

# Université Paris-Panthéon-Assas

école doctorale d'économie, gestion, information et communication

Thèse de doctorat en Sciences de Gestion  
Soutenue le 13 décembre 2022

## La gestion d'un grand corps technique de l'État en rétrospective. Analyse des carrières des Ingénieurs des Ponts, des Eaux et des Forêts de 1980 à 2015.



**Fatim Zahra RHAZI**

Sous la direction du Professeur **Véronique CHANUT**

Membres du jury :

**Monsieur François BOUCHARD**

Suffragant – Ingénieur honoraire des Ponts, des Eaux et des Forêts, FB conseils

**Monsieur Frank BOURNOIS**

Suffragant – Professeur, Directeur général de l'ESCP Europe

**Madame Véronique CHANUT**

Directrice de thèse – Professeur, Université Paris Panthéon-Assas

**Madame Valérie DARTHOUT**

Suffragant – Maître de conférences, Université Paris Panthéon-Assas

**Monsieur Bachir MAZOUZ**

Rapporteur – Professeur, ENAP – Université du Québec

**Monsieur Simon PORCHER**

Suffragant – Professeur, Université Paris Panthéon-Assas

**Monsieur Pierre-Charles PUPION**

Rapporteur – Professeur, Université de Poitiers



## ***Avertissement***

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.



## Remerciements

*À la mémoire de mon grand-père*

*Ces mots de remerciement après une thèse qui s'achève, afin d'exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à l'accomplissement de ce travail.*

*Je tiens à adresser mes plus sincères remerciements à ma directrice de thèse le professeur Véronique Chanut. J'aimerais la remercier de m'avoir accordé sa confiance, de m'avoir fait bénéficier de ses précieux conseils, d'avoir été une source d'inspiration et de m'avoir patiemment accompagné, guidée, encouragée et stimulée. Qu'elle sache combien je lui suis reconnaissante, cette thèse n'aurait pas pu voir le jour sans elle !*

*Je remercie les membres du jury qui m'ont fait l'honneur de s'intéresser à mon travail et de l'évaluer : les professeurs Bachir Mazouz, Pierre-Charles Pupion, Frank Bournois, Simon Porcher, madame Valérie Darthout et monsieur François Bouchard.*

*J'adresse mes remerciements au club des cinq que nous avons constitué avec le professeur Véronique Chanut, le professeur Madina Rival, madame Corinne Rochette et madame Marie-Odile Albizzati, pour la réalisation d'un projet collectif autour des Ingénieurs des Ponts, des Eaux et des Forêts. Merci pour tous ces moments de réflexions fructueuses et de partage de connaissance. Une pensée particulière pour madame Marie-Odile Albizzati qui nous a quitté et qui a été d'un grand soutien dans l'élaboration de la partie méthodologique de cette recherche.*

*Mes remerciements s'adressent à l'ensemble des enseignants-chercheurs et membres du LARGEPA, qui lors des présentations de travaux, des groupes de travail et des comités de suivi m'ont fait bénéficier de conseils bienveillants et constructifs et ont stimulé mon travail de recherche. Je tiens à remercier tous mes camarades du LARGEPA et de la salle 35 pour leur soutien et leurs encouragements dans toutes les étapes de cette thèse. Merci également à Gaëlle Gloppe et Nadia Boutaba pour leur disponibilité et leur bienveillance.*

*Cette recherche n'aurait pu se réaliser sans la confiance des Ingénieurs des Ponts, des Eaux et des Forêts que j'ai pu rencontrer et de certains membres de l'UNIPF qui m'ont ouvert leur porte et permis d'accéder à leurs données. Je leur suis reconnaissante de m'avoir consacré du temps et de m'avoir apporté des éclairages sur la gestion de leur corps.*

*Une pensée profonde pour ma famille et mes amis qui savent combien ils ont été importants par leur présence et leur soutien sans faille. Mes derniers mots de remerciement vont à ma maman pour son aide précieuse, son amour inconditionnel et ses encouragements constants qui ont contribué à l'accomplissement de ce travail.*



## **Résumé**

*Alors que la mise en extinction des grands corps de l'État se concrétise avec la réforme de la haute fonction publique, c'est l'avenir de l'ensemble du système corporatiste et élitaire français qui est bouleversé et l'organisation séculaire des grands corps qui est remise en question. Plus que jamais, les hauts fonctionnaires ainsi que la gestion de leurs carrières sont au cœur des préoccupations de l'État. Dans ce propos, l'évolution du système corporatiste français est analysée à travers le prisme des carrières des Ingénieurs des Ponts, des Eaux et des Forêts. Le modèle des carrières publiques est étudié à partir d'une base de données prosopographique couvrant la période 1980 à 2015. Une double approche quantitative longitudinale est mobilisée afin d'analyser l'espace et l'évolution des carrières des membres d'un grand corps technique de l'État. L'analyse porte sur les carrières de 1215 individus répartis en quatre cohortes en fonction de l'année d'entrée dans le corps. En dépit des réformes de l'appareil étatique, les hauts fonctionnaires arrivent à conserver des logiques corporatistes et à les concilier avec des logiques managériales qui impliquent le développement de différents types de carrières. Cette analyse rétrospective des carrières propose des préconisations managériales projectives qui intègrent la conduite du changement induit par la récente réforme de la haute fonction publique et la gestion des carrières qui en découle.*

*Descripteurs : grands corps d'État, haute fonction publique, ingénieurs, carrière, réforme, gestion des carrières, analyse longitudinale, recherche quantitative, typologie*

## **Abstract**

### ***The management of a technical grand corps of French state in retrospect. Analysis of the careers of the corps of top technical civil servants “Ingénieurs des Ponts, des Eaux et des Forêts” from 1980 to 2015***

*As the contracting stature of the “grand corps” of the French state continues with the reforms of the higher public office, it is the future of the entire French corporatist system along with the established organization of the “grand corps” that is subject to significant upheaval. More than ever, high public officials as well as the management of their careers are at the heart of the French state’s concerns. The evolution of the French corporatist system is analysed through the prism of the careers of the corps of top technical civil servants “Ingénieurs des Ponts, des Eaux et des Forêts”. The models of public sector careers are studied from a prosopographical database covering the period between 1980 and 2015. A quantitative longitudinal approach is utilized in order to analyse the evolution of the careers of members of a technical “grand corps” of the state. The analysis covers the careers of 1215 individual distributed across four cohorts depending on year entry into the corps. Despite the reforms of the state apparatus, high public officers are able to maintain corporatist mindsets and reconcile them with managerial approaches which implies the development of different types of careers. This retrospective analysis of careers proposes projective managerial recommendations that integrate the management of change brought about by the recent reform of the higher public function and the management of careers that ensues.*

*Keywords: grands corps of the French state, high public officials, engineers, career, reform, career management, longitudinal analysis, quantitative research, typology*

## ***Principales abréviations***

AIGREF : Association des Ingénieurs du Génie Rural, des Eaux et des Forêts

AIPC : Association des Ingénieurs des Ponts et Chaussées

CAP : Commission Administrative Paritaire

CGGREF : Conseil Général du Génie Rural, des Eaux et des Forêts

CGAAER : Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux

CGEDD : Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable

CGPC : Conseil Général des Ponts et Chaussées

CEIGIPEF : Centre Interministériel de Gestion des IPEF

COS : Commission d'Orientation et de Suivi

DDA : Directions Départementales de l'Agriculture

DDAF : Directions Départementales de l'Agriculture et de la Forêt

DDE : Direction Départementale de l'Équipement

DDEA : Direction Départementale de l'Équipement et de l'Agriculture

DIESE : Délégation Interministérielle à l'Encadrement Supérieur de l'État

ENGREF : École Nationale du Génie Rural, des Eaux et des Forêts

GREF : Génie Rural, des Eaux et des Forêts

IGF : Inspection Générale des Finances

IGREF : Ingénieur du Génie Rural, des Eaux et des Forêts

IPEF : Ingénieur des Ponts, des Eaux et des Forêts

LOLF : Loi Organique Relative aux Lois de Finances

NPM : New Public Management

RGPP : Révision Générale des Politiques Publiques

SNIGREF : Syndicat du corps du GREF

TPE : Travaux Publics d'État

UNIPEF : Union des Ingénieurs des Ponts, des Eaux et des Forêts



## **Sommaire**

<b><i>Introduction</i></b> .....	<b>14</b>
<b><i>PARTIE 1. Exploration du phénomène corporatiste à l'épreuve de la carrière – Contexte de la recherche, revue de la littérature et cadre conceptuel</i></b> .....	<b>27</b>
<b>Chapitre 1 : Les grands corps d'État ou l'élite administrative française</b> .....	<b>28</b>
1.1 Genèse de la notion de corps d'État .....	28
1.2 Les grands corps d'État .....	37
1.3 Une gestion des carrières publique .....	46
1.4 Les corps face à une gestion publique en évolution.....	52
<b>Chapitre 2 : Le cas emblématique du corps des Ingénieurs des Ponts, des Eaux et des Forêts</b> .....	<b>56</b>
2.1 Le corps des Ponts et Chaussées .....	56
2.2 Le corps du Génie Rural des Eaux et des Forêts .....	67
2.3. La fusion du corps des Ponts et Chaussées et du corps du GREF .....	72
<b>Chapitre 3 : La genèse du concept de « carrière » et son implication en sciences sociales</b> .....	<b>83</b>
3.1 Les « premiers postes » ou premiers pas vers une conceptualisation de la notion de carrière .....	84
3.2 Les carrières dans la tradition de l'École de Chicago .....	86
3.3 La dimension de la carrière en psychologie .....	92
<b>Chapitre 4 : Réflexions autour du concept de carrière – Une carrière organisationnelle</b> .....	<b>106</b>
4.1 Une carrière classique qui se déploie au sein de l'organisation.....	107
4.2 Étudier le développement des carrières .....	117
4.3 La carrière dans le secteur public.....	134
<b>Chapitre 5 : L'évolution d'un modèle classique vers de nouveaux modèles de carrière - Le paradigme des nouvelles carrières, des carrières axées sur l'individu</b> .....	<b>137</b>
5.1 Évolution du travail et de la carrière au regard des changements de la société .....	138
5.2 La théorie des carrières proteiformes .....	143
5.3 La théorie des carrières nomades .....	146
5.4 La carrière publique à l'épreuve du New Public Management .....	165
5.5 Limites de ces nouveaux modèles et retour vers la carrière traditionnelle ?.....	167
<b><i>PARTIE 2. Prosopographie du corps des IPEF - Épistémologie, Méthodologie, Résultats et Discussion</i></b> .....	<b>174</b>

<b>Chapitre 6 : Positionnement épistémologique et justification des choix</b>	
<b>méthodologiques .....</b>	<b>175</b>
6.1 Le positionnement épistémologique .....	175
6.2 Justification du choix méthodologique .....	190
<b>Chapitre 7 : Le temps du terrain : une radiographie du corps, à l'aide d'une</b>	
<b>méthodologie quantitative .....</b>	<b>195</b>
7.1 Phase exploratoire .....	195
7.2 La phase principale : une étude empirique longitudinale et quantitative .....	202
<b>Chapitre 8 : L'évolution des carrières à l'épreuve de l'analyse par cohorte .....</b>	<b>236</b>
8.1 Résultats de l'analyse par cohorte .....	236
8.2 Synthèse des résultats : spécificité et permanence des cohortes .....	257
<b>Chapitre 9 : Carrières des IPEF et typologie de carrière.....</b>	<b>263</b>
9.1 Mise en œuvre de la méthode d' <i>optimal matching</i> et résultats de l'analyse .....	263
9.2 Synthèse des résultats de l'analyse séquentielle et trajectoires types .....	282
<b>Chapitre 10 : La permanence d'un corps en voie de décomposition... ..</b>	<b>287</b>
10.1 Corps des IPEF et réforme de l'État .....	288
10.2 Un impératif de pérennisation .....	295
<b>Chapitre 11 : Analyse comparative, ou le déploiement des carrières dans les autres</b>	
<b>grands corps d'État .....</b>	<b>299</b>
11.1 Courtes monographies et analyse comparée des contextes .....	299
11.2 Déploiement des carrières .....	307
<b>Chapitre 12 : Bureaucratie ou nomadisme ? .....</b>	<b>311</b>
12.1 Le modèle de carrière des membres du corps des IPEF .....	311
12.2 Une typologie des carrières des hauts fonctionnaires .....	315
12.3 Une autonomie pas tout à fait menacée, mais cela reste une question de temps.....	318
12.4 Préconisations managériales : l'impératif managérial d'une nouvelle gestion des carrières publiques .....	319
<b>Conclusion .....</b>	<b>337</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>352</b>
<b>Table des schémas, figures, tableaux.....</b>	<b>376</b>
<b>Table des annexes .....</b>	<b>379</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>394</b>



## Introduction

---

### Objet de la recherche

À l'occasion de la convention managériale de l'État du 8 avril 2021, le Président de la République, Emmanuel Macron, annonçait vouloir « *changer radicalement la manière dont on recrute, dont on forme, dont on sélectionne, dont on construit les parcours* » des hauts fonctionnaires. Il poursuit en précisant qu'au-delà de la formation, ce sont « *les parcours et les carrières des hauts fonctionnaires qui vont radicalement changer pour être à la fois plus en phase avec les besoins de la société, plus diversifiés pour les serviteurs de l'État.* ». Le Président de la République, souhaite principalement mettre fin à ce qu'il appelle « *les deux maladies* » de la fonction publique : « *déterminisme et corporatisme* ». Avant lui, nombreux sont les représentants de la classe politique qui ont voulu s'attaquer au système corporatiste mais en vain. Cette fois-ci, le Président de la République entend donner corps à la réforme qui fait l'effet d'un séisme auprès des grands corps. Bien que la mise en place effective de cette réforme soit encore floue, il n'en reste pas moins qu'elle suscite de vifs débats. En effet, elle touche le fonctionnement séculaire sur lequel repose l'État en général et la fonction publique en particulier, soit l'existence de corps de fonctionnaires.

La fonction publique c'est 5,56 millions<sup>1</sup> d'agents répartis entre différents corps. Les corps de fonctionnaires, constituent le socle de l'administration en France (Eymeri-Douzans, 2000). Chaque corps regroupe des fonctionnaires soumis à un statut particulier, qui ont vocation à occuper les mêmes types d'emplois<sup>2</sup>. Le corps possède des caractéristiques propres en termes de recrutement, de déroulement de carrière et de règles de fonctionnement (Kessler, 1986). Aussi, ces corps sont classés dans

---

<sup>1</sup> DGAFP (2020), Rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2020, chiffres de 2019.

différentes catégories hiérarchiques (ou statutaires), structurant les corps « d'exécution » catégorie C, les corps « d'application » catégorie B, et les corps « de conception et de direction » catégorie A<sup>3</sup>. Parmi les corps de la catégorie A, une poignée de corps que l'on appelle « grands corps d'État », rassemblent les hauts fonctionnaires de l'encadrement supérieur<sup>4</sup>. Les grands corps sont dotés d'une forte unité et d'un grand prestige du fait des positions hiérarchiquement élevées occupées par leurs membres.

Ce sont ces mêmes grands corps qui sont au cœur du changement radical annoncé par la réforme de la haute fonction publique entamée en 2021 par le Président Macron. Il s'avère que l'administration française n'a jamais cessé de tenter de se renouveler en se réformant, et généralement ces réformes ont toujours engagé les corps de fonctionnaires. Le premier statut général des fonctionnaires a été édicté par la loi du 19 octobre 1946, ce statut a fait l'objet d'une refonte globale entre 1983 et 1986 pour tenir compte de la Constitution de la Ve République. Au début des années 1980, les lois de décentralisation introduisent d'importants changements dans l'organisation territoriale, notamment avec le transfert des compétences administratives de l'État vers les entités locales. La loi de déconcentration du début des années 1990, s'inscrit dans la continuité des lois de décentralisation, elle suppose que la gestion territoriale soit assurée par les collectivités territoriales et par les services déconcentrés de l'État, elle vise « à garantir la démocratie locale et à favoriser la modernisation du service public » (Loi du 6 février 1992). La fin des années 1990 et le début des années 2000 coïncident avec l'introduction des principes du *New Public Management* (NPM), soit l'application des techniques managériales du secteur privé au secteur public afin de pallier au déficit budgétaire, diminuer les coûts et atteindre un certain degré d'efficacité et d'efficience. S'en est suivi une série de réformes : la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) en 2001, la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) en 2007, la Modernisation de l'Action Publique (MAP) en 2012, avec pour objectif la rationalisation de la fonction publique.

---

<sup>2</sup> <https://www.fonction-publique.gouv.fr/definition-des-concepts>

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> *Ibid.*

L'évolution de l'appareil étatique ainsi que la mise en place effective de ces réformes ont des effets sur l'ensemble de la fonction publique et notamment sur les individus qui œuvrent au service de l'État. En effet, les missions et les conditions d'exercice des corps de fonctionnaires sont profondément bouleversées par ces transformations. L'ensemble de ces mutations ont mis à l'épreuve les corps de fonctionnaires, qui ont vu les conditions de développement de leurs carrières évoluer. Traditionnellement, en France, la fonction publique s'organise selon un système de carrière qui garantit à l'agent la stabilité de l'emploi, et dans lequel il est amené à passer toute sa vie professionnelle, en occupant une variété d'emplois et en étant assuré de perspectives d'évolution de carrière (Pochard, 2011). À côté d'un État qui tente de se moderniser, ce modèle de carrière traditionnel représentatif de la carrière bureaucratique, classique, n'est-il pas en train de s'essouffler ? Dans ce sens, on se demande si, les mutations des corps de fonctionnaires résultant des réformes entreprises par l'État modifient le déroulement des carrières des fonctionnaires ?

Par ailleurs, le concept de carrière a connu « une transformation historique majeure au sein de notre société » (Gingras et al., 2006). Le modèle traditionnel de la carrière avec une conception de progression verticale des individus (Morin, 1995), cède le pas à un nouveau paradigme, celui des « nouvelles carrières » plus ouvertes, diverses et moins dépendantes d'un seul employeur (Baruch 2003). Observe-t-on une telle transition paradigmatique pour le cas de la carrière publique ?

## **Intérêt de la recherche, premiers questionnements et choix du positionnement épistémologique**

Parmi les grands corps d'État, le corps des Ingénieurs des Ponts, des Eaux et des Forêts (IPEF) constitue le cas sur lequel sera porté l'intérêt de cette thèse. Le corps des IPEF est un corps technique d'encadrement supérieur appartenant à la haute fonction publique d'État et régi par le décret n° 2009-1106 du 10 septembre 2009. Le corps des IPEF est issu de fusions successives entre 2002 et 2009 dans le cadre de réformes de l'État. La dernière en date est la fusion qui a réuni en 2008, le corps des

Ponts et Chaussées et le corps du Génie Rural, des Eaux et des Forêts (GREF) pour former le corps des IPEF. La constitution de ce nouveau corps interroge ses membres quant à la nouvelle gestion du corps par deux ministères (ministère du Développement Durable et ministère de l'Agriculture), l'évolution des missions, la quête d'une raison d'être et d'une identité commune, la gestion et le développement des carrières. C'est dans ce cadre, que l'Union des ingénieurs des ponts des eaux et des forêts (UNIPEF), association en charge des ingénieurs du corps, a fait appel au LARGEPA, laboratoire de gestion de l'Université Paris 2, pour discuter des problématiques qui se manifestent au sein du corps.

Le fait d'avoir pu participer à ces discussions offre un statut particulier à la conduite de cette recherche en nous permettant d'être placés au plus près du terrain. Avoir une telle posture offre la possibilité de saisir la dynamique du terrain ainsi que les problématiques qu'il rencontre.

Cette recherche s'inscrit dans une démarche constructiviste. Le choix du positionnement épistémologique constructiviste résulte de l'intention de mettre en ordre et d'élaborer des représentations à partir du phénomène étudié. Cette thèse est l'occasion d'étudier le phénomène corporatiste français ainsi que les carrières des acteurs qui évoluent à l'intérieur de ce phénomène. Cela suppose de démarrer cette recherche en ayant un regard neutre, sans formuler d'hypothèses préétablies, et sans dissocier les acteurs des phénomènes sociaux (contexte). L'expérience terrain révèle à la fois la diversité et l'individualité des carrières, ainsi que le comportement collectif et l'action collective des individus.

Suite aux premiers contacts avec le terrain, ont émergé les premiers questionnements : qu'est-ce qu'un grand corps d'État ? Qu'est-ce qu'une carrière ? Plus précisément, comment se positionnent les IPEF et quelles sont les différentes dynamiques dans lesquelles leurs carrières s'inscrivent ? À l'origine, le mot carrière, étymologiquement vient de l'italien *carriera* ou « chemin de chars », on suppose que le cheminement de carrière d'un individu pendant toute une vie peut s'apparenter au chemin sinueux qu'emprunterait un char le long d'un périple. La carrière est

indissociable de l'individu, en effet, elle joue un rôle central dans la vie de l'individu en faisant partie intégrante de la structure de vie de l'individu (Levinson, 1984).

