présenter les candidats âgés de moins de quarante ans au 1<sup>er</sup> juillet de l'année du concours et remplissant, à cette date, les conditions définies par ladite loi ainsi que les conditions fixées à l'article 5 de la loi du 13 juillet 1983 susvisée.

Les périodes au cours desquelles l'exercice d'une activité professionnelle et celui d'un mandat électif auront été simultanées ne sont prises en compte qu'à un seul de ces titres.

## ANNEXES

La limite d'âge supérieure mentionnée au premier alinéa du présent article est reculée ou supprimée, le cas échéant, selon les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Si un candidat écarté du concours par décision du ministre chargé de la fonction publique a obtenu soit le retrait de cette décision après le début des épreuves, soit son annulation contentieuse, la limite d'âge pour le candidat est reculée du temps nécessaire pour que le nombre de concours auxquels il lui sera permis de se présenter ne se trouve pas réduit par la décision retirée ou annulée.

### Article 2

Le nombre des places offertes au troisième concours d'entrée à l'E.N.A. est compris entre 5 et 10 p. 100 du nombre total des places offertes aux trois concours d'entrée à l'Ecole nationale d'administration au titre de la même année.

### Article 3

Les modalités d'organisation du concours sont fixées par arrêté du ministre chargé de la fonction publique, après avis du conseil d'administration de l'Ecole nationale d'administration.

Les modalités d'inscription au concours et la date d'ouverture des épreuves sont fixées chaque année par arrêté du ministre chargé de la fonction publique.

### Article 4

La composition du dossier d'inscription est fixée par arrêté du ministre chargé de la fonction publique.

Ce dossier doit comporter notamment toutes pièces justifiant que l'intéressé remplit les conditions définies à l'article 1<sup>er</sup> de la loi du 2 janvier 1990 susvisée.

### Article 5

La liste des candidats admis à concourir est fixée chaque année par le ministre chargé de la fonction publique.

### Article 6

Avant le 15 octobre de l'année précédant celle du concours, un arrêté du ministre chargé de la fonction publique fixe les programmes des matières sur lesquelles portent les épreuves du concours.

### Article 7

Le jury du concours est nommé chaque année par arrêté du ministre chargé de la fonction publique sur proposition du directeur de l'Ecole nationale d'administration.

Ce jury comprend, outre le président, huit fonctionnaires, dont au plus quatre enseignants, et quatre personnalités n'ayant pas la qualité de fonctionnaire.

Le président et deux membres du jury sont communs aux trois concours d'entrée à l'Ecole nationale d'administration.

## ANNEXES

L'arrêté prévu au premier alinéa du présent article désigne le remplaçant du président dans le cas où celui-ci se trouverait dans l'impossibilité de poursuivre sa mission.

En cas de partage des voix lors des délibérations du jury, la voix du président est prépondérante.

Des examinateurs spéciaux peuvent être nommés par arrêté du ministre chargé de la fonction publique.

Des correcteurs peuvent être désignés par arrêté du ministre chargé de la fonction publique pour participer, avec les membres du jury, à la correction des épreuves. Ils participent aux délibérations du jury avec voix consultative pour l'attribution des notes se rapportant aux épreuves qu'ils ont corrigées.

### Article 8

Les épreuves du concours comprennent des épreuves d'admissibilité et des épreuves d'admission.

#### *Epreuves d'admissibilité*

1. Une épreuve de droit public consistant en la rédaction, à partir d'un dossier, d'une note ayant pour objet de vérifier les aptitudes à l'analyse et au raisonnement juridique (durée : cinq heures ; coefficient 3).

2. Une épreuve d'économie consistant en la rédaction d'une note de présentation et d'interprétation de documents économiques (durée : cinq heures ; coefficient 3).

3. Une épreuve écrite consistant en la résolution d'un cas exposé dans un dossier et portant, au choix du candidat, sur :

- a) La sociologie des organisations ;
  - b) La gestion des entreprises ;
  - c) La gestion des collectivités locales et de leurs établissements publics ;
  - d) Les relations sociales,
- (durée : cinq heures ; coefficient 3).

4. Une composition portant sur un sujet relatif aux problèmes politiques, économiques et sociaux du monde contemporain.

Un dossier est mis à la disposition du candidat (durée : cinq heures ; coefficient 4).

#### *Epreuves d'admission*

1. Une interrogation orale portant sur les questions sociales (durée : trente minutes ; coefficient 3).

2. Une interrogation orale portant sur les questions communautaires et internationales (durée : trente minutes ; coefficient 3).