Initialement, l'idée première était d'étudier la décision publique de fusion qui a mené à la création du corps des IPEF, cette idée première a été consacrée par la rédaction d'un mémoire. Le travail de recherche engagé a été l'occasion d'identifier et de discuter les problématiques rencontrés par le corps des IPEF. Parmi toutes les questions soulevées, dès les premiers entretiens, la question des carrières, des parcours et la gestion des carrières revenaient de manière récurrente. D'autant plus que l'UNIPEF et le LARGEPA ont également discuté l'élaboration d'un projet de recherche sur l'objectivation des parcours professionnels des membres du corps des IPEF.

On se rend aisément compte que la notion de carrière suscite beaucoup d'intérêt auprès des institutions au service du corps, auprès de la classe politique à l'origine des réformes qui portent sur les corps de fonctionnaires, ainsi qu'auprès des principaux concernés, les membres des corps de fonctionnaires qui s'interrogent sur le déploiement, l'évolution et l'avenir de leurs carrières. L'intérêt que nous portons à étudier les carrières des hauts fonctionnaires est stimulé par l'intérêt qui émane du terrain en lui-même, mais également par la question de l'avenir de la carrière dans la fonction publique.

### **Problématique et question de recherche**

Cette thèse se situe à la croisée des chemins entre le phénomène corporatiste, et le concept de carrière. Le phénomène corporatiste peut être défini comme un système d'intérêt (Schmitter, 1974), ou encore un système professionnel fermé (Segrestin, 1985), cependant, la substance du concept reste floue et complexe à définir (Benoit, 2012). Le phénomène corporatiste qui nous intéresse est celui des grands corps d'État à travers le cas particulier du corps des IPEF. Les grands corps d'État se caractérisent par des critères de gestion qui leurs sont propres et par des stratégies élitaires qui sont cultivées, nourries et déployées par les membres du corps en particulier et par le

système en général. Comment s'organise le système des grands corps d'État ? Peut-on considérer les grands corps comme un tout, ou chaque corps possède-t-il ses propres spécificités ? Qu'entend-t-on par stratégies élitaires ? Les IPEF mobilisent-ils des stratégies élitaires ? Si oui, lesquelles ? Comment et où se positionnent les IPEF ? Qu'entend-t-on par « faire carrière » dans la fonction publique ?

Le concept de carrière a connu de profonds bouleversements avec un changement paradigmatique majeur autour des années 1980. Le modèle de carrière dit classique, traditionnel, bureaucratique, ou périphrase pour désigner une carrière stable, linéaire, qui évolue par ascension hiérarchique verticale à travers l'organisation. Ce modèle de carrière centré sur l'organisation et jusque-là en vigueur s'essouffle, notamment à cause des diverses évolutions économiques et sociétales qui ont remis en cause le modèle. Lui succède un paradigme de nouvelles carrières, où la carrière est centrée sur l'individu et ses besoins, où l'individu est indépendant de quelconque organisation, et où il semblerait que l'individu ait plus de possibilités, plus de responsabilités et aussi plus d'incertitudes. Certaines recherches réfutent pourtant ces nouveaux modèles de carrière, (Falcoz, 2001), et affirment que la carrière classique existe encore et qu'elle représente un moyen de fidélisation. Dans le foisonnement de recherches sur le concept de carrière, où se situe le modèle de carrière des hauts fonctionnaires d'État et plus précisément des IPEF ? De façon plus précise, les IPEF pourraient être tiraillés entre l'appartenance au corps, l'adhésion aux stratégies élitaires et le besoin d'émancipation, dans cette perspective comment évoluent leurs carrières ? Le questionnement central est le suivant :

**Entre logiques corporatistes traditionnelles et nouvelles logiques managériales,  
où se situe le modèle de carrière des IPEF ?**

Afin de répondre à cette question de recherche, il faut au préalable se pencher sur l'analyse de l'évolution des carrières des IPEF, ce qui fera l'objet d'une grande partie de cette thèse.

L'intérêt de cette thèse est, à travers le cas particulier des IPEF, de mettre à jour le ou les modèles de carrière des hauts fonctionnaires. Traditionnellement, la carrière publique est associée au modèle classique de la carrière, décrit également comme bureaucratique. Cependant, la question centrale de cette recherche sur le modèle de carrière des hauts fonctionnaires, entre logiques corporatistes et logiques managériales, interroge sur l'évolution des carrières et les effets que peuvent avoir les caractéristiques élitistes corporatistes, la tradition de carrière bureaucratique, l'introduction de nouvelles pratiques managériales dans le fonctionnement de l'État, les comportements individualistes, sur le développement des carrières.

Dans cette thèse, nous espérons pouvoir enrichir la littérature et la recherche scientifique qui porte sur les carrières et sur les hauts fonctionnaires. L'un des objectifs centraux de cette thèse est dans l'idéal, de produire une théorisation sur les modèles de carrière des hauts fonctionnaires d'État. Nous ne prétendons pas construire une théorie au sens de Sutton et Staw (1995), mais au lieu de cela, nous entendons pouvoir produire une théorisation au sens de Weick (1995). Weick (1995), souligne que le processus de théorisation « *consists of activities like abstracting, generalizing, relating, selecting, explaining, synthesizing, and idealizing. These ongoing activities intermittently spin out reference lists, data, lists of variables, diagrams, and lists of hypotheses. Those emergent products summarize progress, give direction, and serve as placemarkers. They have vestiges of theory but are not themselves theories.* » (Weick, 1995). En d'autres termes, d'après Weick (1995) la théorisation participe à la construction d'une théorie, en s'appuyant sur des données, des diagrammes, des questionnements, etc, et d'identifier des régularités. Dans cet objectif de théorisation, nous nous appuyons sur une démarche abductive en accord avec le positionnement épistémologique constructiviste qui nous a permis de dégager des sous-questions de recherche.

Le premier questionnement se rattache aux recherches pléthoriques qui portent sur le concept de carrière. D'une part, le paradigme du modèle traditionnel de la carrière suppose que l'on se positionne dans une approche organisationnelle, autrement dit, la carrière d'un individu ne peut être dissociée de l'organisation dans laquelle il évolue, de manière ordonnée, verticale, et hiérarchique (Hughes, 1958 ; Schein, 1971 ; Rosenbaum, 1979 ; Wilensky, 1961 ; Thompson et al., 1968 ; Herriot, 1992). Le modèle de carrière traditionnel est étroitement lié à la carrière bureaucratique et ainsi à la carrière qui évolue dans la fonction publique (Weber, 1921 ; Kanter, 1989 ; Pochard, 2011 ; Crop, 2005). D'autre part, l'émergence de nouveaux modèles de carrière induit un changement paradigmatique majeur. Les nouvelles carrières reposent principalement sur l'individu et la responsabilité qu'il endosse vis-à-vis de la gestion de sa carrière. Parmi les nouveaux modèles de carrières, ceux qui ont majoritairement suscité l'intérêt des chercheurs sont : les carrières protéennes (Hall, 1976 ; Hall, 2004 ; Mirvis et Hall, 1994 ; Hall et Mirvis, 1996 ; Gubler et al., 2014) et les « *boundaryless career* » (Arthur, 1994 ; Mirvis et Hall, 1994 ; Sullivan, 1999 ; DeFillippi et Arthur, 1994 ; Arthur et Rousseau, 2001 ; Sullivan et Arthur, 2006 ; Arthur, 2014) sous l'appellation carrière nomade en français (Cadin, 1997, 1998 ; Cadin et al., 1999 ; Cadin et al., 2000 ; Cadin et al., 2003 ; Zune, 2005 ; Pralong et Peretti-Ndiaye, 2016 ; Guerrero, 2001). Dans le foisonnement de recherches sur le concept de carrière, où se situe le modèle de carrière des hauts fonctionnaires d'État ?

Le deuxième questionnement est généré par l'intérêt d'objectiver les positions des IPEF. D'après Hughes (1937), « dans sa dimension objective, une carrière se compose d'une série de statuts et d'emplois clairement définis, de suites de positions, de réalisations, et de responsabilités ». Dans ce sens et afin d'analyser les carrières des IPEF, il paraît indispensable de prendre en compte l'espace dans lequel se déploient les carrières des IPEF. Cet espace est défini par Chatzis et Ribeill (2005) comme « l'ensemble des différentes sphères d'activité, publiques et privées, au sein desquelles exercent, à un moment donné, les membres du corps en question ». Dans cette perspective, il est intéressant d'observer si les membres du corps occupent des positions étroitement liées à leurs fonctions et missions originelles, ou si au contraire elles s'en éloignent. Aussi, il est intéressant d'évaluer le degré de stabilité et/ou de mobilité des carrières des membres du corps des IPEF. Nous nous demandons,

## comment se positionnent les IPEF et quelles sont les différentes dynamiques dans lesquelles leurs parcours s'inscrivent ?

Les grands corps de l'État, au-delà de leur consonance honorifique et prestigieuse, représentent une réalité, ils constituent un groupe qui n'est pas parfaitement homogène mais qui partage des traits communs identifiables (Kessler, 1986). Autrement dit, l'ensemble des grands corps possèdent des caractéristiques semblables, ils se constituent comme un réseau, ils cultivent un esprit de corps et un sentiment d'appartenance au corps, ils imposent un recrutement strict et sélectif, ils développent des critères de gestion qui leurs sont propres et ils poursuivent des intérêts communs. Toutefois chaque corps possède des spécificités qui lui sont propres, notamment en termes de déploiement, d'histoire, et de recomposition. De la même manière, on se demande si au sein d'un même corps les carrières peuvent être appréhendées comme un tout ou chaque carrière évolue de manière isolée. Autrement dit, les carrières des IPEF sont-elles le reflet d'un mouvement collectif ou individuel ?

« Réinventer l'État », voilà selon Bezes (2009) le parti pris par les nombreuses réformes menées en France par les élites politiques et administratives depuis la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle. Autrement dit, le paysage administratif français a fait l'objet de nombreuses mutations et réformes. En cause, le besoin de rationalisation des choix budgétaires et le recours au NPM (Bezes, 2009). Suite aux profondes évolutions structurelles et conjoncturelles, deux questionnements se posent.

Les grands corps rassemblent les hauts fonctionnaires qui occupent des positions centrales dans la sphère publique en France. Les membres des grands corps se situent en haut de la hiérarchie des corps, ils sont influents (Kessler, 1986), ils sont les détenteurs d'un pouvoir (Kessler, 1986 ; Thoenig, 1996), ils favorisent la reproduction d'une élite (Suleiman, 1978 ; Bourdieu, 1989) et ils participent à la prise de décision publique (Bezes, 2009). Afin de protéger leurs « chasses gardées » les membres des grands corps déploient des stratégies. Le questionnement que l'on se

pose est le suivant : les stratégies élitaires des grands corps d'État ont-elles connu un renouveau suite aux différentes restructurations de l'action publique ?

Par ailleurs, les réformes menées pour « réinventer l'État » ont eues des effets sur les corps de fonctionnaires. En effet, les statuts sont réécrits, les missions évoluent et les pratiques de gestion des corps sont réadaptées. Suite aux potentiels effets des réformes, le dernier questionnement est le suivant, on se demande comment expliquer la mobilité au sein du secteur public, le contexte a-t-il eu un effet de structure modifiant la logique des parcours professionnels ? L'évolution des missions affecte-t-elle les trajectoires professionnelles ?

### **Intérêts de la recherche**

L'élaboration de cette thèse revêt plusieurs intérêts, théoriques, empiriques et managériaux. L'intérêt général étant de comprendre les représentations (évolution temporelle et spatiale) de carrière d'une population particulière, celle de hauts fonctionnaires d'État, et caractériser le (ou les) modèle(s) de carrière(s) dans la fonction publique.

#### **Intérêt théorique :**

L'intérêt théorique de cette recherche est de venir compléter à la fois la littérature en management public et la littérature sur les carrières. Cette recherche vient pallier à la limite de la littérature qui ne traite pas de l'évolution des carrières des hauts fonctionnaires d'État. L'enjeu de cette thèse est de tenter d'apporter une théorisation enrichissante et profitable au champ des carrières en ressources humaines et au champ du management public.

#### **Intérêt empirique :**

L'intérêt empirique de cette recherche réside dans la mobilisation d'une méthodologie quantitative longitudinale en deux temps. Habituellement étudiées sous un angle qualitatif, l'approche quantitative a pour intérêt d'apporter une analyse

pertinente du phénomène étudié et de retranscrire le plus justement possible les carrières des membres du corps des IPEF. Le positionnement épistémologique constructiviste a pour objectif de construire un modèle.

### Intérêt managérial :

Une thèse en sciences de gestion se distingue par les préconisations managériales qu'elle propose. L'enjeu est d'émettre des préconisations en termes de gestion des carrières et en adéquation avec les besoins en nouvelle gestion publique. L'intérêt managérial de cette thèse se veut proactif en prenant en compte les récents projets de suppression de corps et les conséquences qu'ils entraînent en termes de gestion des ressources humaines et en particulier en termes de gestion des carrières.

Notre thèse sera de montrer que, en dépit des réformes de l'appareil étatique, les hauts fonctionnaires arrivent à conserver des logiques corporatistes et à les concilier avec des logiques managériales qui impliquent une hétérogénéité des carrières.

### Épistémologie et méthodologie

La méthodologie mobilisée pour analyser où se situe le modèle de carrière des membres des grands corps d'État est quantitative. En effet, on entend étudier l'évolution des carrières ce qui implique une dimension temporelle et spatiale, en accord avec une méthodologie quantitative. La méthodologie quantitative est longitudinale et se scinde en deux volets, le premier fait l'objet d'une analyse par cohortes à l'aide de l'outil Excel VBA, le second d'une analyse par séquences à l'aide du logiciel R.

Cette méthodologie est en phase avec la visée épistémologie de la thèse qui est constructiviste avec une approche pragmatique et une démarche abductive. La

position constructiviste de la thèse reflète le statut privilégié que l'on souhaite apporter à la construction de la connaissance et à la production d'une connaissance enseignable.

### **Plan de la thèse**

La démarche générale adoptée dans le cadre de cette thèse s'articule autour de deux grandes parties.

- **La première partie** est l'occasion de rappeler dans quel contexte s'inscrit la recherche, et de présenter la revue de la littérature et le cadre conceptuel. Cette première partie se scinde en deux sous-parties. La première sous-partie (chapitres 1 et 2) s'attache à exposer les principes du phénomène corporatiste à la française et à apporter un éclairage sur le cas particulier du corps des IPEF. La seconde sous-partie (chapitres 3 à 5) présente le concept de carrière, expose les différents paradigmes du concept et met en lumière la carrière publique.
- **La seconde partie** est structurée en deux sous-parties. La première sous-partie (chapitres 6 à 9) s'attache à détailler la démarche de l'enquête en justifiant les choix d'une épistémologie constructiviste et d'une méthodologie quantitative. Cette première sous-partie est également l'occasion de présenter les résultats des deux analyses quantitatives longitudinales et d'analyser les résultats obtenus. La seconde sous-partie (chapitres 10 à 12) est consacrée à la partie discussion et à apporter des réponses aux différents questionnements qui se sont posés le long de la recherche.

Les deux parties de la thèse conduisent à répondre à la question de recherche centrale :

**Entre logiques corporatistes traditionnelles et nouvelles logiques managériales,  
où se situe le modèle de carrière des IPEF ?**



# **PARTIE 1. Exploration du phénomène corporatiste à l'épreuve de la carrière – Contexte de la recherche, revue de la littérature et cadre conceptuel**

---

# CHAPITRE 1 : LES GRANDS CORPS D'ÉTAT OU L'ELITE ADMINISTRATIVE FRANÇAISE

*« Il semble que le peuple français soit comme ces prétendus corps élémentaires dans lesquels la chimie moderne rencontre de nouvelles particules séparables à mesure qu'elle les regarde de plus près. Je n'ai pas trouvé moins de trente-six corps différents parmi les notables d'une petite ville. Ces différents corps, quoique fort menus, travaillent sans cesse à s'amincir encore ; ils vont tous les jours se purgeant des parties hétérogènes qu'ils peuvent contenir, afin de se faire réduire, aux éléments simples » Alexis de Tocqueville, L'Ancien régime et la Révolution (1856)*

## Introduction du chapitre

Lorsque l'on observe le fonctionnement de l'État en France, l'une des particularités qui retient le plus l'attention est l'organisation de l'ensemble du système administratif en corps d'État. Cette notion de corps d'État peut paraître à la fois étrange, curieuse, floue ou encore trop éloignée du concret, pourtant il s'agit bien d'une réalité française, un héritage multiséculaire de l'histoire de France qui existe et se perpétue encore aujourd'hui.

Parmi ces corps, les « grands corps d'État » polarisent au sommet de l'administration des groupes de hauts fonctionnaires d'État qui occupent les postes les plus influents de la fonction publique.

Ce premier chapitre s'attache à apporter un éclairage sur ce phénomène de corps d'État, en commençant par saisir d'où il tire ses origines, retracer son évolution et son positionnement et décrire sa morphologie

## 1.1 Genèse de la notion de corps d'État

### 1.1.1 L'origine étymologique des « corps d'État »

C'est en Europe, et notamment en France qu'est apparu au Moyen-Âge la notion de corps avec le modèle de corporation de métier. À travers ce modèle de corporation, l'État « tient à organiser et coordonner les groupes professionnels en les intégrant dans des institutions centralisées » (Dubar, Tripier, Boussard 2015). Autrement dit, les corps de métiers sont des rassemblements d'individus qui exercent une même profession et qui sont soudés par des rites, des modes de recrutements communs et une vision collective d'eux-mêmes (Kessler 1986).

Ce modèle de corps d'État a été emprunté à la théologie catholique et revêt un double sens. Depuis la fin du Moyen-Âge jusqu'au XIX<sup>ème</sup> siècle, un « état » fait référence à un statut et à une appartenance juridique, sociale et professionnelle. Le terme « État » quant à lui désigne l'administration publique et le fait de bénéficier d'un statut de fonctionnaire. Par ailleurs, le « corps » trouve ses racines dans l'histoire du christianisme et se réfère à l'Église, Corps du Christ. Il existe dans l'Église plusieurs fonctions spirituelles à la fois hiérarchisées et interdépendantes qui sont semblables au fonctionnement des organes dans un corps humain, cette notion de corps propre à l'Église est transposée et adaptée à l'État (Dubar, Tripier, Boussard 2015).

### **1.1.2 Un peu d'histoire : des corps de métiers aux corps d'État**

Au XII<sup>ème</sup> siècle, les artisans et commerçants avec le développement de leurs industries et la forte croissance de la demande, se détachent de leur seigneurie et du système féodal pour s'installer et se regrouper dans les villes, et partager des modes de vie, activités et objectifs communs. Ces regroupements qui se construisent sur une base religieuse sont à l'origine du modèle de corporations de métiers. Le système corporatif se caractérise par l'allégeance au roi et à l'Église, la transmission du savoir-faire par l'apprentissage du métier, l'entrée dans le corps et la jouissance de droits corporatifs en prêtant serment. L'émergence de ce système a impliqué par voie de conséquence le développement d'une préséance entre les corps. Ils usent de stratégies pour se distinguer et cherchent à être reconnus par l'État pour prétendre appartenir à la nouvelle élite professionnelle (Dubar, Tripier, Boussard 2015).

Autrement dit, un corps qui arrive à se distinguer est admis par et dans l'État et convoite une place parmi l'élite administrative.

Au XVI<sup>ème</sup> siècle le système de corporation se déploie de plus en plus dans la vie des cités, et les membres des différents corps après s'être réunis pour s'occuper de leurs propres affaires se réunissent pour discuter ensemble des intérêts de la ville (Tocqueville, 1856).

Le XVII<sup>ème</sup> siècle connaît l'émergence de l'industrialisation en France avec l'apparition des manufactures royales qui sont chargées de fabriquer à grande échelle les produits dont l'État a besoin. Afin de mener à bien cette industrialisation l'État crée les premiers « corps d'État modernes ». Il s'agit d'abord d'ingénieurs regroupés dans un seul corps, puis au milieu du XVIII<sup>ème</sup> siècle ce sont d'autres corps techniques de l'État qui se sont créés à la suite de la création des Écoles de formation de ces dits corps (École des Ponts et Chaussées en 1747, École des Mines en 1783). Cette nouvelle élite corporatiste se crée et se développe grâce à l'État qui s'occupe de la gestion des carrières des membres de chaque corps (formation, recrutement, missions, promotions) (Dubar, Tripier, Boussard 2015).

C'est sous cette période de l'Ancien Régime, que la notion de corps s'est étendue aux institutions, en faisant toujours référence à des principes de solidarité interne, de hiérarchie et de soumission aux ordres, bien que chaque corps se différencie par son organisation, ses intérêts et son esprit collectif (Kessler 1986). Il n'existe pas de lien de parenté direct entre les corporations de métiers et les corps de fonctionnaires d'État mais dans les deux cas le corps rassemble un ensemble cohérent d'individus (Kessler 1986).

On assiste en France à la disparition des corporations de métiers ou corps d'état en faveur des premiers grands corps d'État. Le principe de corps reste immuable, cependant, ce n'est plus le savoir-faire des artisans et commerçants qui est valorisé mais les connaissances scientifiques des ingénieurs d'État. Après les premières

tentatives d'abolition des corporations de métier par Turgot (1776)<sup>5</sup> et par Louis XVI, le décret d'Allarde du 1<sup>er</sup> avril 1791 puis la loi Le Chapelier du 9 mai (supprime le droit d'association) signent définitivement la fin des corporations de métier en France (Dubar, Tripier, Boussard 2015).

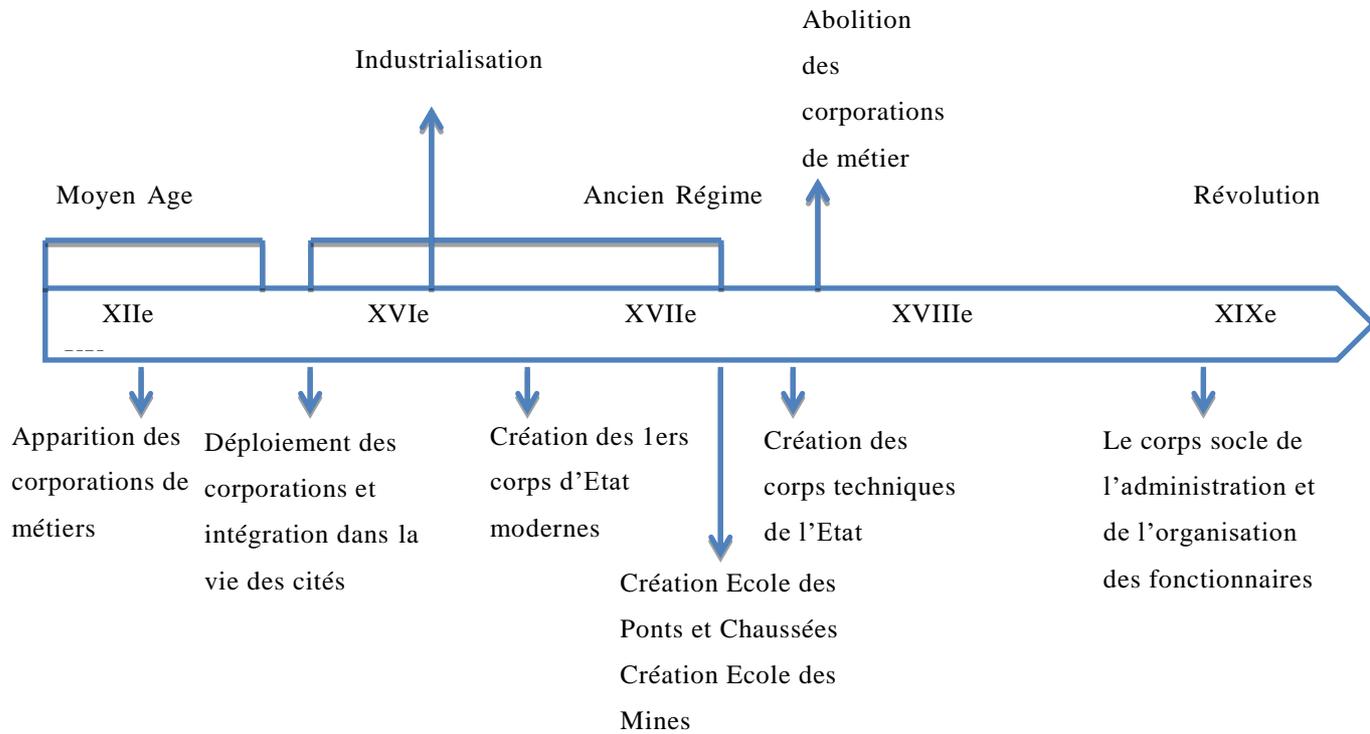
C'est à la Libération, que le système de corps d'État atteint son apogée et devient la base de l'articulation de l'administration. Son existence a été consacrée par l'article 17 du statut des fonctionnaires de 1946 comme « groupe des hommes qui ont été en compétition pour entrer dans la fonction publique et sont en compétition pour le déroulement de leurs carrières » (Kessler 1986).

La spécificité de l'administration française est la hiérarchisation et la légitimation des corps par l'État. Au sommet de la hiérarchie des corps se placent les grands corps d'État qui constituent l'élite du pays. Les hauts fonctionnaires appartenant à cette élite sont issus des Écoles dans lesquelles l'État organise des concours très sélectifs qui donnent aux élèves l'accès aux grands corps d'État. Ces hauts fonctionnaires sont des intellectuels détenteurs d'une expertise, d'un certain savoir et de connaissances théoriques et notamment scientifiques. Au bas de la hiérarchie on retrouve les « petits corps », ils possèdent une maîtrise pratique de travaux manuels acquis par un système d'apprentissage. Ces petits corps sont moins rémunérés et peu prestigieux, mais ils jouissent d'un statut et d'un sentiment d'appartenance (Dubar, Tripier, Boussard 2015).

Historiquement, la notion de corps évolue d'une corporation de métiers, aux corps de la fonction publique. Alors que les corporations de métiers disparaissent, les corps administratifs se consolident et leur institutionnalisation devient presque naturelle.

---

<sup>5</sup> L'Édit du Roi de Turgot en 1776 « portant suppression des jurandes » ou autrement dit supprimant les corporations



Source : l'auteur

**Figure : Frise chronologique retraçant l'évolution des corps d'État**

### 1.1.3 Les corps d'État, un système hiérarchisé

Toute l'organisation de l'administration française repose sur l'existence de corps (Eymeri-Douzans, 2000). Ces corps regroupent des fonctionnaires soumis au même statut particulier et aux mêmes grades (fonction-publique.gouv.fr). La fonction publique est fortement hiérarchisée, les corps de fonctionnaires sont classés selon leurs niveaux de recrutement, leurs statuts particuliers et leurs grades. Ils sont répartis en **trois catégories C, B, A** :

- La catégorie C : regroupe les corps recrutés à la fin des études primaires ou au cours des études secondaires (Eymeri-Douzans, 2000), elle est considérée comme la « petite » catégorie de la fonction publique (Dubar, Tripier 2005) ;
- La catégorie B : regroupe les corps intermédiaires de la fonction publique recrutés au niveau du baccalauréat. Ces corps se trouvent au sein d'un espace de tensions

permanentes entre un modèle de qualification ouvrière et un modèle de compétence d'expert (Dubar, Tripier 2005) ;

- La catégorie A : regroupe les hauts fonctionnaires publics, elle fait référence à la haute administration qui se caractérise par un système professionnel et scolaire particulier (Dubar, Tripier 2005).

« La division du travail entre les échelons de la fonction publique est définie dans une plaisanterie classique : quand l'administration envoie une lettre, l'agent de la catégorie A la pense, le B la rédige, le C la tape à la machine » (Chenu, 2005). Cette figure caricaturale de Chenu montre l'échelonnement prégnant au sein de l'organisation de la fonction publique, un échelonnement qui met en avant les niveaux différents de chaque corps. En effet, ce système d'organisation en corps de fonctionnaires semble être en faveur d'une **stratification rigide** entre les différents corps. Chaque corps est situé dans une strate qui réunit un ensemble de corps et chaque strate est positionnée de façon hiérarchique par rapport aux autres. Cette stratification engendre des inégalités en termes de statuts et en termes d'accès à des positions hiérarchiques dominantes.

#### 1.1.4 Les propriétés des corps d'État

Un corps est doté d'un statut propre et il possède des **caractéristiques propres** en termes de recrutement, de déroulement de carrière et de règles de fonctionnement qui en font des micro-sociétés particulières (Kessler 1986). Un corps est un regroupement d'individus qui ont une qualification professionnelle et des règles de recrutements identiques. Ces individus ont été mis en compétition pour être recrutés dans la fonction publique et une fois recrutés sont en compétition pour le déroulement de leurs carrières, ils sont ainsi appelés à avoir des carrières en rapport avec les exigences de recrutement de leur corps (Kessler 1986).

Pour comprendre **les processus de mobilité** dans la fonction publique, il est indispensable de prendre en compte les facteurs structurels tels que le corps d'appartenance, le ministère de rattachement, le diplôme initial, la localisation

(services centraux ou services déconcentrés) et la conjoncture économique et politique (Dubar et al., 2015). Le rapport à la carrière est spécifique à chaque corps et à chaque membre d'un même corps, selon les différents facteurs structurels et selon la position hiérarchique du corps (Dubar et al., 2015).

Chaque corps possède des caractéristiques propres qui le différencie des autres. Il apparaît comme une institution inébranlable qui s'affirme par son histoire et par son unicité et qui exerce un pouvoir sur ses membres. Cette « hégémonie » que peut exercer le corps sur ses membres lui confère un certain nombre de rôles à jouer.

Le corps joue le **rôle de syndicat** chargé de définir des règles, prendre la défense de ses adhérents, contrôler l'accès au corps et gérer les attributions de postes en maîtrisant la mobilité horizontale et verticale des membres à l'intérieur ainsi qu'à l'extérieur de la sphère publique (Saglio, 2004). Le rôle de syndicat et l'engagement syndical sont prédominants chez certains corps, notamment ceux placés au sommet de la hiérarchie des corps. Les corps qui ne développent pas de réel militantisme syndical passent le relai aux organisations syndicales qui s'en chargent.

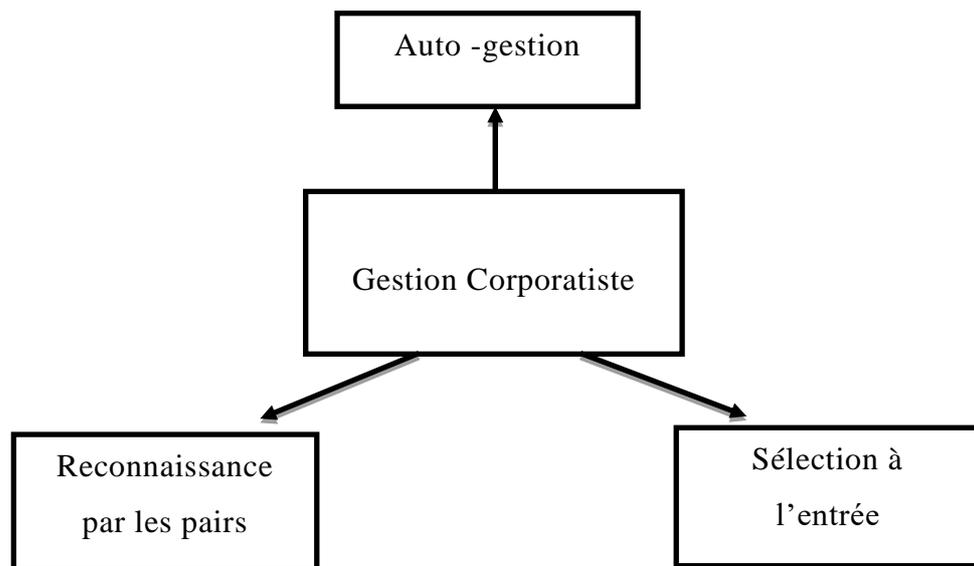
Le corps joue également le **rôle d'employeur**, il sélectionne, forme et affecte les fonctionnaires aux différents postes qu'ils leurs sont proposés (Saglio, 2004). Concrètement, l'appartenance à un corps offre la possibilité à ses membres de se voir proposer des postes particuliers à pourvoir.

Le corps remplit également le **rôle d'interface entre le pouvoir politique et l'administration** (Villars, 1987). Dans les années 1960, le modèle de « régulation croisée » met en avant un système de décision politico-administratif au niveau local, centré sur des logiques cachées d'arrangement entre dirigeants élus de collectivités locales et services de l'État (Crozier et Thoenig, 1976 ; Thoenig et Duran, 1996). Ce modèle centralisé et bureaucratique est le reflet d'une bonne régulation des intérêts en présence qui prolonge l'intégration verticale de l'État et permet une osmose entre les sphères locales et nationales (Crozier et Thoenig, 1976 ; Thoenig et Duran, 1996). À partir des années 1990, l'État perd de son hégémonie et le modèle évolue vers une action collective qui s'opère par le bas, et qui est plus centrée vers le territoire qui est

le lieu de définition des problèmes publics que vers l'appareil étatique (Thoenig et Duran, 1996).

Le corps est une institution antérieure à la révolution industrielle et à l'esprit du capitalisme, il puise les règles du traitement des fonctionnaires davantage dans un système d'Ancien Régime que dans une conception capitaliste moderne (Saglio, 2004). Le système corporatif s'est affirmé durant la période de l'Ancien Régime, à cette époque il a développé des modalités de gestion qui lui sont propres et il s'y est attaché.

Thoenig (1973), décrit les trois traits principaux de la gestion corporatiste :



*Source : l'auteur*

### **Schéma : Les trois traits principaux de la gestion corporatiste**

- **L'auto-gestion** : le corps est apte à gérer la situation de ses membres, il est capable de maîtriser à lui seul le devenir de ses membres et de leurs actions. Le corps est en état d'autogestion lorsqu'il possède un contrôle immédiat sur les moyens qui lui permettent d'atteindre ses fins en tant que groupe sans tenir compte des buts de l'appareil de l'État (Thoenig 1973) ;

- **La reconnaissance par les pairs :** le corps est un groupe de pairs statutaires qui poursuit un objectif et qui est un objectif en soi. Les membres des corps les plus prestigieux qui possèdent le plus de responsabilités dans l'appareil de l'État, accordent une grande importance à l'extension de leurs fonctions quitte à aller au-delà de leurs missions originelles, dans le but ultime d'améliorer la situation de leur corps et de renforcer ses privilèges (Thoenig 1973). Le corps déborde de son secteur d'origine et étend son emprise autant sur le secteur public que sur les secteurs parapublics et privés (Thoenig 1973). Un important système de réseau se forme au sein du corps entre les pairs, ce réseau s'étend grâce à l'élargissement des missions du corps et à travers le mécanisme de sélection pour l'entrée au sein du corps ;
- **La sélection à l'entrée :** Le corps est un moyen de recruter, de gérer et de contrôler les individus qui travaillent dans la fonction publique. À travers ce système de corps, l'État sélectionne, instruit et façonne les compétences de ses fonctionnaires. Ces derniers dépendent entièrement de l'État pour leur qualification professionnelle et leur espoir de carrière. Cette configuration est conçue de façon à ce que soit assuré au pouvoir central des individus et groupes d'individus dans lesquels il puisse avoir pleine confiance. Ces individus bénéficient d'avantages personnels, de privilèges, de conditions de travail très favorables qui assurent leur loyauté et leur fidélité. La sélection à l'entrée s'opère majoritairement par le concours externe, les étudiants sont choisis par concours pour passer leur cycle supérieur dans une même école, permettant ainsi à l'État de diffuser ses normes et ses valeurs publiques. Concernant les cadres supérieurs des corps les plus prestigieux de la catégorie A, ils exercent des fonctions essentielles pour la réussite des administrations publiques, c'est pourquoi ils disposent de nombreux avantages et de privilèges. Ces corps assurent efficacement leur renouveau humain et intellectuel en permettant aux jeunes étudiants sortis d'école d'accéder rapidement à des postes de responsabilité s'opposant ainsi au système d'avancement à l'ancienneté en vigueur dans le reste de l'administration. Le mécanisme de sélection favorise la communication, la cohésion et l'intégration au sein du corps. Il pousse les membres du corps à avoir confiance les uns dans les autres, à adopter un même langage et à partager les mêmes intérêts (Thoenig 1973).

Au-delà de la gestion corporatiste qui s'impose comme un système professionnel, le corps est aussi un véritable système social total qui régit la transmission du capital économique, culturel et symbolique entre les générations (Bourdieu 1989) et qui cultive une forte identité collective (Saglio, 2004).

Il existe autant de corps que de systèmes professionnels dans la fonction publique. Ces corps sont classés les uns par rapport aux autres de manière hiérarchique. Les corps situés au bas de la hiérarchie semblent être moins soumis à la pression du système corporatiste et de la gestion corporatiste. En effet, la gestion corporatiste est poussée à son paroxysme lorsqu'on parle des grands corps d'État.

Les corps interviennent notamment dans la gestion des régulations sur le modèle des professions, les corps contrôlent leur propre profession, soit l'accès au marché du travail interne à la profession (Saglio, 2004). Ce système valable majoritairement pour les grands corps d'État, leur procure une position de domination par rapport à des corps qui peuvent être plus « petits » et qui auraient un statut de dominés (Saglio, 2004).

Face à une administration en évolution qu'en sera-t-il des principes de gestion corporatistes ? Par ailleurs, on se demande si cette élite administrative représente un exemple que l'ensemble de la fonction publique cherche à reproduire, autrement dit, les « petits corps » cherchent-ils à reproduire à leur avantage les caractéristiques des grands corps ?

## **1.2 Les grands corps d'État**

Contrairement à la notion de corps qui a réussi à acquérir un statut juridique avec le temps, il n'en est rien pour la notion de « grands corps ». En effet, le terme « grand corps » et la notion qu'il y a derrière n'ont pas de valeur juridique. L'expression fait partie des codes de langage des fonctionnaires publics. Autrement dit, les grands corps sont d'abord des corps avant d'être des grands corps.

Parmi l'ensemble des corps d'État que compte la fonction publique en France, une poignée prend place au sommet de la hiérarchie des corps. Ces corps évoluent dans des institutions fondamentales autour desquelles s'est érigé l'État en France : le Conseil d'État, l'Inspection des finances, la Cour des comptes, les Mines et les Ponts et Chaussées (Kessler, 1986). Ces corps regroupent les hauts fonctionnaires d'État, fort de leur prestige, ils dominent l'administration française (Eymeri-Douzans, 2000). On les appelle les « grands corps d'État » et ils sont au nombre de cinq :

- Trois grands corps administratifs : le Conseil d'État, l'Inspection des finances et la Cour des Comptes ;
- Deux grands corps techniques : les Mines et les Ponts et Chaussées

### **1.2.1 Une hégémonie indiscutable**

Les grands corps sont une référence lorsqu'il s'agit de pouvoir et de prestige en France. Ils sont avant tout des groupes qui cherchent à défendre leurs intérêts propres, et qui sont en concurrence les uns avec les autres pour occuper les plus hautes fonctions et acquérir le plus de responsabilités. Les grands corps arrivent à surpasser leurs rivalités pour former un monde à part entière, préservé, protégé et privilégié (Thoenig 1996).

Les membres des grands corps, ressentent un sentiment fort d'appartenance au corps et un sentiment fort d'identité collective les soudant les uns aux autres, mais ils n'ont pas de sentiment d'obédience à l'égard d'une entité globale rassemblant les grands corps et élevée au-dessus de leur corps (Kessler 1986). L'individu devient indissociable du corps auquel il appartient à tel point que pour Thoenig (1987) par exemple « l'individu n'est rien ou presque en dehors de son appartenance à son corps. Sa capacité à remplir ses tâches, ses chances de promotion, tout dépend du fait qu'il appartient ou non à un corps ». Dans cette logique de corps l'individu est une personne à part entière grâce à son appartenance à un corps, autrement dit la condition toute entière de l'individu est déterminée par son appartenance à un grand corps.

Thoenig, dans son ouvrage « L'ère des technocrates » paru en 1987 définit les grands corps comme « une élite, c'est à dire un ensemble humain socialement distinct et situé au-dessus du reste de la société. Elle s'annexe les fonctions dirigeantes. Elle cultive la méritocratie, c'est à dire les statuts acquis par la compétence, par le mérite. Elle autogère son développement en tant que milieu : recrutement, carrière, etc. Elle dispense des privilèges non négligeables : garantie de l'emploi, argent, honneurs, avec l'assurance discrète qui convient aux bourgeois établis » (Thoenig 1987). Les grands corps ont su développer des mécanismes bien rodés qui leur ont permis de promouvoir un certain élitisme corporatiste.

En France les grands corps sont des groupes d'élites et pour se hisser à ce rang il a fallu qu'ils sachent utiliser tous leurs atouts et mettre leurs armes au service de leurs objectifs et leurs intérêts. Ils se sont édifiés eux-mêmes en forces autonomes, acquérant une certaine cohésion, vecteur de leur influence (Kessler 1986).