3. Une épreuve orale de langue vivante comportant la lecture et la traduction d'un texte ainsi qu'une conversation. La liste des langues étrangères qui peuvent être choisies par les candidats est établie par arrêté du ministre chargé de la fonction publique (durée : trente minutes ; coefficient 3).

## ANNEXES

4. Un entretien permettant d'apprécier la personnalité et les motivations du candidat (durée : 45 minutes ; coefficient 6).

### Article 9

Les candidats peuvent, s'ils en font la demande, subir les épreuves suivantes ou l'une d'entre elles :

a) Une épreuve d'exercices physiques dont les modalités sont fixées par arrêté du ministre chargé de la fonction publique (coefficient 1) ;

b) Une épreuve orale portant sur le traitement automatisé de l'information (durée : 20 minutes ; coefficient 1).

Pour ces épreuves, seuls sont pris en compte les points au-dessus de la moyenne, dans la limite de cinq points au maximum pour le total des deux épreuves.

### Article 10

Les épreuves écrites sont anonymes. Chacune est notée par deux correcteurs. Un des correcteurs au moins doit être membre du jury.

Les interrogations orales auxquelles il est procédé par un examinateur spécial sont notées en même temps par un membre du jury, sauf pour la troisième épreuve d'admission qui est notée par deux examinateurs spéciaux ; la quatrième épreuve d'admission est notée par le président et quatre membres du jury.

Les épreuves sont notées de 0 à 20.

### Article 11

A l'issue du concours, le président du jury adresse un rapport au conseil d'administration de l'École nationale d'administration. Ce rapport est transmis au ministre chargé de la fonction publique.

### Article 12

Les candidats admis qui sont astreints au service national et aptes à l'accomplir immédiatement sont tenus à le faire avant d'entrer à l'école.

La nomination en qualité d'élève est prononcée par arrêté du ministre chargé de la fonction publique.

Dès leur entrée en scolarité, les élèves perçoivent une rémunération.

## Table

<i>Remerciements</i> .....	7
<i>Avant-propos</i> .....	9
1. Le sésame de l'élite administrative. Où l'on découvre les conditions d'accès à l'ENA et le rôle des jurys.....	15
Le concours ouvre la porte du sérail, 15. – La hiérarchie des entrées à l'ENA, 17. – Chronique d'un concours, 19. – Le rituel des épreuves, 27. – De quoi parlent les (futurs) énarques?, 31. – La forme et le fond, 34. – Les procédures d'évaluation, 36. – Existe-t-il un profil type d'énarque?, 37. – Séduction ou compétence?, 40. – La hiérarchie des sorties de l'ENA, 45.	
2. Le microcosme de l'ENA. Où l'on présente l'institution et ses principaux habitants .....	51
La maison ENA, 53. – Les serviteurs des énarques, 63. – La niche écologique, 69. – Les missions de l'ENA, 75. – Autour du microcosme, 81.	
3. Le creuset de l'élite. Où les élèves se rencontrent et comparent leurs itinéraires.....	85
Première rencontre, 85. – Les enfants du sérail, 89. – Les origines sociales des élèves, 102. – Les héritiers du cursus scolaire, 106. – Multidiplômés et premiers de leur classe, 115. – Le recyclage des enseignants, 118. – La promotion sociale et professionnelle, 121. – Le train de vie des élèves, 124. – Brassage ou stratification?, 127.	

4. La naissance de l'esprit de corps. Où les élèves se cherchent une identité et découvrent la hiérarchie.....	131
Glissement progressif vers l'esprit de corps, 131. – Être parmi les autres, 141. – Les origines géographiques des élèves, 145. – L'empire des divisions, 148. – Le jugement perpétuel, 155. – Le poids de la religion, 163. – Énarques et politiques, 166. – La mise en scène d'une identité collective, 172. – Des énarques, un esprit ?, 179.	
5. Le fumet du pouvoir. Où les énarques découvrent l'exercice des responsabilités .....	183
Le discours officiel, 184. – Fragments d'une transmission d'un savoir-faire, 191. – Le choix des chefs de stage, 196. – L'évaluation du stage, 197. – Dans les palais de la République, 206. – En ambassade, 215. – Sur le terrain politique local, 219. – En entreprise, 221. – Une expérience inoubliable, 229.	
6. Un exercice de style. Où les énarques apprennent l'art et la manière de décider .....	233
Le choix des enseignants, 236. – Le rôle des maîtres de conférences, 242. – Le cadre des études, 245. – Le discours de la méthode, 251. – L'entraînement de l'élite de la nation, 259. – L'art de la critique, 268.	
7. A la sortie de l'École. Où les énarques se cherchent un corps et si possible une âme .....	275
Le choix d'un poste, 277. – La prise de fonctions, 285. – Appartenir à un corps, 292. – « Un pour tous, tous pour un », tous dehors, 300. – Jouer avec le corps, 304. – L'AAEENA : l'Association des anciens élèves de l'ENA, 309. – Les liens extra-professionnels, 321.	
<i>Finale</i> .....	323
<i>Annexes</i> .....	333