Le mécanisme de sélection à l'entrée est encore plus prégnant chez les grands corps. Ils mettent en place un système sélectif pour recruter ceux qui veulent s'introduire dans leurs rangs, et leur transmettre les connaissances et les valeurs intergénérationnelles qui leur sont propres. Il s'agit du système des grandes Écoles qui combine une formation généraliste et des formations spécialisées préparant à des fonctions spécifiques (Suleiman 1978). L'action pédagogique destinée à préparer à l'occupation de ces positions dominantes n'est qu'une action de consécration, un rite d'institution visant à produire un groupe séparé et sacré (Bourdieu 1989).

### **1.2.2 Des critères de gestion propres**

Le grand corps se caractérise par deux traits de gestion qui lui sont propres : l'écrémage et l'essaimage. Thoenig (1987, 1996) définit ces deux traits qui font l'assise des grands corps. Il définit le principe de l'écrémage comme consistant à limiter la taille du groupe, plus un corps est considéré comme « grand » plus il est petit en nombre. Le grand corps est sélectif et l'écrémage est la condition de l'élite.

Le cœur du grand corps regroupe les anciens élèves des grandes écoles issus de la voie royale, ainsi que d'autres membres recrutés au « tour extérieur », il s'agit des fonctionnaires les plus méritant issus d'autres corps moins prestigieux que les grands corps (Thoenig 1987, 1996).

Lorsque les membres d'un grand corps exercent hors de leurs attributions statutaires, on appelle cela l'essaimage (Thoenig 1987, 1996). Thoenig (1987, 1996) définit le principe d'essaimage comme consistant pour un grand corps à placer ses membres dans les plus hautes fonctions aussi bien au sein de son ministère de tutelle, au sein d'autres ministères, que dans les secteurs parapublics et privés (Thoenig 1987, 1996). Ces individus sont distants face à leurs « rôles », la fonction publique devient pour eux un tremplin vers les cabinets ministériels, le pantouflage (Darbel et Schnapper, 1969 et 1972) ou encore les autres ministères. Par ailleurs, on constate une interpénétration croissante du gouvernement et du secteur privé par l'échange de dirigeants de haut niveau (Suleiman, 1978). **Dans cette perspective on peut se demander dans quelle mesure, par la pratique de l'essaimage, le corps étend-t-il son emprise autant sur le secteur public que sur les secteurs parapublics ?**

Les hauts fonctionnaires disposent de nombreux privilèges et avantages (salaires élevés, primes, indices de carrières élevés...) leurs permettant l'accès à une haute privilégiation qui se caractérise par deux traits (Thoenig 1987) :

- L'autogestion du groupe : même si le corps est placé sous tutelle du gouvernement, ce sont des pairs, des camarades de corps qui gèrent les pairs et les camarades, depuis le recrutement et la formation à l'entrée jusqu'à l'ensemble des actes d'administration. Les carrières des camarades sont dirigées par une hiérarchie interne à leur corps d'appartenance.
- Fermeture sociale à l'égard des tiers : elle concerne le recrutement et l'accès aux grands corps à travers le système très sélectif des grandes écoles.

### **1.2.3 Grands corps et grandes Écoles**

Les grandes Écoles sont nées de la rencontre entre le besoin de formation des futurs hauts fonctionnaires publics et un processus sélectif très rigoureux qui filtre les nouveaux entrants.

Les grandes Écoles préparent leurs élèves à occuper des positions dominantes (Bourdieu, 1989) au sein de l'administration publique. Les élèves sortants des grandes Écoles sont classés, ils intègrent des corps plus ou moins grands, les mieux classés ont tendance à choisir les mêmes corps (Maillard, 2021). Cette sélection des élites et ce système de reproduction élitaire promeuvent un système de reproduction par l'État et pour l'État. En effet, ce mécanisme de création et de reproduction des élites relève souvent d'un processus mis en place par l'État (Suleiman, 1978). La France est l'un des pays où ce mécanisme de reproduction des élites est le plus abouti, cela est principalement dû au fait que l'État s'engage à former les élites de la nation (Suleiman, 1978).

Ce système vise à produire un groupe séparé, sacré (Bourdieu, 1989), restreint et en forme de réseau (Suleiman, 1978).

Le système de reproduction des élites français s'explique par la place qu'occupe l'éducation (Suleiman, 1978). L'éducation de ces élites dirigeantes passe par le système français des grandes Écoles. Le but des grandes Écoles est de préparer un certain nombre d'élites hautement spécialisées à servir les intérêts de l'État sous le contrôle de l'État. Ces élites sont sélectionnées à travers un processus rigoureux qui implique une longue préparation et un examen d'entrée qui détermine s'ils seront admis dans les grandes écoles (Suleiman, 1978).

Les grandes Écoles se distinguent par leur esprit de compétition qui se caractérise par (Suleiman, 1978 *in Painé 1965*) :

- La sélection des candidats après le baccalauréat ;
- La préparation aux examens d'entrée aux grandes écoles ;
- Les examens d'entrée ;
- La répartition des candidats entre les différentes écoles ;
- La spécialisation de la formation dans les différentes écoles ;

- L'octroi des diplômes et le classement des étudiants.

Les formations qu'octroient ces grandes Écoles vont venir combler des fonctions spécialisées à occuper dans l'appareil étatique, les individus formés pour les mêmes métiers vont alors partager de nombreux points communs (Suleiman, 1978). En effet, il existe un lien certain entre les grandes Écoles et les grands corps.

La mission des Écoles est également de faire infuser un esprit de corps chez les élèves avant même l'entrée dans le corps. D'après Bourdieu (1989), l'esprit de corps se fonde sur l'amour de soi, dans les autres et dans le groupe, il est la condition de la constitution du capital social. Cet esprit de corps relève de l'acquis, il est créé et renforcé (Berns et Frydman, 2005) en partie grâce aux grandes Écoles. Courcelle-Seneuil (cité par Thuillier, 1980) critique du système, dénonce l'esprit de corps des hauts fonctionnaires recrutés dans les grandes Écoles : « Ceux qui entrent par cette porte sont élevés dès leur enfance pour une condition déterminée ; ils n'ont jamais expérimenté ni rêvé une autre condition que celle de fonctionnaire public. Ils ont sucé avec le lait l'esprit de corps ». Il dénonce violemment le système pour les privilèges que confère l'École aux hauts fonctionnaires à venir, des privilèges qui sont à la source du pouvoir qu'ils peuvent exercer. Thoenig (1987), partage ces critiques, il considère que le concours donnant accès aux grandes Écoles est censé filtrer les individus, pourtant un phénomène d'héritage social préexistant favorise la cooptation, instaurant ainsi une fermeture sociale à l'égard des tiers.

Ces critères qui caractérisent les grandes Écoles sont amenés à être profondément modifiés avec la mise en œuvre de la réforme de la haute fonction publique.

#### **1.2.4 Les grands corps, un pouvoir d'État**

Les grands corps sont en décalage avec le reste de la fonction publique, cette différenciation prouve qu'ils ont quelque chose en plus. Les auteurs qui font l'apologie des grands corps les décrivent comme prestigieux, puissants, admirés, jalouxés, enviés et parfois même détestés (Villars, 1987). Il existe un déséquilibre en

leur faveur, de ce déséquilibre se traduit un pouvoir (Kessler 1986). Dans le cas des grands corps il y a une complémentarité entre deux types de pouvoirs. Le « pouvoir détention », que l'on détient lorsqu'on occupe une situation en particulier, et le « pouvoir relation » acquis par la supériorité d'un acteur par rapport à un autre grâce au développement d'une stratégie (Kessler, 1986).

Si les grands corps peuvent prétendre détenir un certain pouvoir c'est principalement grâce à la légitimité conférée par l'État. En effet, ils arrivent à être en position de supériorité dans le domaine politique, administratif et social, en s'appuyant sur leur ancrage institutionnel, leurs missions officielles, le système sélectif des grandes Écoles et l'appartenance à un milieu social défini (Kessler, 1986). D'après Berstein et al. (2008), les grands corps exercent un pouvoir institutionnel par les fonctions qu'ils occupent grâce à l'appartenance au corps et un pouvoir relationnel hérité de leur capital social. Par ailleurs, les grands corps bénéficient de ce que Bourdieu (1989) appelle « un pouvoir d'État » acquis à travers la sélection scolaire qui les unit à l'État et leur assure un monopole légal et à travers l'autorité de l'État sur les postes qu'ils occupent. Les grands corps bénéficient également d'un « pouvoir sur l'État », ils « créent » l'État et se construisent en construisant l'État, ils ont une philosophie qui entend le service public comme un service de l'État et un service du public (Bourdieu, 1989). C'est parce qu'il est issu de l'État que ce pouvoir peut se prévaloir d'une certaine légitimité.

Crozier (1965) dans son analyse du fonctionnement d'une administration relève les règles formelles et informelles de pouvoir au sein de l'organisation et fait le constat que les « petits » corps sont extérieurs aux jeux de pouvoir dans l'organisation. Le pouvoir dans la sphère publique est d'abord entre les mains des grands corps. Ces grands corps ont dû mettre à profit leurs armes au service de leurs intérêts, ils se sont érigés en forces autonomes acquérant une certaine cohésion vectrice de leur influence, en effet, chacun de ces grands corps s'incarne en une organisation autonome détentrice de pouvoirs et rivale des autres (Kessler 1986). D'après Thoenig (1996), les grands corps poursuivent trois types d'intérêts qui sont assouvis par leur influence et leur pouvoir :

- Des intérêts bureaucratiques ou organisationnels : D'après Thoenig (1996), le corps représente un statut particulier pour les fonctionnaires qui leur garantit une sécurité de l'emploi, un certain niveau de compétence professionnelle, et un avancement de carrières. Le corps accentue la stratification hiérarchique et favorise la formation de groupe de pairs pour deux raisons : maîtriser les décisions discrétionnaires de la hiérarchie, limiter l'accès et monopoliser les fonctions occupées (Thoenig, 1996). Cette position prise par les grands corps encourage les petits corps à reproduire leurs comportements (Thoenig, 1996).
- Des intérêts corporatistes ou professionnels : Selon Thoenig (1996), les grands corps sont capables de fermer un marché du travail et se donner une légitimité en tant que groupe. Dans ce cas l'autogestion des corpsards par le groupe se généralise, le corps arrive à fournir un réseau, il maîtrise un savoir-faire qu'il construit et contrôle et qui devient moins technique et se confond avec une compétence généraliste, il cultive un corporatisme élitiste en fournissant des individus brillants qui sont uniques et irremplaçables pour leurs employeurs (Thoenig, 1996).
- Des intérêts technocratiques ou politiques : Les grands corps participent à la définition et à la mise en œuvre de décisions majeures pour le pays (Thoenig, 1996). La stratégie technocratique qui peine à s'instaurer, veut que l'État définisse des choix, et que le pouvoir politique délègue la conception et la mise en œuvre des choix publics à ses administrations (Thoenig, 1996). Cependant les élites administratives peinent à imposer leurs perspectives faute de budget et de légitimité (Thoenig, 1996). D'après Thoenig (1996), la fin des années 1980 et le début 1990 sont rythmés par le recul de la « technocratisation du politique » : d'une part la décentralisation a certes favorisé le transfert de l'autorité et des compétences exercées par l'État, mais elle se confronte à une diminution des ressources financières allouées par l'État et à une montée du pouvoir locale sous la figure du politique. D'autre part, le mouvement d'internationalisation provoque le transfert de certains attributs de la souveraineté de l'État vers l'Union européenne et au niveau international. Ces évolutions ne sont pas synonymes de perte de débouchés pour les grands corps, ils arrivent à conserver leurs privilèges et à intégrer de nouvelles missions malgré l'affaiblissement du rôle de l'État (Thoenig, 1996).

Au vu des intérêts poursuivis par les grands corps, il paraît intéressant d'observer comment ces intérêts se manifestent dans le déroulement des carrières des membres des grands corps. Dans cette perspective on peut se demander si les membres d'un corps perdent en technicité et en expertise, en d'autres termes si leur savoir-faire expert se transforme en une compétence généraliste voire managériale ? Avec les lois de décentralisation constate-t-on un recul des hauts fonctionnaires dans la gestion du territoire ? Les hauts fonctionnaires poursuivent-ils le mouvement d'internationalisation du début des années 1990 ?

À l'aide de certains mécanismes spécifiques, les grands corps arrivent à assurer un certain monopole et à créer un système de reproduction collectif et organisé fédérateur de pouvoir. Thoenig (1987) parle de « chasses gardées », de « protection des privilèges », d'« imitation et socialisation anticipée », ou encore d'« action technocratique territorialisée ». Autant de moyens mis en œuvre afin d'intensifier la hiérarchisation entre les différents corps.

Par ailleurs, des luttes éternelles de préséance (Tocqueville, 1856) s'entretiennent entre les différents grands corps. Ces luttes pour le pouvoir entre détenteurs de pouvoirs différents s'entretiennent pour occuper des positions dominantes au sein des champs respectifs de chaque corps (Bourdieu 1989). Cette conception du pouvoir laisse supposer l'existence de luttes de pouvoir entre les membres d'un même corps mais également entre les différents corps pour pouvoir atteindre des positions dominantes.

Le ou les pouvoirs dont bénéficient les grands corps peuvent être acquis à l'aide de différentes sources de pouvoir et peuvent être exécutés dans plusieurs champs différents.

Plus largement, la description faite des grands corps met en lumière l'ensemble des champs d'action qu'ils maîtrisent et les moyens qu'ils mettent en œuvre pour asseoir leurs positions dominantes. Dans le déroulement de leurs carrières, les hauts fonctionnaires usent-ils des moyens et des marges de manœuvre dont ils disposent à travers l'appartenance à un grand corps ?

## 1.3 Une gestion des carrières publique <sup>6</sup>

### 1.3.1 Statut général et spécificités professionnelles des fonctionnaires

Les différentes étapes de la carrière professionnelle des fonctionnaires relèvent de règles spécifiques et fixées par le statut de la fonction publique (Silicani, 2007).

Avant la Révolution, certains corps sont déjà dotés d'un statut particulier, c'est par exemple le cas du corps des Ponts et Chaussées et du corps des Mines, dont les membres occupent des fonctions publiques. Après de nombreuses tentatives inabouties pendant près d'un siècle, le premier statut général des fonctionnaires a été édicté par la loi du 19 octobre 1946. Le statut est un élément constitutif du système français de la fonction publique, le statut de 1946 est inhérent au contexte politique de l'époque (Libération), il est fidèle à la conception de la fonction publique qui s'est forgée historiquement, il pousse la logique de la professionnalisation, il assure la protection des agents, cependant il est également source de rigidité (Chevallier, 1996). Le statut général des fonctionnaires fait l'objet d'une refonte globale entre 1983 et 1986 à travers quatre lois qui le constitue et qui forment chacune un titre :

- Titre I : droits et obligations des fonctionnaires (loi du 13 juillet 1983) ;
- Titre II : dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État (loi du 11 janvier 1984) ;
- Titre III : dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale (26 janvier 1984) ;
- Titre IV : dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière (9 janvier 1986).

L'application du statut général confère à la vie professionnelle des fonctionnaires quatre caractéristiques principales (Silicani, 2007) :

---

<sup>6</sup> Cette partie s'intéresse à la fonction publique d'État et occulte les spécificités de la fonction publique hospitalière et de la fonction publique territoriale.

- La relation professionnelle entre le fonctionnaire et son employeur n'est pas régie par un contrat, mais fixée unilatéralement par l'employeur public ;
- L'activité professionnelle des fonctionnaires est conduite par **la distinction du grade et de l'emploi**, les fonctionnaires sont recrutés dans des corps, ils sont amenés à occuper plusieurs types d'emplois, en fonction des besoins définis par l'employeur public. L'appartenance à un corps confère au fonctionnaire un grade, mais n'implique pas son affectation sur une fonction précise ;
- La fonction publique repose sur **le système de la carrière**, qui suppose que l'individu qui intègre la fonction publique y demeure, en principe, jusqu'à la fin de sa vie professionnelle. En retour, l'employeur public assure un emploi au fonctionnaire pour l'ensemble de sa carrière ;
- Les fonctionnaires sont soumis à un régime particulier de droits et obligations fixé par la loi du 13 juillet 1983. Selon ces dispositions, les fonctionnaires bénéficient de garanties, (liberté d'opinion, principe de non-discrimination entre les sexes, droit syndical, droit de grève) et sont également soumis à des obligations (interdiction de l'exercice d'une activité professionnelle lucrative de caractère privé, secret et la discrétion professionnel, obéissance hiérarchique).

Toutefois, la diversité des métiers de la fonction publique exige que chaque corps bénéficie d'un statut propre.

Le **corps** regroupe des fonctionnaires soumis à un **même statut particulier**. Chaque corps comprend plusieurs **grades** auxquels correspond un indice qui est la part fixe de la rémunération. Le passage au grade supérieur est décidé par l'administration. Chaque grade comprend lui-même plusieurs **échelons**, le passage à l'échelon supérieur s'effectue principalement à l'ancienneté. Le statut particulier fixe la hiérarchie des grades dans chaque corps, le nombre d'échelons dans chaque grade, les règles d'avancement d'échelon et de promotion au grade supérieur (Silicani, 2007). Le **système de carrière** de la fonction publique s'organise autour des corps, dans lesquels les fonctionnaires progressent et font carrière. Le fonctionnaire est affecté à un emploi correspondant au niveau du corps (grade) dans lequel il se trouve, il peut changer d'emploi sans qu'il y ait de conséquence sur le déroulement de sa carrière.

Ce système est garant de la stabilité de l'emploi et de la protection de l'administration des aléas du jeu politique.<sup>7</sup>

Le système de carrière français fait l'objet d'une remise en cause, et la question d'une évolution vers une fonction publique de métier est avancée dans le « Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique » (Silicani, 2007). Le diagnostic général établi dans le Livre blanc, met en lumière les quatre principaux dysfonctionnements du système de carrière (Silicani, 2007) :

1. La multiplication des corps et des statuts conduit à une confusion du grade et de l'emploi, à la rigidification des carrières, à accroître les coûts de gestion et à bloquer les réformes de l'administration ;
2. L'opacité et la complexité des modes de rémunération sont considérables freinant la mobilité des agents ;
3. L'insuffisance des outils qui permettent de différencier les carrières et l'insuffisante mobilité des agents qui pousse à augmenter les effectifs plutôt que de redéployer des agents en fonction ;
4. Une gestion uniforme des carrières qui se limite à l'application de textes.

Le système bureaucratique traditionnel est en déclin, en particulier depuis les lois de décentralisation des années 1980, plusieurs facteurs sont à l'origine de cet épuisement, tels que : les transformations organisationnelles et institutionnelles, et l'évolution démographique (Chanut, 2001). Les ministères, et notamment celui de l'Équipement (à cette période), proposent de nouvelles normes de gestion et une nouvelle gestion des cadres qui se traduit par des pratiques nouvelles qui engagent les gestionnaires et les cadres de la fonction publique (Chanut, 2001).

Le Livre blanc vient appuyer le parti pris des ministères pour l'intégration d'une nouvelle donne managériale, et propose de passer d'une fonction publique cloisonnée, et impersonnelle à une fonction publique de métiers qui soit attractive, mobile et performante. D'après la fonction publique de métiers, l'agent est recruté pour exercer un ensemble de métiers demandant un type et un niveau de qualification

---

<sup>7</sup> [www.vie-publique.fr](http://www.vie-publique.fr)

spécifique, et il est amené à exercer dans plusieurs administrations et, dans le cadre d'un parcours professionnel diversifié (Silicani, 2007). Cette approche en termes de métier met en avant la dimension du savoir-faire au détriment de celle du collectif d'appartenance (Jeannot, 2005). Cependant, près de quinze ans après la rédaction du Livre blanc, les recrutements de contractuels sont encouragés, mais nous ne pouvons qualifier la fonction publique en France d'une fonction publique de métiers.

### Le système corporatiste constitue-t-il réellement une source de rigidité des carrières ?

Le statut général précise (loi du 13 juillet 1983 modifiée) que la mobilité des fonctionnaires constitue une garantie fondamentale de leur carrière. Ainsi, le fonctionnaire en exercice peut se trouver dans l'une des cinq positions principales précisées par le statut général. Chaque position rend compte de la situation de chaque agent vis-à-vis de son corps et de son activité professionnelle (Silicani, 2007) :

- **La position normale d'activité** : c'est la situation dans laquelle l'agent occupe un emploi correspondant au grade qu'il détient du fait de son appartenance à un corps ;
- **La mise à disposition** : le fonctionnaire en activité peut être mis à disposition d'une autre administration que la sienne tout en demeurant juridiquement rattaché à son administration d'origine ;
- **Le détachement** : le fonctionnaire se trouve hors de son corps d'origine, il est rémunéré par son administration de détachement et soumis aux règles de la fonction qu'il exerce, cependant il conserve ses droits à l'avancement et à la retraite dans son administration d'origine ;
- **La position hors cadres** : le fonctionnaire choisit de rester au service de son organisme de détachement, il perd alors ses droits à l'avancement et à la retraite dans son corps d'origine ;
- **La disponibilité** : le fonctionnaire est hors de son administration, qui ne le rémunère plus. Elle est prononcée soit d'office, en cas d'inaptitude à reprendre le service à l'issue d'un congé de maladie, soit sur la demande du fonctionnaire, notamment pour effectuer des études et recherches présentant un intérêt général, pour travailler dans une entreprise ou encore pour suivre son conjoint.

Le fonctionnaire peut également cesser ses fonctions dans l'administration et **démissionner**, sur sa demande et sous réserve de l'acceptation de l'administration.

La pensée administrative est fortement imprégnée par la législation, de fait, la gestion des ressources humaines est structurée autour de règles statutaires et l'implantation de nouvelles pratiques managériales peut se heurter à la règle du statut (Chanut, 2001).

### 1.3.2 La gestion des carrières en pratique

D'après le « Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique » (Silicani, 2007), la gestion des ressources humaines de l'État se manage à deux niveaux : un niveau national et un niveau ministériel.

On distingue au **niveau national** les organes de gestion qui ont la responsabilité de définir la politique nationale de la fonction publique, en pratique, ils préparent la législation applicable, ils négocient des accords avec les fédérations syndicales de fonctionnaires, ou encore ils conçoivent des réformes d'ensemble (Silicani, 2007). Ces organes de gestion sont constitués par des directions d'administration centrale des différents ministères. La direction générale de l'administration et de la fonction publique, sous l'autorité du ministre chargé de la fonction publique, se charge d'assurer l'application du statut général, de négocier les rémunérations et d'élaborer des statistiques (Silicani, 2007).

D'autre part, on distingue au **niveau ministériel** les organes de gestion qui ont en charge la gestion au quotidien, et notamment s'occupent des recrutements et décident des avancements (Silicani, 2007). En pratique, les corps sont gérés par le ministère dont ils relèvent. Le ministère dans lequel les membres du corps exercent leurs fonctions dispose d'un service des ressources humaines qui est l'interlocuteur principal des agents pour les questions liées à leur carrière et à leur gestion. Les gestionnaires ministériels du corps sont régulièrement informés de l'actualité du corps et des vacances de postes. Les conseillers mobilité-carrière, présents dans les

ministères, peuvent également les conseiller et les accompagner dans les différentes étapes de leurs carrières<sup>8</sup>. Les corps de l'encadrement supérieur sont pourvus d'une instance spécifique, les conseils généraux, qui sont des services d'inspection relevant du ministère de tutelle des corps. Le conseil général est chargé entre autres du suivi des agents, de l'orientation de leur carrière et de proposer des avancements<sup>9</sup>.

Par ailleurs, des instances de participation offrent le droit aux fonctionnaires d'être consultés sur les actes de gestion qui les concernent. En effet, l'article 9 de la loi du 13 juillet 1983 dispose que « les fonctionnaires participent par l'intermédiaire de leurs délégués siégeant dans des organismes consultatifs à l'organisation et au fonctionnement des services publics, à l'élaboration des règles statutaires et à l'examen des décisions individuelles relatives à leur carrière ». Parmi ces instances, les commissions administratives paritaires (CAP) traitent des sujets relatifs aux carrières individuelles. Elles sont consultées sur les décisions liées à la gestion individuelle des carrières. Les CAP sont obligatoirement saisies pour donner un avis sur les actes ayant un impact sur la gestion du corps de l'agent (détachement entrant, accueil en disponibilité), et sur la carrière de chaque agent de ce corps (titularisation, avancement de grade ou promotion de corps)<sup>10</sup>. La gestion des carrières des agents renforce le rôle des CAP, elles intègrent la nécessaire réflexion sur les métiers, leur évolution, la formation, et la mise en place de critères d'avancement (Jeannot, 2005). Toutefois ce rôle reste variable en fonction des corps (Jeannot, 2005).

Néanmoins, le rôle du corps dans la gestion de ses membres n'est pas à négliger. Comme évoqué précédemment le corps possède des critères de gestion propres, c'est notamment le cas de la gestion des carrières de ses membres, ce qui rend d'autant plus complexe la conciliation des logiques corporatistes et de la politique de gestion des cadres de l'État (Chanut, 2001).

La gestion des carrières dans la fonction publique n'est pas l'œuvre d'une seule instance de gestion, elle est à la fois influencée par l'application des règles

---

<sup>8</sup> [www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)

<sup>9</sup> Rapport annuel 2011 du Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable

<sup>10</sup> [www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)

législatives, par la vision stratégique des ministères de tutelle, par les conseils généraux, par les syndicats, par les CAP, par les organisations professionnelles. Une pluralité d'acteurs mobilisés pour finalement une gestion des carrières jugée « mauvaise » dans une enquête par questionnaire de Karvar et Rouban (2004) qui font le constat qu'il « semble que la gestion des cadres soit assez négligée, autant dans le secteur privé que dans le secteur public. C'est dans le secteur administratif que les résultats sont les plus catastrophiques puisque plus de la moitié des cadres se retrouvent sur l'échelon le plus bas « mauvaise gestion » ».

Comment peut-on envisager améliorer la gestion des carrières dans la fonction publique ?

## 1.4 Les corps face à une gestion publique en évolution

Les corps d'État ont fait l'objet d'un foisonnement d'études entre les années 1970 et les années 1990. Ces recherches ont porté sur l'ensemble des corps de la fonction publique mais principalement sur les grands corps d'État. Comme nous l'avons vu précédemment les grands corps ont été au centre de monographies profondes et détaillées. Toute fois ces études restent très contextuelles, les grands corps pendant les années 2000 et 2010 ne sont pas confrontés aux mêmes enjeux et ne partagent pas les mêmes réalités que les corps pendant les années 1970, 1980 ou 1990. Autrement dit, l'héritage multiséculaire du système de fonctionnement et de reproduction élitiste des corps, est bousculé par les évolutions de la fonction publique.

Face au déficit budgétaire, à l'augmentation des coûts, à la quête d'efficacité, et aux divers dysfonctionnements en interne, l'État est obligé de se réformer pour « durer ». L'État trouve réponse à ses problématiques dans le mouvement du *New Public Management* (NPM). Bezes (2009) qualifie le NPM comme un « puzzle doctrinal, constitué d'un ensemble hétérogène d'axiomes tirés des théories économiques, de prescriptions issues de savoirs de management, de descriptions de pratiques expérimentées dans des réformes {...} et de systématisations produites par des

organismes ». Autrement dit, il s'agirait d'appliquer les techniques managériales du secteur privé au secteur public. La démarche gestionnaire du NPM impose que les fonctionnaires soient évalués et contrôlés par des dispositifs (Dubar et al., 2015). En France, lorsque les fondements du NPM sont appliqués, ils sont confrontés aux principes d'auto-régulation et d'auto-contrôle des corps d'État (Dubar et al., 2015). En effet, les études sur les groupes professionnels publics montrent l'opposition entre les réformes orientées NPM et les corps qui voient leur autonomie remise en cause. (Bezes et al., 2011). D'un côté nous avons le discours politique qui dénonce l'autonomie excessive des corps et alimente les programmes de réformes de maîtrise budgétaire, de l'autre côté nous avons les partisans des groupes professionnels internes à l'État qui favorisent la qualité du service public, dénoncent les risques de dégradation des savoir-faire et savoir-être, révèlent les menaces sur une autonomie indispensable pour la production de service et s'opposent aux coupes budgétaires (Bezes et al., 2011). **Les réformes de l'appareil étatique influencent-elles la position des grands corps ?**

Avec le NPM on assiste à un recul du corps de maîtrise traditionnel qui s'appuie sur la compétence technique et l'expertise et à un affaiblissement de l'auto-régulation et de l'auto-contrôle des corps, qui conduisent à une perte d'autonomie et à une régression des professions ou « déprofessionnalisation », au profit d'un « managérialisme » qui impose la mise en place de dispositifs de contrôle, d'évaluation et de performance (Dubar et al., 2015). Pour certains auteurs (Demailly, 2008), la perte d'autonomie a un effet générationnel, elle touche plus les anciennes générations que les nouvelles, les nouvelles générations se trouvant plus en accord avec la logique gestionnaire.

Le modèle corporatiste n'a jamais été aussi menacé que depuis le début de l'année 2021, le Président Macron déclare vouloir mettre fin au corporatisme notamment avec la suppression des corps. **Alors que le système corporatiste participe activement à la gestion des hauts fonctionnaires, qu'advient-il de la gestion des membres des corps supprimés ? Comment seront gérées leurs carrières ?**

## **Conclusion du chapitre**

Dans ce chapitre nous avons tenté d'exposer le phénomène corporatiste français ainsi que l'ensemble du système qui se construit autour. Il nous a semblé indispensable dans un premier temps d'évoquer la genèse de la notion de corps et de montrer son ancrage historique dans le fonctionnement de l'État. Nous avons ensuite mis en lumière la stratification hiérarchique des corps qui place les grands corps d'État au sommet de la hiérarchie, en précisant la privilégiateur dont ils bénéficient. On ne peut parler des hauts fonctionnaires sans évoquer comment sont gérées leurs carrières. Enfin, nous avons évoqué les menaces qui pèsent sur les groupes professionnels internes à l'État.

Dans le chapitre suivant nous nous penchons sur le cas particulier d'un grand corps d'État, celui des IPEF.

Cette étude au sujet des grands corps a suscité un certain nombre d'interrogations qu'il serait intéressant d'exposer et de traiter. Les grands corps, constituent-ils un groupe homogène qui justifie une étude globale ? Face à une administration en évolution qu'en sera-t-il des principes de gestion corporatistes ? L'élite administrative représente-elle un exemple que l'ensemble de la fonction publique cherche à reproduire ? Les « petits corps » reproduisent-ils à leur avantage les caractéristiques des grands corps ? Au vu des intérêts poursuivis par les grands corps, il paraît intéressant d'observer comment ces intérêts se manifestent dans le déroulement des carrières des membres des grands corps ? Le corps perd-t-il en technicité et en expertise, son savoir-faire se transforme-t-il en une compétence généraliste ou sociale ? Est-ce qu'on constate un recul des fonctionnaires dans la gestion du territoire ? Les hauts fonctionnaires poursuivent-ils le mouvement d'internationalisation du début des années 1990 ? Dans quelle mesure le corps étend-t-il son emprise autant sur le secteur public que sur les secteurs parapublics et privés par la pratique de l'essaimage ? Le rapport à la carrière est-il spécifique à chaque corps et à chaque membre d'un même corps, ou peut-on observer des tendances générales ? Le système corporatiste constitue-t-il réellement une source de rigidité des carrières ? Comment peut-on envisager améliorer la gestion des carrières dans la fonction publique ? Dans le déroulement de leurs carrières, les hauts fonctionnaires

usent-ils des moyens et des marges de manœuvre dont ils disposent à travers l'appartenance à un grand corps ? Les réformes de l'appareil étatique influencent-elles la position des grands corps ? Les fonctions managériales prennent-elles le pas sur la technicité et l'expertise des grands corps ? Alors que le système corporatiste participe activement à la gestion des hauts fonctionnaires, qu'advient-il de la gestion des membres des corps supprimés ? Comment seront gérées leurs carrières ?

## **CHAPITRE 2 : LE CAS EMBLEMATIQUE DU CORPS DES INGENIEURS DES PONTS, DES EAUX ET DES FORETS**

### **Introduction**

Après avoir présenté le phénomène corporatiste à la française, ce deuxième chapitre permettra de faire la transition d'un cas général, celui des grands corps d'État vers un cas plus particulier, celui du corps des IPEF.

Le corps des IPEF est né de la fusion en 2008 du corps des Ponts et Chaussées et du corps du Génie Rural, des Eaux et des Forêts. Afin d'étudier et de comprendre ce nouveau corps il convient d'abord d'explorer les soubassements de ce corps, sur quels piliers il repose et comment il s'est constitué. L'objet de ce deuxième chapitre sera d'établir une rétrospective de la genèse de ce corps, à partir de l'histoire des corps qui le compose afin de mieux comprendre les problématiques qu'il rencontre aujourd'hui. La première partie fera l'objet d'un exposé détaillé du corps des Ponts et Chaussées, la deuxième partie sera consacrée au corps du Génie Rural des Eaux et des Forêts, la troisième partie mettra en lumière la naissance du nouveau corps et exposera ces modalités de gestion.

Avant de commencer la lecture de ce chapitre il faut garder en mémoire que les faits relatés, les pratiques décrites et la terminologie employée ne doivent pas être sorties de leur contexte historique.

### **2.1 Le corps des Ponts et Chaussées**

Le corps des Ponts et Chaussées est un des deux grands corps techniques de l'État, il appartient à cette poignée de corps qui se hissent au sommet de la hiérarchie des corps en France.

Le corps des Ponts et Chaussées constitue l'une des strates hiérarchiques et statutaires les plus élaborées (Thoenig, 1987). Les ingénieurs membres du corps héritent du caractère ancestral et prestigieux de leur corps, et du rôle de représentants de l'État au niveau local, ce qui leur confère le statut de hauts fonctionnaires ayant une renommée à faire partie de l'un des corps les plus influents de l'administration française (Thoenig, 1987).

### **2.1.1 Une histoire emblématique : du XVI<sup>ème</sup> siècle aux années 1960**

Dès le début du XVI<sup>ème</sup> siècle, les rois de France ont pris en charge, l'état de leurs routes, ponts et chemins (Kessler 1986). Colbert qui pose les bases idéologiques de l'administration et installe des pratiques spécifiques, fait passer en 1663 les Ponts et Chaussées sous la tutelle du Contrôleur des Finances et les relie directement au pouvoir royal (Fichet-Poitrey et al., 1982). Un arrêt du 3 octobre 1682 utilise pour la première fois le terme d'ingénieur ordinaire des Ponts et Chaussées (Kessler 1986). Le corps des Ponts et Chaussées est présenté comme l'archétype des grands corps technique et comme le plus ancien corps de France, le corps des Mines s'étant organisé bien plus tard avec la montée de l'industrialisation (Fichet-Poitrey et al., 1982). Avant la Révolution, le corps a déjà une existence, une école (arrêt et instruction du 14 février et du 11 décembre 1747), l'équivalent d'un statut (arrêt du 28 novembre 1713 et du 4 août 1716) et est constitué en administration homogène et autonome (le premier contrôleur des Ponts et Chaussées exercera ses fonctions à partir de 1699) (Kessler 1986). Depuis l'Ancien Régime, le corps a su conserver des caractéristiques qui lui sont propres. À la Révolution, le corps s'est affirmé dans son existence et dans ses fonctions (Kessler 1986). À partir de l'expérience acquise sur le terrain, le corps développe des principes d'action et des pratiques (Fichet-Poitrey et al., 1982). En 1789, le corps des Ponts et Chaussées passe de la tutelle des Finances à la tutelle du Ministère de l'Intérieur, cependant il fait l'objet de vives critiques, en 1790, avec l'abolition des privilèges et la création des départements, l'administration centrale voit un intérêt à conserver le corps (Fichet-Poitrey et al., 1982). Sous l'Empire, le corps des Ponts et Chaussées est mis au service des conquêtes

napoléoniennes, il se charge du développement des équipements et de l'implantation du pouvoir (Fichet-Poitrey et al., 1982). Sous le Second Empire, le corps est sous la tutelle du Ministère des Travaux Publics qui devient un acteur clef, de même que pour le corps des Ponts et Chaussées (Fichet-Poitrey et al., 1982). Le corps des Ponts est directement impliqué dans l'action, et il voit son pouvoir s'accroître avec l'extension des activités de l'État. Au XIX<sup>ème</sup> siècle, les ingénieurs des Ponts ont dû diriger la construction des infrastructures ferroviaires prises en charge par l'État (Kessler 1986), ils ont dû œuvrer dans le domaine des Travaux publics et du Génie civile tout en restant pour la majorité au sein de leur ministère de tutelle (Gervais, 2007).

C'est depuis cette époque du XIX<sup>ème</sup> siècle que le corps a su développer des stratégies (Fichet-Poitrey et al., 1982) :

- **La compétition** : le pouvoir du corps est mis en danger lorsque les « ingénieurs des Compagnies » qui sont recrutés au sein même du corps deviennent les rivaux des ingénieurs des Ponts et Chaussées dans la construction des chemins de fer ;
- **Le renforcement du pouvoir des bureaux** : l'instabilité et la succession des ministres entraîne un renforcement du pouvoir des bureaux qui assurent la continuité en attendant le changement ministériel, ceci consolide la permanence du corps ;
- **L'utilisation de la structure de blocage de l'administration française** : la structure de blocage provient du système de pouvoirs et contre-pouvoirs du Premier Empire et de la superposition des institutions dans un pays renversé par la révolution. Le renforcement de l'exécutif et la mise sous tutelle du législatif grâce à diverses institutions et pratiques entraînent le cumul des pouvoirs séparés et la libération des barrières constitutionnelles, ainsi, les décisions passent par un circuit court et la Direction du corps est en lien direct et quotidien avec le ministre ;
- **Le monopole** : c'est « une interprétation habile de la faiblesse des effectifs des ingénieurs qui interdit toute tentative d'exécution directe d'un programme gigantesque » ;
- **L'esprit de corps** : l'esprit de corps s'est principalement développé dans la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle avec comme idéologie la défense du « corps éclairé » des Ponts et Chaussées et la promesse de la meilleure gestion des carrières qui soit. Il est nourri par la participation commune aux travaux de l'Empire, et une identité de destin.

Il se polarise sur les mécanismes de sélection et de reproduction avec la concurrence des autres écoles et des autres ingénieurs, cet esprit de corps est renforcé par l'existence de dynasties d'ingénieurs ;

- **La politique patronymique de Franqueville** (ancien conseiller d'État et directeur général des Ponts et Chaussées) : le titre d'ingénieur des Ponts et Chaussées devient une sorte de patronyme qui favorise l'essaimage et glorifie le titre d'ingénieur.

Au XIX<sup>ème</sup> siècle, les chemins de fer constituent la principale innovation, pourtant en France leur développement se fait au ralenti, en partie à cause des réticences des ingénieurs des Ponts et Chaussées vis-à-vis d'un moyen de transport entre le génie civil et de nouvelles logiques industrielles qui les éloignent de leurs cadres traditionnels de pensée et d'action (Picon, 1994). Malgré ces réticences ils prennent en charge la construction des voies ferrées, ils voient leurs missions et leurs responsabilités évoluer, il en va de même pour leurs carrières. En effet, avec le développement des chemins de fer, les carrières des ingénieurs évoluent, à cette époque on voit apparaître les débuts du pantouflage et l'inflexion vers les missions managériales (Picon, 2016).

Au cours de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, les ingénieurs du corps sont sollicités par des défis techniques innovants qui concernent la construction des routes. Après la Première guerre mondiale, la composition du corps se modifie, un nombre important de nouvelles recrues, ingénieurs des Travaux Publics, intègrent le corps sur concours malgré les réticences des membres du corps pour préserver un recrutement synonyme de prestige social (Picon, 1994). Au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, les ingénieurs ont acquis une mission globale, officialisée par les statuts de 1959 qui leur ont conféré un caractère interministériel et qui ont détaillé les nouveaux aspects de cette mission à caractère « technique, scientifique, administratif, économique, social » (Kessler 1986). Ils voient leur domaine d'activités s'étendre et devenir de moins en moins exclusivement technique (Gervais, 2007). Dans cette perspective, après la Seconde guerre mondiale l'ouverture du corps continue notamment avec le délestage des tâches techniques au profit de responsabilités administratives et managériales, les ingénieurs des Travaux Publics de l'État plus présents dans le corps sont affectés pour la plupart dans des services opérationnels ils permettent au corps d'occuper de

nouvelles responsabilités tout en continuant à assurer ses missions traditionnelles (Picon, 1994). Pour appuyer ce propos, les statistiques produites dans l'étude de Chatzis et Ribeill (2005) sur la répartition des ingénieurs des Ponts montrent pour les années 1950, une augmentation du pourcentage des détachés (dans d'autres ministères) couplé d'un fort attachement des membres du corps à la puissance publique (89% dans le public).

La période des trente glorieuses rime avec modernisation et précisément avec aménagement du territoire et urbanisation. Le corps qui était le producteur et le détenteur de l'expertise technique et administrative du ministère de tutelle se transforme en organisateur de la production de l'expertise nécessaire pour mener les grands projets nationaux qui mobilisent des techniques spécifiques et un savoir-faire pointu (Chatzis et Ribeill, 2005). En effet, les membres du corps ont en charge de créer des laboratoires de recherche et d'étude pour et par leur ministère de tutelle (Chatzis et Ribeill, 2005).