« L'ÉPREUVE DES FAITS »  
COLLECTION DIRIGÉE PAR  
HERVÉ HAMON ET PATRICK ROTMAN

DERNIERS TITRES PARUS

*Catherine Bédarida*  
L'école qui décolle  
Du primaire au supérieur,  
cinq façons nouvelles d'enseigner  
1991

*Jean-Dominique Giuliani*  
Marchands d'influence  
Les lobbies en France  
1991

*Pierre Favier et Michel Martin-Roland*  
La Décennie Mitterrand  
2. Les épreuves  
1991

*Robert Schneider*  
La Haine tranquille  
1992

*Christian Baudelot et Roger Establet*  
Allez les filles !  
1992

*Philippe Trétiack*  
La Vie blindée  
Seuls contre la mafia  
1992

*Gérard Chaliand*  
Le Malheur kurde  
1992

*Didier Lapeyronnie et Jean-Louis Marie*  
Campus blues  
Les étudiants face à leurs études  
1992

*Michel Wieviorka*  
La France raciste  
1992

*Christophe Bouchet*  
L'Aventure Tapie  
Enquête sur un citoyen modèle  
1992

*Claude Cherki Nicklès et Michel Dubec*  
Crimes et Sentiments  
1992

*Daniel Karlin et Rémi Lainé*  
L'Affaire Chara  
Un innocent meurt en prison  
1992

*François Dubet et Didier Lapeyronnie*  
Les Quartiers d'exil  
1992

*Axel Krause*  
La Renaissance  
Voyage à l'intérieur de l'Europe  
1992

*Gilles Kepel*  
Le Prophète et Pharaon  
Aux sources des mouvements islamistes  
1993

*Fabrice Nicolino*  
Le Tour de France d'un écologiste  
1993

*Jean-Michel Croissandeau*  
Les Bonnes Notes de la France  
Trente ans d'éducation  
1993

*François Bazin et Joseph Macé-Scaron*  
Les Politocrates  
Vie, mœurs et coutumes de la classe politique  
1993

*Pascal Dupont*  
La Bannière étiolée  
Voyage sur les traces de Tocqueville  
1993

*Laure Adler*  
Les Femmes politiques  
1993

*Caroline Bettati*  
Responsables et Coupables  
Une affaire de sang  
1993

*Myriam Gaume*  
Les Invités de la terre  
Arménie, Karabagh, 1988-1992  
1993

**Irène Bellier**

## L'ENA COMME SI VOUS Y ÉTIEZ

La spécialité d'Irène Bellier, c'est l'étude de tribus lointaines, le décryptage de leur « exotisme ».

De retour à Paris, après une thèse sur une société amazonienne, l'idée lui est venue d'étudier la tribu d'à côté, française par excellence et matrice du pouvoir d'État : les énarques. Avec méthode et obstination, elle a suivi deux promotions, depuis le concours d'entrée à l'École nationale d'administration jusqu'aux choix de sortie. Et elle nous invite à partager son voyage, ses observations, ses conclusions.

Rien n'est omis, ni les rituels initiatiques, ni les conventions vestimentaires, ni le langage, ni les réseaux. Impartiale et vigilante, Irène Bellier nous dit tout : d'où viennent les énarques, comment ils se forment, à quoi ils se destinent. Grâce à elle, une institution jalouse de son identité devient transparente.

Si vous êtes énarque, ce livre vous dévoilera ce qui demeure et ce qui change. Si vous ne l'êtes pas, vous saurez enfin qui nous gouverne.

**Irène Bellier**, diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, est ethnologue, docteur de l'École des hautes études en sciences sociales et chargée de recherches au CNRS.



Photo Céline Dominiak © Seruil



Collection dirigée par **Hervé Hamon** et **Patrick Rotman**

En couverture : dessin de Plantu

ISBN : 2.02.016456.6 / Imprimé en France 9.93