Cependant, comme le souligne Thoenig (1987), l'administration des travaux publics est repliée sur les campagnes et peu implantée dans les zones urbaines. À partir des années 1960, une minorité parmi les membres du corps décide de prendre en charge l'aménagement urbain en montant vers Paris, ceci aboutit à la fusion entre le Ministère des Travaux Publics et le Ministère de la construction pour créer le Ministère de l'Équipement qui devient le ministère de tutelle du corps des Ponts (Thoenig, 1987 ; Grelon, 1994). C'est cette initiative que Thoenig (1987) décrit comme la stratégie d'un corps cherchant à renforcer son assise. Les ingénieurs des nouveaux services déconcentrés, les directions départementales de l'équipement (DDE), voient leurs responsabilités s'élargir et deviennent plus manager et moins expert (Chatzis et Ribeill, 2005). À côté, pendant les années 1960, le corps poursuit son ouverture, dans les autres ministères, dans les entreprises publiques, dans les établissements publics et dans le privé (dans les secteurs traditionnels que sont les entreprises de travaux publics, les bureaux d'étude et organismes de recherche, l'eau, les transports...) (Chatzis et Ribeill, 2005).

Les actions menées par les ingénieurs des Ponts et Chaussées se traduisent de manière générale par (Thoenig 1987) :

- Le fonctionnement quotidien des services publics à travers leur vie organisationnelle, sociale et humaine, leur mode de gestion interne et leur façon de s'ajuster au monde qui les environne ;
- Le style de décision et le mode d'innovation en matière de politiques publiques ;
- Le corps comme initiateur d'une action collective.

### **2.1.2 Un corps à l'épreuve des réformes publiques : de la décentralisation aux années 2000**

Historiquement, le corps des années 1980 connaît beaucoup de changements par rapport à la structure du corps auparavant.

Le corps des Ponts et Chaussées a toujours été très imbriqué dans le jeu des pouvoirs locaux (Kessler 1986). En effet, la loi de décentralisation du 7 janvier 1983 affecte directement les tâches effectuées par les membres du corps puisqu'elle entraîne la décentralisation des schémas directeurs, des plans d'occupation des sols, de la délivrance des permis de construire, des autorisations de lotir, des certificats d'urbanisme... relevant auparavant des antennes locales des Ponts et Chaussées, les Directions Départementales de l'Équipement (DDE) (Kessler 1986). **Comment les ingénieurs se sont adaptés à la décentralisation dans les années 1980 ? Avec la décentralisation et la réduction des responsabilités qu'elle entraîne pour les ingénieurs, quels effets observe-t-on au niveau du déroulement des carrières en services déconcentrés ?**

Le corps après la décentralisation est en difficulté, l'administration de l'Équipement est directement touchée par les lois de décentralisation de 1982. La décentralisation implique une modernisation de l'administration à deux niveaux, celui des directions départementales et celui de la gestion des ressources humaines. La direction du personnel du ministère de l'Équipement va tenter de moderniser l'administration de

l'Équipement en mettant en place un projet de progrès et de modernisation adapté à la décentralisation. Ce projet se formule autour de deux points : une forte pression de l'environnement local pour que les directions départementales de l'Équipement s'adaptent au nouveau contexte de la décentralisation et l'existence d'un certain nombre d'atouts pour la réussite du projet. Il consiste à faire des directions départementales non plus des administrations de pouvoir mais des administrations prestataires de services pour les collectivités territoriales avec des exigences en termes d'efficacité, de professionnalisme et de transparence (Vallemont, 1989 ; 2006).

Dans l'étude de Chatzis et Ribeill (2005) concernant les positions des ingénieurs des Ponts et Chaussées, ils notent une désaffection pour le ministère de tutelle qui coïncide avec la décentralisation des années 1980 et touche en particulier les services déconcentrés (Chatzis et Ribeill, 2005). Cette désaffection est constante et se déroule principalement entre 1982 et 1988. La diminution du nombre d'ingénieurs dans les services déconcentrés touche aussi les jeunes à la sortie de l'École, ils s'éloignent de la filière territoriale du ministère alors que la part de ceux qui occupent un premier poste dans un autre ministère que le ministère de tutelle augmente (Chatzis et Ribeill, 2005). Dans la période 1982-1992, la désaffection des membres du corps à l'égard du ministère de tutelle se fait au profit du secteur privé, en effet entre le début et la fin de la période la proportion d'ingénieurs des ponts qui rejoignent le secteur privé passe de 12% à 22% (Chatzis et Ribeill, 2005). Cependant cette présence remarquée du corps dans le privé est nettement moins importante que la présence du corps des Mines et de l'Inspection des finances par exemple (Chatzis et Ribeill, 2005). En 1994, pour les ingénieurs en dehors du ministère de tutelle, la recherche est l'un des secteurs les plus attractifs et particulièrement pour les plus jeunes. Les jeunes (en dehors du ministère) sont attirés pas les secteurs économie-finance, international et cabinets ministériels et délaissent les secteurs traditionnels comme le BTP (Chatzis et Ribeill, 2005). Les tendances soulignées par Chatzis et Ribeill (2005) pour 1994 sont valables également pour l'année 2002.

L'étude réalisée par Chatzis et Ribeill (2005) révèle que contrairement aux idées reçues, les ingénieurs des Ponts et Chaussées sont peu centrés sur le pantouflage et

sont attachés aux différents secteurs de la puissance publique. Ils ajoutent qu'avec la décentralisation et la réduction des responsabilités qu'elle entraîne pour les ingénieurs, ces derniers se détachent des services déconcentrés et du ministère de tutelle. Les représentations des carrières des ingénieurs semblent avoir évoluées entre les années 1970 et les années 2000, « faire carrière » s'apparente davantage à suivre des parcours plus diversifiés et qui reposent sur l'individu (Chanut, 2001).

Au moment de la déconcentration dans les années 1990, observe-t-on des effets sur les carrières des ingénieurs notamment ceux qui évoluent au sein des collectivités territoriales et des services déconcentrés ? Dans la première moitié des années 1990, la recherche est un secteur attractif, l'intérêt pour la recherche est-il toujours important pour les IPEF ? Du point de vue « espace de carrière », alors que les grands corps favorisent traditionnellement le pantouflage de leurs membres, quelle est la place effective du pantouflage au sein du corps des IPEF ? En tant que grand corps qui favorise l'essaimage de ses membres, quelle est la place des postes dans les autres ministères au sein des carrières des IPEF ?

### *Une première fusion*

En 2002, le corps des Ponts et Chaussées décide de s'auto-réformer en étudiant la possible création d'un nouveau corps issu du regroupement des corps techniques supérieurs du ministère de l'Équipement, tous issus de l'École polytechnique (Gervais, 2007). Le corps des Ponts fusionne alors avec le corps de l'aviation civile, le corps de la météorologie et le corps des géographes après plus de dix ans de concertation entre les associations. Les objectifs réels, de cette fusion sont l'élargissement des domaines d'activités du corps des Ponts et par la même occasion ceux des autres corps, et faciliter la gestion des corps au niveau du ministère (Gervais, 2007). En d'autres termes, le corps des Ponts et Chaussées à la veille de cette fusion s'affaiblissait et ne faisait plus bénéficier ses membres d'avantages considérables alors que d'autres corps moins prestigieux pouvaient faire bénéficier leurs membres d'avantages et de déroulements de carrières équivalents voir supérieurs (Gervais, 2007). Un certain nombre de dispositifs ont été pensés et mis en place pour mener à bien la fusion, tels que l'organisation de groupes de travail pour discuter des modes de gestion des différents corps, pour résoudre les problèmes sur le plan technique...

Désireux d'offrir à ce nouveau corps une base solide, les hauts fonctionnaires ont mis en place un mastère commun (mastère d'action publique) en 2004 avec pour objectif de faire des nouvelles recrues des ingénieurs managers unis par leurs pratiques managériales (Gervais, 2007). À partir de 2008, la RGPP conduit à une rationalisation de l'État à travers la fusion des services, quelles conséquences ont eu ces réorganisations sur les carrières des IPEF ?

### 2.1.3 Un corps, une École

L'organisation du corps des Ponts et Chaussées précède la création de l'École des Ponts et Chaussées (Kessler, 1986), autrement dit le corps vient avant l'École. Cependant, la formation des ingénieurs membres du corps est hétérogène et incomplète, pour y remédier Daniel Trudaine en 1743 ou 1744 crée un Bureau Central de dessin qui offre une formation scientifique (Kessler, 1986). Il assure l'installation d'un corps d'ingénieurs destinés à prendre en charge l'aménagement du territoire (Fichet-Poitrey et al., 1982), c'est la première ébauche de ce qui sera l'École des Ponts et Chaussées.

L'École des Ponts et Chaussées est instituée en 1756 et développée sous la direction de l'ingénieur Perronet, les élèves y sont admis sur présentation, toutefois il y règne compétition ardue et réelle sélection (Kessler, 1986). Un lien fort qui favorise sélection, compétition et formation scientifique poussée, unis le corps des Ponts et Chaussées et l'École (Kessler, 1986). À la Révolution, l'École des Ponts et Chaussées atteint une position de prestige qui en fait un modèle envié et copié dans toute l'Europe (Fichet-Poitrey et al., 1982).

Dans un arrêté du 1<sup>er</sup> septembre 1795, l'École Centrale des Travaux Publics devient l'École Polytechnique. Pour y accéder un concours national est organisé et les meilleurs sont répartis dans les différentes Écoles d'application dont l'École des Ponts et Chaussées, l'École des Mines, l'École des géographes ... (Fichet-Poitrey et al., 1982). Dans cette perspective, l'École Polytechnique est associée au recrutement des corps techniques et obtient le privilège d'alimenter exclusivement les écoles

d'ingénieurs dont l'École des Ponts et Chaussées (Kessler, 1986). L'École des Ponts et Chaussées se transforme en École d'application et son système de recrutement constitue « l'élite de l'élite » (Fichet-Poitrey et al., 1982). Le passage par l'École Polytechnique favorise la pénétration doctrinale, la formation des générations futures et la solidarité entre « camarades » (Fichet-Poitrey et al., 1982).

#### 2.1.4 Les stratégies élitaires

Comme énoncé par Thoenig (1987), le corps des Ponts et Chaussées déploie des stratégies pour développer et conserver des caractéristiques élitistes : sélection à l'entrée, formation au sein de l'École des Ponts, endogamie, rareté, mobilisation collective, rayonnement ...

En effet, le mécanisme de **sélection à l'entrée** est très présent dans le corps des Ponts, ce sont les Polytechniciens issus de « la botte<sup>11</sup> » qui font le choix d'intégrer le corps, et la valeur de ce dernier va dépendre du classement du premier et du dernier élève ayant choisi d'intégrer le corps des Ponts et Chaussées (Gervais, 2010).

D'après Thoenig (1987), **la formation à l'École des Ponts** avait pour objectif de « rendre les élèves les plus semblables possibles ». En effet, pour devenir ingénieur des ponts, il faut dans un premier temps suivre une formation à l'École Polytechnique puis dans un second temps une formation à l'École des Ponts et Chaussées, d'où l'appellation « X-ponts » pour les membres du corps (Chatzis et Ribeill, 2005), « X » pour désigner l'École Polytechnique et « ponts » pour désigner l'École des Ponts et Chaussées.

Des analyses et des études statistiques présentent une certaine **endogamie** élitiste au sein du corps des Ponts, mise en évidence par les différents réseaux de pouvoir et favorisée par le système de reproduction des élites et par le poids du corps (Kessler, 1998 ; Thoenig, 1987).

---

<sup>11</sup> Terme qui désigne les élèves à la sortie de Polytechnique qui sont en tête du classement

Thoenig (1987), décrit le corps des Ponts et Chaussées comme une élite **rare** qui se caractérise par un monopole de compétence, une forme organisationnelle établie et un mécanisme de reproduction des élites qui encadre le recrutement.

Les membres du corps des Ponts et Chaussées se **mobilisent collectivement** et de manière impersonnelle afin d'obtenir une modification en leur faveur et mener une action au niveau de leur ministère (Thoenig, 1987, Thoenig et Friedberg, 1969). Cette mobilisation collective est un moyen pour le corps d'asseoir un pouvoir, de protéger une chasse gardée, ou de conserver un monopole (Thoenig, 1987, Thoenig et Friedberg, 1969).

Le corps des Ponts et Chaussées produit un **rayonnement** sur les autres corps de l'administration de l'Équipement, notamment le corps des Travaux Publics d'État (TPE)<sup>12</sup> qui, se revendiquent et se définissent contre lui, mais qui en même temps, l'imitent et reproduisent ses pratiques (Thoenig, 1987).

Le corps dispose d'un certain nombre d'institutions qui ont pour mission de le servir. Ces institutions sont la Direction des Ressources Humaines du ministère de l'Équipement anciennement direction du Personnel, le Conseil Général des Ponts et Chaussées (CGPC) et l'Association des Ingénieurs des Ponts et Chaussées (AIPC). Comme décrit par Friedberg et Thoenig (1970), dans le modèle traditionnel du corps, l'auto-gestion et la gestion des carrières s'effectuent principalement par le CGPC et par l'AIPC. Ces institutions qui assurent l'auto-gestion du corps, vont avoir pour mission la recherche d'un équilibre entre une logique administrative et une logique corporatiste, cela passe par le développement et l'encadrement de l'essaimage des ingénieurs des Ponts vers le secteur privé qui relève d'une mission de l'AIPC et l'extension des positions de pouvoirs du corps à l'intérieur et à l'extérieur de l'État (Gervais 2010). En effet le corps peut considérer qu'envoyer ses membres dans

---

<sup>12</sup> Thoenig et Friedberg, dans leur article « Politiques urbaines et stratégies corporatives » 1969 fournissent une description des rapports de force et des conflits entre le corps des Ponts et le corps des TPE, sous la tutelle du même ministère. Un conflit bâti sur le monopole de l'appareil territorial et la maîtrise de l'aménagement urbain.

d'autres administrations est bénéfique dans la mesure où cela peut être une stratégie pour préserver ces intérêts.

Les ingénieurs des Ponts voient leurs domaines d'activités s'étendre, et leurs missions de moins en moins techniques (Gervais, 2007). Toutefois, le corps technique n'est pas en retrait par rapport à l'administration active, la gestion de ses membres se fait de plus en plus au niveau de la Direction des Ressources Humaines du ministère de l'Équipement, bien qu'au départ ces directions sont plus attachées aux statuts des membres qu'à la gestion du personnel à proprement parler (Vallemont 1998). En effet, la politique de gestion des ressources humaines du corps est contradictoire et génère des tensions dans la mesure où deux logiques s'affrontent, une logique administrative dont la préoccupation est de pourvoir les postes et une logique corporatiste qui insiste sur la nécessité d'essaimer pour accroître l'attractivité et la pérennité du corps (Gervais, 2010).

Plus que des stratégies, ces pratiques deviennent les modalités et principes de gestion corporatiste du corps des Ponts et Chaussées.

**Le corps arrive-t-il à conserver et à déployer ses stratégies élitaires ?**

## **2.2 Le corps du Génie Rural des Eaux et des Forêts**

### **2.2.1 Rétrospective du corps du GREF**

Les termes « Eaux et Forêts » apparaissent pour la première fois dans une ordonnance de Philippe-Auguste en 1219. En 1291, le sceau du roi Philippe le Bel est au bas de l'ordonnance créant l'Administration des Eaux et Forêts. Philippe le Bel définit le rôle d'enquêteur spécialisé des officiers des eaux et des forêts qui deviendront plus tard ingénieurs. En 1848 un service d'hydraulique a été créé dans les circonscriptions départementales des Ponts et Chaussées, afin de développer l'irrigation des terres

agricoles.

L'an 1878 marque une étape importante puisque l'Administration des Eaux et Forêts est transférée au ministère de l'Agriculture, et intervient alors dans des domaines tels que la restauration des terrains en montagne, le contrôle des défrichements, de la pêche, des forêts privées, de la chasse, la protection de la nature et l'enseignement.

En 1879, est créé le corps des professeurs départementaux de l'agriculture, auxquelles sont attribuées des missions d'enseignements. En 1903 naissent le corps et les services des améliorations agricoles qui sont transformés en 1918 en corps et services du Génie Rural, chargé de la modernisation de la vie rurale.

Le corps des ingénieurs des services agricoles est créé après la deuxième guerre mondiale en 1946, pour promouvoir la reconstruction et la modernisation de l'agriculture. En 1962, le rôle des ingénieurs du génie rural est redéfini et étendu à la police des eaux, supprimant ainsi le service hydraulique.

Au début des années 1960, le ministère de l'Agriculture compte trois cadres d'ingénieurs (Sénat, 1982) : les ingénieurs des Eaux et des Forêts issus de l'École Polytechnique et de l'Institut National Agronomique exerçant leurs activités dans le secteur forestier, les ingénieurs du Génie Rural recrutés selon les mêmes modalités que les précédents et chargés de l'exécution des travaux d'équipement agricole et d'aménagement rural, et les ingénieurs des services agricoles issus de l'Institut National Agronomique et des Écoles nationales supérieures agronomiques œuvrant principalement dans l'enseignement.

Par ailleurs, à la même période, les ingénieurs du ministère de l'Agriculture dépourvus de formation économique et sociologie n'assimilent pas l'évolution de l'agriculture et les effets de l'industrialisation, de plus, les forces politiques en présence n'ont pas pris conscience de ces bouleversements et imposent au ministère des orientations politiques spécifiques (Tavernier, 1967). Le ministère de l'Agriculture objet de vives critiques, est très politisé et dispose d'une administration sans cohérence et dispersée et de cadres « trop » techniciens (Tavernier, 1967). Et

jusqu'alors le ministère n'a pas réussi à se réformer, en partie à cause des fonctionnaires qui auraient perdus leur autonomie et leurs avantages face à la réorganisation du ministère et à la concentration des directions et des services extérieurs (Tavernier, 1967).

L'année 1964 marque un tournant majeur dans l'histoire du corps. Edgard Pisani, ministre de l'Agriculture, déclare vouloir réorganiser profondément son administration, mettre en place une véritable politique agricole et y installer une pensée économique (Tavernier, 1967). Cette refonte du ministère passe notamment par le rapprochement des différents corps techniques du ministère. Avant 1964, toutes les tentatives de réformes des corps techniques du ministère ont été vouées à l'échec, en majeure partie à cause des orientations et des visions différentes de chacun des corps, et des politiques de gestion du personnel différentes qui provoquent des déséquilibres dans le déroulement des carrières (Tavernier, 1967).

Les corps de fonctionnaires adoptent une attitude négative à l'égard de ses réformes, révélatrices des rivalités de prestige et d'intérêts qui existent entre eux (Tavernier, 1967). Les ingénieurs du Génie Rural ont l'impression de regrouper l'élite du ministère de l'Agriculture et veulent se situer au même niveau que le corps des Mines et le corps des Ponts et Chaussées (Tavernier, 1967). Les ingénieurs des Eaux et Forêts sont fières des origines lointaines du corps, ils conservent leur indépendance, sont désintéressés, se soucient peu de la productivité et de l'aménagement de l'espace et sont en marge de l'évolution du monde agricole (Tavernier, 1967). Les ingénieurs des services agricoles veillent à l'enseignement, et à l'application des politiques agricoles, ils sont considérés par les deux autres corps comme appartenant à un corps technique qu'ils jugent inférieur (Tavernier, 1967).

Cependant, Pisani décide de fusionner le corps des ingénieurs des Eaux et Forêts et le corps des ingénieurs du Génie Rural. Le statut du nouveau corps des IGREF est défini par décret le 4 juin 1965, et de manière concomitante, le corps des ingénieurs des services agricoles est transformé en corps d'ingénieurs d'Agronomie (Sénat, 1982).

En même temps a lieu la réforme des services extérieurs<sup>13</sup>. En effet, les directions départementales des services agricoles fusionnent avec les directions du génie rural pour former les Directions Départementales de l'Agriculture (DDA). Le corps du Génie Rural, des Eaux et des Forêts est créé.

En 2002, le corps des ingénieurs du GREF fusionne avec le corps des ingénieurs d'Agronomie, deux corps qui viennent du même ministère celui de l'Agriculture. Dans les Directions Départementales de l'Agriculture et de la Forêt (DDAF) de plus en plus d'ingénieurs d'agronomie exercent des fonctions d'ingénieurs du GREF, un rapprochement des deux corps est donc envisagé. L'argument mis en avant pour justifier la fusion est celui des économies budgétaires à travers la réduction des effectifs<sup>14</sup>. Le statut des IGREF est prévu par décret du 22 février 2002 dont l'article 1 stipule que « Les ingénieurs du génie rural, des eaux et des forêts forment un corps à caractère interministériel classé dans la catégorie A prévue à l'article 29 de la loi du 11 janvier 1984 susvisée et relevant du ministre chargé de l'agriculture. Ils ont vocation à exercer des fonctions d'encadrement supérieur, de direction, de contrôle et d'expertise, y compris dans les organismes internationaux. Ils participent, sous l'autorité des ministres compétents en ces matières, à la conception, à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques relatives à la mise en valeur agricole et forestière, au développement économique et à l'aménagement des territoires, à la gestion et à la préservation des espaces et des ressources naturelles terrestres et maritimes, à l'alimentation et à l'agro-industrie, ainsi que des politiques publiques relatives à la recherche, à l'enseignement, à la formation et au développement dans ces mêmes domaines. ».

### 2.2.2 Un corps, une École

L'École Nationale du Génie Rural, des Eaux et des Forêts (ENGREF) est créée par

---

<sup>13</sup> La notion de services extérieurs a disparu en 1992, après la déconcentration et a été remplacée par la notion de services déconcentrés, ces services assurent au niveau local l'application des décisions prises par l'administrations centrale et les services de l'État au niveau local (<http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/administration/organisation/etat/deconcentration/comment-s-organisent-services-deconcentres.html>)

décret le 21 septembre 1965 et remplace l'École Nationale du Génie Rural, l'École Nationale des Eaux et des Forêts et en partie l'École Nationale Supérieure des Sciences Agronomiques Appliquées (ENGREF, 1972). L'ENGREF assure la formation initiale des ingénieurs du corps interministériel du GREF (ENGREF, 1972). Un quart des ingénieurs-élèves sont recrutés parmi les ingénieurs de l'École Polytechnique, la moitié parmi les élèves de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon et le dernier quart par voie de concours ouvert aux ingénieurs des travaux du ministère de l'Agriculture et de l'Office National des Forêts (ENGREF, 1972). Les fonctionnaires issus de l'École sont affectés en France, dans diverses fonctions principalement relevant du ministère de l'Agriculture et du ministère de la Protection de la Nature et de l'Environnement comme les directions départementales, l'Office National des Forêts et les services régionaux (ENGREF, 1972).

### **2.2.3 Les institutions au service du corps**

Le Conseil général du génie rural, des eaux et des forêts (CGGREF)<sup>15</sup> conseille les ministres, directeurs et chefs de services de l'État sur toutes les questions relevant des compétences des IGREF. Les IGREF membres du CGGREF ont vocation à exercer des missions d'inspection et d'évaluation des politiques publiques (Décret 22 février 2002).

L'AIGREF, association du corps du GREF et le SNIGREF, syndicat du corps du GREF défendent les intérêts du corps et de ses membres et œuvrent pour l'épanouissement du corps, ils organisent des journées d'étude, des colloques sur les thèmes qui intéressent les ingénieurs, sur l'eau (pollutions nouvelles, maîtrise des aléas climatiques, aménagements des grands cours d'eau...), sur la forêt (santé de la forêt, modèle forestier européen ...), sur le développement et l'environnement (effet de serre, industrie, développement de l'agriculture...) (Brunet, 1992).

---

<sup>14</sup> Déclaration du ministre de l'Agriculture Jean Glavany sur la fusion des corps le 12 février 2002

<sup>15</sup> Décret n° 2002-579 du 24 avril 2002 portant missions et organisation du Conseil général du génie rural, des eaux et des forêts

## **2.3. La fusion du corps des Ponts et Chaussées et du corps du GREF**

### **2.3.1 Une histoire commune, entre rivalité et rapprochement**

La bonne connaissance de l'histoire permet de comprendre la réalité du présent.

Le corps des Ponts et Chaussées et le corps du GREF comptent parmi les corps les plus anciens de l'administration française. Au fil du temps ils se sont cherchés puis se sont affirmés en construisant des bases solides autour des missions qu'ils exercent. Ces deux corps sont très présents au niveau local à travers leurs services déconcentrés, les directions départementales et régionales de l'Équipement et les directions départementales et régionales de l'Agriculture et de la Forêt.

Ce sont tous les deux des corps techniques de l'encadrement supérieur bien que le corps des Ponts et Chaussées soit plus prestigieux par son appartenance aux cinq grands corps d'État. Néanmoins, tout comme le corps des Ponts et Chaussées qui sélectionne ses membres parmi les étudiants sortant de l'École polytechnique, de la même manière le corps du GREF compte un certain nombre de membres non négligeable issus de l'École polytechnique et qui intègrent le corps du GREF.

À la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, des rivalités existent entre le corps des Ponts et Chaussées et celui des Eaux et Forêts concernant la police et l'expertise du réseau des rivières, les Eaux et Forêts sont soupçonnés de liens avec l'Ancien Régime alors que le corps des Ponts et Chaussées a traversé les turbulences révolutionnaires sans trop de dégâts, les membres de ce dernier ont pu obtenir un pouvoir d'arbitrage et d'expertise (Barraqué, 2002).

Au XIX<sup>ème</sup> siècle alors que le corps du Génie rural n'existait pas, le champ n'était accessible qu'à des ingénieurs des Ponts et Chaussées, de plus le génie rural était enseigné à l'École des Ponts (Barraqué, 2002).

Un premier rapprochement entre le corps des Ponts et Chaussées et le corps du GREF a failli avoir lieu au niveau des DDE et DDAF, Vallemont<sup>16</sup> qui était en charge d'étudier la faisabilité de ce projet le raconte dans « Radioscopie d'une réforme avortée de l'administration », en 2006. Le début des années 1990 sont marquées par la politique de renouveau des services publics proposée par Michel Rocard, cette politique prône déconcentration et responsabilisation qui sont déjà en vigueur au ministère de l'Équipement, dans les DDE avec la contractualisation des rapports entre eux et l'administration centrale (Vallemont, 2006). En même temps, les préfets en charge de préparer la politique de déconcentration sont favorables à une meilleure coordination entre les DDE et DDAF (Vallemont, 2006). En juillet 1990, le ministre Lalonde désire démanteler les DDE et DDAF et les remplacer par des services de l'Environnement départementaux pour mieux coordonner la gestion de l'eau, le ministre de l'Équipement Delebarre ne voit pas d'un bon œil ce projet qu'il considère comme une menace, « un risque d'accélération de la segmentation des services de l'État au niveau territorial, au moment où les projets d'administration déconcentrée tendaient à renforcer la cohésion des services territoriaux de l'État ». De son côté Vallemont explique qu'il voit ce projet comme une opportunité étant donné la complémentarité que pourraient avoir les deux directions, les DDE disposant d'une présence importante sur le terrain, et d'une bonne capacité à gérer les grands projets, les DDAF possédant une bonne expertise technique dans le domaine de l'eau comme dans d'autres domaines. Le ministre de l'Agriculture Nallet ainsi que Delebarre se sont mis d'accord sur l'intérêt d'effectuer un rapprochement entre DDE et DDAF et ont confié cette mission à Vallemont. Vallemont débute l'expérimentation en 1991 dans quinze départements auxquels il laisse le choix des domaines et des modalités de coopération entre DDE et DDAF. En 1993 et après la loi sur la déconcentration en 1992, il est décidé d'étendre l'expérimentation à tous les départements. Entre 1993 et 1996 le gouvernement change à plusieurs reprises et finalement ce rapprochement n'a jamais lieu (Vallemont, 2006). Vallemont (2006) explique que l'échec de la réforme est dû en partie à l'opposition de l'AIPC à une fusion avec le corps des IGREF, la

---

<sup>16</sup> Ingénieur général des Ponts et Chaussées, directeur honoraire du personnel du ministère de l'Équipement

moitié des IGREF venant de Polytechnique et l'autre de l'Agro ils craignaient perdre de leur éclat.

Par ailleurs, en 2002 les deux corps ont connu des fusions et la publication de décrets statutaires suite à ces fusions.

En 2000, l'idée de rapprochement a reculé, combattue par le monde agricole qui craignait qu'elle ne débouche sur une disparition du ministère de l'Agriculture (Cour des Comptes, 2012). Le 16 novembre 2004 les DDE et DDAF fusionnent dans certains départements où cela est utile, notamment pour améliorer la gestion de l'eau (Cour des Comptes, 2012). Le 15 mars 2005, le ministre de l'Agriculture et le ministre de l'Équipement demandent au vice-président du CGPC et au vice-président du CGGREF de mettre en place un groupe de travail commun aux deux conseils généraux pour analyser la possibilité de créer des Directions Départementales communes aux deux ministères (Cour des Comptes, 2012). Les ministres leur ont également demandé d'examiner les conditions de gestion de corps dans le cadre d'une fusion des corps homologues des deux ministères, les vice-présidents remettent leur rapport sans y évoquer la fusion (Cour des Comptes, 2012). En 2006, une première expérimentation est réalisée avec la création de huit Directions Départementales de l'Équipement et de l'Agriculture (DDEA) (Cour des Comptes, 2012). En mai 2007, après la fusion des DDEA, on assiste à la création du ministère de l'Écologie, du Développement Durable, dans ce ministère (celui de l'Environnement avant 2007) les IGREF affectés sont nombreux, le SNIGREF considère que le corps des IGREF est le corps d'ingénieurs d'encadrement du ministère de l'Environnement (Cour des Comptes, 2012). Avec la création du nouveau ministère en 2007, les ingénieurs des Ponts et Chaussées sont majoritaires, le SNIGREF commence à militer pour la fusion, et Vialle, chef du corps, voit l'occasion de faire aboutir le projet de fusion notamment au titre de la RGPP qui vient d'être lancée et des mesures de simplification administrative (Cour des Comptes, 2012). Le 12 décembre 2007, le premier conseil de modernisation des politiques publiques décide de la généralisation de la fusion des DDAF et des DDE, Martinand, Vice-Président du Conseil de l'Environnement et du Développement Durable comprend que la fusion des corps est la suite logique de la fusion des

directions départementales (Cour des Comptes, 2012). Début 2008, Martinand et Vialle, mettent en place un groupe de travail composé de trois ingénieurs généraux des deux corps pour comparer statuts, méthodes et pratiques des deux corps (Cour des Comptes, 2012).

### **2.3.2 La fusion des corps**

Le 4 avril 2008, à l'occasion du 2<sup>ème</sup> Conseil de Modernisation des Politiques Publiques, a été officiellement décidée la fusion du corps des Ponts et Chaussées avec le corps du Génie rural, des Eaux et Forêts dans un souci de « rapprochement des cultures et des savoir-faire dans les domaines du développement durable et de l'aménagement des territoires urbains et ruraux »<sup>17</sup>. D'après le rapport d'étape de la fusion établi par Martinand, Vice-Président du Conseil de l'Environnement et du Développement Durable, et Vialle, Chef du corps des IGREF en juillet 2008, cette fusion constitue un moyen « de répondre aux enjeux prioritaires du Grenelle de l'Environnement, de contribuer au développement d'une croissance durable et d'une compétitivité écologique et de moderniser le cadre de la politique alimentaire, agricole et rurale ». Pour le ministère de la Fonction Publique et de la Réforme de l'État : « la fusion de corps n'est pas un but en soi, mais doit concourir à une meilleure gestion des ressources. En ce sens, elle a au moins quatre finalités : favoriser les mobilités du personnel entre les deux ministères, développer la déconcentration, permettre une allocation rationnelle des ressources humaines, réaliser des économies de gestion ».

Ces réaménagements initiés par l'État et notamment le gouvernement en place n'ont pas ébranlé l'architecture générale de la fonction publique ni la place de ses élites dans la hiérarchie sociale (Rouban, 2014). Le pilotage de l'ensemble de la réforme est

---

<sup>17</sup> Conseil de la Modernisation des Politiques Publiques. « La révision générale des politiques publiques (RGPP) » *Rapport présenté par Éric Woerth ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique, rapporteur général de la RGPP*. avril 2008

resté entre les mains des grands corps (Rouban, 2010) qui avaient pour mission de gérer, préparer et organiser leurs fusions.

Le corps des Ponts et Chaussées est un corps placé sous la tutelle du ministère de l'Équipement qui devient ministère de l'Environnement et du Développement Durable en 2007. Le corps compte fin 2006 1827 ingénieurs d'État (Martinand et Vialle, 2008). Pour rappel, le corps recrute en interne les ingénieurs-élèves issus de Polytechnique puis de l'École Nationale des Ponts et Chaussées et en externe notamment dans le corps des TPE.

Le corps du Génie Rural des Eaux et des Forêts est un corps technique de l'État, récent, créé en 1965 suite à de nombreuses restructurations. Le corps est placé sous la tutelle du ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt. Il s'agit d'un corps technique d'ingénieurs de catégorie A, il ne pratique pas l'écrouissage et l'essaiage de ses membres comme le ferait un grand corps, dans la mesure où il préfère qu'ils soient employés au sein de son ministère de tutelle. Fin 2006, le corps compte 2169 ingénieurs (Martinand et Vialle, 2008), la plupart de ses membres sont en administration centrale, en direction départementale ou travaillent comme enseignants en agronomie.

Le corps des ingénieurs du GREF et le corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées sont deux corps interministériels d'encadrement supérieur. Une partie de ces ingénieurs évoluent au sein des ministères de tutelle des corps respectifs, une autre partie est en poste dans d'autres ministères, dans des établissements publics, des collectivités territoriales, dans les secteurs de la recherche, de l'international et dans le secteur privé (Martinand et Vialle, 2008).

L'étude qui permet la mise en place de la fusion est réalisée a posteriori, le 16 mai 2008 les deux ministères demandent aux vice-présidents des deux corps d'établir des propositions détaillées pour la fusion des corps, ces derniers ont rédigé le rapport d'étape cité précédemment (Cour des Comptes, 2012 ; Martinand et Vialle, 2008).

Entre mai 2008 et mars 2009, six réunions interministérielles sont organisées et sont consacrées au suivi et aux arbitrages du projet de décret portant statut particulier du corps des IPEF (Cour des Comptes, 2012). Le 10 septembre 2009 le décret est signé, le 1<sup>er</sup> octobre 2009 il entre en vigueur. Le 2 juin 2010 est créé un centre interministériel de gestion des IPEF, chargé de la gestion du nouveau corps.

### 2.3.3 Les principales évolutions

Le nouveau corps des IPEF est sous la tutelle conjointe de deux ministères, celui chargé de l'agriculture et celui chargé du développement durable, la fusion traduit donc une gestion globale d'un corps qui relève de deux ministres, un défi à relever en termes de gestion corporatiste, considérer le corps comme global et unique (Martinand et Vialle, 2008).

Les **missions** du nouveau corps évoluent et intègrent à la fois les missions des anciens ingénieurs du GREF et les missions des anciens ingénieurs des Ponts et Chaussées. Les ingénieurs du GREF doivent donner une place importante aux politiques publiques relatives à la recherche, à l'enseignement et à la formation, exercer davantage à l'international et pouvoir assurer toute mission confiée par un autre ministre, ce qui était surtout le cas pour les ingénieurs des Ponts et moins le cas des ingénieurs du GREF (Cour des Comptes, 2012). Pour les ingénieurs des Ponts et Chaussées les missions sont réécrites, le terme « équipement » disparaît, les politiques publiques du logement et de la ville sont mentionnées alors qu'elles ne l'étaient pas, et la mission IPEF inclut le domaine des transports alors que les ingénieurs des Ponts et Chaussées n'étaient compétents que pour les réseaux de transports (Cour des Comptes, 2012). En somme, les missions des IPEF sont plus larges que celles des deux corps d'origine.

Pour une meilleure gestion du corps et assurer son unicité il est proposé de mettre en place une structure de gestion unique sous la responsabilité de deux Secrétaires généraux, une CAP et un chef de corps (Martinand et Vialle, 2008).

La direction du corps est assurée par le **chef de corps**, nommé par les deux ministres, il est membre de la CAP et il préside la commission d'orientation et de suivi (COS) chargée des orientations stratégiques du corps (Martinand et Vialle, 2008 ; Cour des Comptes, 2012).

Les **voies de recrutement** existantes sont conservées pour le nouveau corps, elles sont au nombre de quatre (Martinand et Vialle, 2008) :

- Ingénieurs élèves recrutés à la sortie de l'École Polytechnique ou sur concours (Écoles normales supérieures, AgroParisTech, ...) ;
- Recrutements sur titres universitaires ;
- Promotion interne par concours professionnel ;
- Promotion interne sur liste d'aptitude.

Par ailleurs, les recrutements sont inférieurs au nombre de départs ce qui provoque la diminution du volume du corps (CGEDD, CGAAER, 2015).

En termes de **grades**, le nouveau corps comporte en plus des ingénieurs élèves trois grades d'ingénieurs (Martinand et Vialle, 2008) :

- Les ingénieurs ;
- Les ingénieurs en chef ;
- Les ingénieurs généraux.

Dans le grade des ingénieurs généraux on compte deux classes, une classe normale et une classe exceptionnelle, ce qui est une nouveauté pour le corps des ingénieurs de Ponts et Chaussées (Martinand et Vialle, 2008).

Concernant le **régime indemnitaire**, il est uniformisé, simplifié, et plus adapté aux orientations fixées par la fonction publique (Martinand et Vialle, 2008).

La fusion des corps a également entraînée la fusion des syndicats/associations des deux corps créant ainsi l'**UNIPEF**. L'UNIPEF rassemble près de 2000 IPEF, elle se donne pour mission de défendre les droits et les intérêts des IPEF et d'accompagner et de dynamiser leurs carrières. Des représentants de l'UNIPEF sont présents au sein des

instances de gestion du corps notamment au sein de la CAP et au sein des conseils généraux des deux ministères.<sup>18</sup>

### 2.3.4 Les premiers retours de la fusion

Par courrier, le 22 juin 2012, la Cour des comptes adresse un référé sur la gestion du corps des IPEF au ministre de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie et au ministre de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt. La Cour constate que aucun document préalable n'a été émis justifiant la décision de fusion et précisant ses objectifs. Elle ajoute que bien que les missions des IPEF soit liées aux questions de développement durable, elles ne dégagent pas de cohérence d'ensemble, ni de stratégie qui fonde la raison d'être du corps (Cour des Comptes, 2012).

Par ailleurs, la Cour des comptes juge le pilotage de gestion dispersé et fait apparaître plusieurs dysfonctionnements dans la gestion administrative des IPEF (Cour des Comptes, 2012) :

- le rôle du chef des IPEF est plus honorifique qu'opérationnel et la situation est mal vécue au sein du corps d'après la Cour, les anciens ingénieurs du GREF voient la fonction du chef de corps amoindrie, les anciens ingénieurs des Ponts et Chaussées voient la cogestion par un directeur du personnel puis par un secrétaire général issus de leurs rangs et par le vice-président du conseil général laissé place à une gestion par les deux secrétaires généraux dont aucun n'est un ancien ingénieur des Ponts et Chaussées ;
- La COS composée d'IPEF de différents grades devait être la voix officielle du corps, toute fois le rôle qui lui attribué est limité ;
- Le Centre interministériel de gestion des IPEF (CEIGIPEF), est rattaché aux deux ministères concernés mais aucune convention n'a été créé pour fixer son fonctionnement.

---

<sup>18</sup> [www.unipef.org](http://www.unipef.org)

D'après la Cour des comptes, la gestion administrative du corps est perfectible (Cour des Comptes, 2012) :

- Contrairement à ce qui était attendu la fusion n'engendre pas d'économies (surcote de 13M d'euros) ;
- Le CEIGIPEF n'a pas exigé le remboursement des études des ingénieurs devenus pantouflard, et n'a pas fourni d'information sur les primes et indemnités effectivement versées ;
- L'orientation de carrière est réalisée par les deux ministères de rattachement par un double réseau (réseau d'ingénieurs en appui aux services du secrétaire général du ministère de l'agriculture, et réseau des ingénieurs responsables de la gestion des ressources humaines rattaché au Conseil général de l'environnement et du développement durable) mais ce dispositif ne garantit pas un suivi efficace, un chef de corps disposant d'une véritable autorité saurait mieux gérer les membres du corps ;
- La gestion conjointe entre les deux secrétariats généraux nécessite une coordination efficace, et guidée par les besoins propres aux deux ministères, elle ne permet pas un suivi individuel, et unifié des membres du corps, elle néglige la formation initiale et continue qui doit être consolidée et « l'employabilité » des ingénieurs à l'extérieur des deux ministères.

Compte tenu de la création récente du corps, la Cour dresse un bilan mitigé de la fusion et déplore l'absence d'un document stratégique qui précise les objectifs attendus, la Cour estime que la gestion du nouveau corps souffre d'insuffisance qui risque d'altérer son attractivité (Cour des Comptes, 2012).

Les deux ministres en guise de réponse à la Cour, expliquent que le chef du corps est impliqué dans les réflexions stratégiques mais la gestion opérationnelle et le suivi des agents (rémunération, parcours professionnels, carrière) relèvent des secrétaires généraux, seuls à avoir une vision d'ensemble de l'encadrement supérieur des ministères. Ils précisent qu'une charte de gestion du corps adoptée début 2012 apporte des indications claires sur la gestion du corps et que les modalités choisies pour gérer le corps ont permis de donner du sens au corps fusionné. Les ministres

ajoutent que le suivi individuel des agents leur apporte des perspectives de carrières diversifiées et élargies à toute l'action publique.

Le passage d'une gestion de carrière par un employeur dominant, à un contexte d'employeurs multiples après la fusion a-t-il des effets sur le déroulement des carrières à court terme ?

## Conclusion du chapitre

Ce chapitre est l'occasion d'apporter une description du corps des Ponts et Chaussées et du corps du GREF, de retracer les étapes qui ont menées à la création du corps des IPEF et d'évoquer les évolutions marquantes du corps fusionné ainsi que les premières conséquences de la fusion. Notons que la littérature plus abondante sur le corps des Ponts et Chaussées a permis une description plus fine et détaillée, et une meilleure connaissance de ce dernier.

Le corps des IPEF est marqué par les nombreuses évolutions et restructurations qu'il a traversées. Les corps originaux pendant plusieurs siècles ont su s'adapter aux différentes réformes menées au nom de l'action publique aussi bien au XVIII<sup>ème</sup> ou XIX<sup>ème</sup> siècle que plus récemment dans les années 1980 avec la décentralisation. Dans cette continuité, le corps fusionné tente de se construire malgré que ses membres soient confrontés à un changement paradigmatique avec le passage d'un corps géré par un ministère à un corps géré par deux ministères. Les ingénieurs du corps œuvrent pour qu'il soit considéré dans son ensemble, comme unique et unifié.

Le modèle corporatiste tel que décrit par Thoenig (1987), Kessler (1986), Bourdieu (1989), etc..., et qui se caractérise par des traits idéal-typiques a connu des changements avec les évolutions de la société. Concernant le corps des IPEF c'est l'ensemble des recompositions du corps qui nous laissent nous interroger sur le déroulement des carrières des membres du corps.

L'analyse soulève plusieurs interrogations, sur le plan chronologique et sur le plan « espace de carrière »<sup>19</sup>. D'un point de vue chronologique, comment les ingénieurs se sont adaptés à la décentralisation dans les années 1980 ? Au moment de la déconcentration dans les années 1990, observe-t-on des effets sur les carrières des ingénieurs notamment ceux qui évoluent au sein des collectivités territoriales et des services déconcentrés ? À partir de 2008, la RGPP conduit à une rationalisation de l'État à travers la fusion des services, quelles conséquences ont eu ces réorganisations sur les carrières des IPEF ? Du point de vue « espace de carrière », alors que les grands corps favorisent traditionnellement le pantouflage de leurs membres, quelle est la place effective du pantouflage au sein du corps des IPEF ? Dans la première moitié des années 1990, la recherche est un secteur attractif, l'intérêt pour la recherche est-il toujours important pour les IPEF ? Avec la décentralisation et la réduction des responsabilités qu'elle entraîne pour les ingénieurs, quels effets observe-t-on au niveau du déroulement des carrières en services déconcentrés ? En tant que grand corps qui favorise l'essaimage de ses membres, quelle est la place des postes dans les autres ministères au sein des carrières des IPEF ? Plus généralement, le corps arrive-t-il à conserver ses stratégies élitaires ? Les IPEF disposent-ils de perspectives de carrières diversifiées et élargies à toute l'action publique ? Le passage d'une gestion de carrière par un employeur dominant, à un contexte d'employeurs multiples après la fusion a-t-il des effets sur le déroulement des carrières à court terme ?

Afin de pouvoir répondre à ces interrogations il est indispensable d'exposer en profondeur le concept de carrière. C'est le rôle du prochain chapitre.

---

<sup>19</sup> Pour reprendre l'expression de Chatzis et Ribeill (2005)

## **CHAPITRE 3 : LA GENESE DU CONCEPT DE « CARRIERE » ET SON IMPLICATION EN SCIENCES SOCIALES**

*« C'est une grande servitude qu'une grande carrière ». Sénèque, Consolation à Polybe (l'an 41 après J-C)*

### **Introduction du chapitre**

Le concept de carrière « n'est propriété » d'aucun champ théorique ou disciplinaire il est partagé entre une diversité de perspectives (Arthur et al. 1989). Le chercheur devrait s'abstenir d'aborder la carrière dans la perspective assez limitée d'une discipline unique (Baruch, 2006), puisque l'étude des carrières peut profiter et apporter une contribution à près de huit champs disciplinaires : la psychologie, la socio-psychologie, la sociologie, l'anthropologie, l'économie, les sciences politiques, l'histoire, la géographie (Arthur et al. 1989) ainsi que les sciences de gestion. Le concept de carrière a été largement étudié en psychologie notamment avec la théorie des traits de personnalité qui affectent l'adéquation avec l'emploi de Holland, ou encore la théorie du développement de carrière de Super, ainsi qu'en sociologie avec l'École de Chicago sur les interprétations sociologiques du rôle du comportement dans le développement des carrières.

Ce chapitre vise à apporter un éclairage sur les diverses réflexions qui ont été à l'origine du concept de carrière. Il s'agit de tenter de comprendre comment est née la notion de carrière, dans quel contexte organisationnel, et qu'elles ont été les premières tentatives de conceptualisation de la notion.

La première partie de ce chapitre s'attache à revenir aux racines de la notion pour comprendre comme elle s'est développée avec la propagation et l'expansion du système organisationnel bureaucratique de la fin du XIX<sup>ème</sup> et du début du XX<sup>ème</sup> siècle. La deuxième partie montre l'apport fait par les sociologues de l'École de

Chicago pour le développement de la notion. La troisième partie met en exergue la contribution de la recherche en psychologie à la notion de carrière, notamment avec les travaux de Holland et de Super.

### **3.1 Les « premiers postes » ou premiers pas vers une conceptualisation de la notion de carrière**

#### **3.1.1 La genèse de la notion dans la bureaucratie de Weber**

En 1890, Max Weber, penseur référent en sciences sociales étudie et conceptualise les phénomènes sociaux, il pose les postulats sociologiques qui vont servir de référence aux chercheurs de son époque et jusqu'à aujourd'hui.

Dans l'un de ses principaux ouvrages publiés à titre posthume en 1921 *Economie et société*, Weber développe le principe de domination. Il définit la **domination** comme « la chance pour des ordres spécifiques de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus ... la domination peut reposer sur les motifs les plus divers de docilité... tout véritable rapport de domination comporte un minimum de volonté d'obéir ». Il ajoute que toute domination requiert un état-major d'individus, soit une **direction administrative**, cette direction administrative est contrainte d'obéir par habitude, par affect, ou pour motif économique ou idéologique.

De ces motifs vont dépendre **les types de dominations** et toutes les dominations vont chercher à entretenir leur « **légitimité** ». Weber considère que le type pur de domination légale est la domination par le moyen de la direction administrative bureaucratique. En effet c'est le **fonctionnaire** qui occupe la position la plus haute dans la hiérarchie qui sera le **détenteur du pouvoir** en vertu de « compétences » légales conférées par approbation, par élection ou par succession. C'est dans ce volet que Weber introduit la notion de carrière, notamment au sein de la direction administrative chez les fonctionnaires. Dans cette configuration, les fonctionnaires

qui estiment faire partie d'une profession commencent à percevoir qu'ils peuvent faire carrière, qu'ils peuvent avancer selon leur ancienneté ou leurs compétences.

Autrement dit, pour Weber les carrières sont nées avec le développement de la bureaucratie, le système rigide de hiérarchie ascendante, le passage d'un poste à un autre, la détention d'une domination et d'une légitimité associée, et l'appartenance à un groupe professionnel qui fédère l'idée de « faire carrière ».

### 3.1.2 Mannheim, l'héritier de Weber

Karl Mannheim, sociologue allemand du début du XX<sup>ème</sup> siècle poursuit dans la lignée tracée par Weber et publie dans l'un de ses ouvrages de référence en sociologie « *Essays on the sociology of knowledge* » paru pour la première fois en 1936, et pose les premiers jalons de la notion de carrière.

Mannheim part d'une réflexion sur les types d'ambition, les types de personnalité et les types de culture chez l'individu. Il démontre que par **la nature des ambitions** chez certains groupes professionnels, les membres du groupe tendent systématiquement vers le développement d'une personnalité et d'une culture spécifique. De cette analyse émerge trois types de professions : l'artisan, le rentier, le bureaucrate. Face à la bureaucratisation progressive, Mannheim voit plus d'intérêt à s'attarder sur l'exemple du **bureaucrate** qu'il estime aura plus d'importance dans les années à venir. C'est là que Mannheim introduit la notion de carrière, il explique que l'ambition du bureaucrate pendant sa carrière est la **recherche de sécurité**. Il ajoute que dans toute organisation bureaucratique l'individu est complètement dominé par la subordination bureaucratique inhérente dans une carrière.

Les idées soutenues par Weber et Mannheim comptent parmi les piliers fondateurs des sciences sociales de manière générale et de la sociologie en particulier. Ces idées représentent pour les chercheurs des points de départ pour la compréhension des phénomènes sociaux. Ici, ils n'ont été que brièvement évoqués pour découvrir dans quel contexte ont été pensées les carrières au « commencement ». On retient que le

fonctionnaire détient un rôle crucial dans le développement de la notion de carrière. La carrière est associée au déploiement du fonctionnaire au sein d'une administration, à la recherche de sécurité, à la profession, et à la domination hiérarchique.

## 3.2 Les carrières dans la tradition de l'École de Chicago

### 3.2.1 Les apports des sociologues de l'École de Chicago

La notion de carrière fut largement développée et exploitée par les sociologues américains de l'Université de Chicago pendant les années 1920 et 1930. Ils ont étudié le travail en s'appuyant sur une méthodologie ethnographique qui a permis de formuler un cadre théorique, cadre théorique composé de concepts étroitement liés : **rôle, soi, identité, institution et carrière** (Barley, 1989).

Les premières recherches sur les carrières ont porté sur les opportunités de carrières des femmes après la guerre (Filene, 1920), le succès de carrière (Fleischman, 1928), les différentes professions et carrières que les femmes peuvent occuper (Filene, 1934), le développement des étapes de carrière et d'une méthode d'analyse autobiographique afin de retracer la carrière d'un délinquant, de révéler les processus internes, les souhaits et les attitudes du délinquant pour comprendre en quoi son modèle de carrière est déterminable et comparable à celui d'autres délinquants (Shaw, 1931).

Pendant les années 1940 et 1950, la recherche sur les carrières individuelles pour des professions différentes et dans des organisations différentes s'est intensifiée. Les divers développements ont reposé sur les contingences dans les carrières des ingénieurs-chercheurs (Mills, 1948), les contingences dans les carrières (Solomon, 1961), les types de carrières (Hall, 1949) et les étapes de carrière des professionnels de la santé décrites comme des ajustements (entre experts de la profession et institutions où ils exercent) qui conditionnent au préalable le succès de la carrière

(Hall, 1948), les phases de développement de la carrière professionnelle qui impliquent la relative sécurité de la carrière au sein d'un groupe professionnel (Form ; Miller, 1949), l'influence de facteurs sociaux informels (religion, origine, ...) dans la réussite de la carrière (Dalton, 1951), les modèles de carrière et la mobilité hiérarchique des enseignants de l'école publique (Becker, 1952), l'identité d'un individu qui est fonction du cheminement de carrière au sein d'un système professionnel et d'une organisation (Becker ; Strauss, 1956).

Cette première moitié du XXème siècle a été marquée par les avancées à la fois théoriques et empiriques du concept de carrière engagées par les sociologues de l'École de Chicago. Ils étudient les carrières comme un concept heuristique qui peut être applicable à un champ très large de situations (Barley, 1989). En effet, les recherches portent aussi bien sur les carrières des femmes, des professionnels de la santé, des ingénieurs, des enseignants que sur les carrières des délinquants.

Autrement dit, ce sont les sociologues de l'École de Chicago qui se sont attachés au développement du concept de carrière à travers les diverses recherches menées sur des terrains et des populations variés.

Les sociologues de l'École de Chicago soulignent que la signification d'une « ligne de travail » est socialement construite et validée en pratique par les membres d'une profession et qu'une carrière professionnelle n'est déchiffrable qu'en référence à des significations professionnelles spécifiques.

Berger (1964) s'intéresse à l'organisation et l'interprétation du travail, il dégage deux perspectives :

- La première perspective permet d'interpréter le travail d'un individu à partir d'un cadre de référence organisationnel afin de mettre l'accent sur le sens du travail pour les autres (un point de vue externe) ;
- La seconde perspective permet d'interpréter le travail d'un individu à partir d'une approche occupationnelle qui se concentre sur le sens du travail pour ceux qui l'exercent.

D'après Barley et Van Mannen (1982, p3) selon si on se positionne dans l'une ou l'autre des perspectives la carrière est perçue de manière différente. Dans une perspective organisationnelle, la plupart des individus perçoivent leur carrière professionnelle en termes de mouvement dans un ensemble de séquence de positions hiérarchiques ascendantes, chaque position offrant plus ou moins de prestige, de pouvoir et de récompenses. Dans une perspective occupationnelle les individus nourrissent des attentes sur leur travail et leur carrière à partir des caractéristiques sociales, morales, physiques et intellectuelles du travail lui-même. Barley et Van Mannen associent ces contrastes à ce que Weber appelle le rationnel (perspective organisationnelle) et le traditionnel (perspective occupationnelle) dans l'économie et la société moderne.

Les sociologues de l'École de Chicago fédérés par Hughes (1937) tentent toute fois de spécifier ce qu'ils entendent par le concept de carrière en réunissant quatre principes :

- Les carrières sont à la fois objectives et subjectives ;
- Les carrières impliquent des changements de statuts ;
- Les carrières sont collectives ;
- Les carrières rallient les individus à une structure sociale.

### 3.2.2 Les apports de Hughes à la théorie des carrières

Hughes (1937) s'érige comme l'un des pionniers de l'École de Chicago, avec ses collègues et étudiants il s'est largement investi dans le déploiement des travaux de recherche sur les carrières. Il introduit la notion de carrière dans l'un de ses tout premiers écrits *Institutional office and the person* (1937) où il étaye les principes d'**institution**, de **rôle**, de **statut** et d'**emploi** (Hughes en anglais parle de « *office* »).

L'**emploi** permet de faire la distinction entre les institutions et le comportement collectif, il réunit à la fois le rôle personnel et le statut social d'un individu. Partant de là, Hughes définit la carrière d'un individu comme **une séquence réalisée de rôle, de statut, et d'emploi**. Dans les sociétés rigides, les carrières sont de type standard et

chaque individu est prédéterminé. Dans les sociétés plus libres des types de carrières apparaissent. Il ajoute que les institutions d'une société ne peuvent être comprises sans comprendre les emplois et les carrières. Dans cet écrit précurseur de Hughes, il est question de discuter **la nature des emplois institutionnels et leurs relations aux rôles et aux carrières des individus.**

Le **statut** confère aux individus des catégories sociales variées, chaque catégorie a ses propres droits, devoirs et fonctions. Le **statut est une forme élémentaire d'emploi**. L'**emploi** est un groupe standardisé de fonctions et de privilèges dévolus à un individu dans des situations définies.

Par ailleurs, l'individu réussit à avoir une conception de lui-même en relation avec les autres. Cette conception identifiée comme « un soi unique » est un produit social, **un rôle social et personnel**. Mais le rôle bien qu'individuel et unique n'est pas libre de statut.

L'**emploi** a une histoire il est formel et impersonnel. L'histoire d'une **institution** existe par la croissance de **ses emplois qui sont identifiés comme les rôles personnels de séries d'individus.**

Détenir un **statut** implique de démontrer une certaine volonté, de remplir les obligations avec compétence et scrupule. Dans certains cas, le statut d'un individu peut déterminer qu'un choix soit porté sur lui dans le cas où il détiendrait un emploi spécifique. Dans les limites de leurs emplois, les individus deviennent responsables du sort des autres et de l'intégrité de leur communauté. Un individu qui remplit bien ses fonctions de l'emploi devient une référence d'exemplarité de ce que l'emploi devrait être. Le développement normal d'un individu implique le **passage d'un statut à un autre**, certaines étapes de ce développement sont brèves, d'autres sont plus longues et nécessitent plus de temps pour passer à l'étape suivante. Dans une société relativement stable la vitesse de passage d'un statut à un autre, l'accompagnement en termes de formation et de recrutement pour ceux qui vont succéder à ces emplois détermine les ambitions, les efforts, et les accomplissements de l'individu. Dans une société en mouvement, les individus peuvent être désorientés quant au passage d'un statut à un autre.

**Objectivement**, dans une société structurée et rigide une **carrière est une série de statuts et d'emplois définis**. Dans une société plus libre, l'individu a plus de facilité à **créer ou choisir son emploi, mais il est moins certain de pouvoir occuper un emploi donné**. Dans ces sociétés il y a plus d'aventures et d'échecs mais il y a aussi des séquences typiques de postes, de responsabilités et de réalisations qui se dessinent.

**Subjectivement**, une carrière est une perspective mouvante selon laquelle un individu perçoit sa vie comme un ensemble et interprète le sens de ses caractéristiques, de ses actions, et des choses qui lui arrivent.

Hughes poursuit son analyse en exposant une autre caractéristique des carrières. Il affirme qu'une des particularités de la société est que ses fonctions sont exécutées par ce qu'il appelle des « *corporate bodies* ». Ces institutions recherchent à être acceptées et soutenues par la société. Celles qui bénéficient de ce prestige n'ont plus besoin de prouver leur utilité et leur valeur, elles font appel à un ensemble de fonctionnaires pour jouer à la fois le rôle de promoteurs et d'administrateurs. Il donne l'exemple d'une profession traditionnelle celle des médecins et d'une organisation établie, l'église catholique romaine. **Les individus qui exercent dans ces institutions sont en compétition les uns avec les autres sur la base de leur expertise, leur imagination, leur motivation, leurs compétences et leur passage d'une institution à une autre**. Pour Hughes ils détiennent les clés pour influencer non seulement leurs emplois mais aussi les emplois des autres institutions.

Hughes dresse le tableau d'un autre type de carrière, des carrières qui apportent un éclairage sur des institutions telles que les syndicats, les fraternités, les emplois politiques. Ce type de carrière nécessite une certaine mobilité, un certain opportunisme pour que l'individu puisse réaliser des ambitions flexibles. Par opposition, dans les **carrières bureaucratiques** les étapes d'avancement sont rigides, la hiérarchie entre les postes est clairement définie, les ambitions sont solides, les objectifs clairs. Dans la société de Hughes de la fin des années 1930, ce modèle bureaucratique est la tendance actuelle de l'époque, cette tendance impose aux

individus d'avoir une conception plus conventionnelle et plus étroite de leurs modèles.

Hughes conclut en définissant l'étude des **carrières comme une perspective en changement dans laquelle un individu s'oriente en fonction de l'ordre social, des séquences typiques et de l'enchaînement des emplois**. Il ajoute qu'une institution n'est autre que le lieu où s'expriment le comportement et l'action collective des individus et le lieu où la carrière des individus prend forme.

Cet éclairage sur les théories de Hughes ne représente qu'une partie non exhaustive de ses travaux. L'objectif étant de se focaliser sur une partie de son étude qui va aider à alimenter le cadre conceptuel de la recherche dans le but de répondre à la question de recherche.

Emploi	Rôle	Statut	Institution	Carrière
<ul style="list-style-type: none"> <li>- réunit rôle et statut d'un individu</li> <li>- groupe de fonctions et privilèges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conception de soi individuelle et unique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- différencie les catégories sociales</li> <li>- forme d'emploi</li> <li>- volonté de remplir des obligations</li> <li>- passage d'un statut à un autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comprise grâce aux emplois et aux carrières</li> <li>- lieu de l'action collective</li> <li>- cherche à bénéficier de prestige</li> <li>- compétition entre les individus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- séquence de rôle, statut, emploi</li> <li>- société rigide = carrière standard</li> <li>- société libre = carrière originale</li> <li>- carrière mobile, opportuniste, flexible</li> <li>- carrière bureaucratique, avancement hiérarchique rigide,</li> </ul>

### CARRIERE OBJECTIVE

### CARRIERE SUBJECTIVE

<p>Société stable</p> <p>Une carrière est une série de statuts et d'emplois définis</p>	<p>Individu perçoit sa vie comme un ensemble</p> <p>Interprète le sens de ses caractéristiques, de ses actions</p>
<p>Société libre</p> <p>Individu crée ou choisit son emploi</p> <p>Incertitude</p> <p>Séquences typiques qui se dessinent</p>	

*Source : l'auteur*

### Tableau : Résumé des principes de Hughes

Pour cette recherche nous nous intéressons plus précisément à la dimension objective de la carrière, aux divers changements de statuts engagés le long de la carrière du haut fonctionnaire, au rattachement du haut fonctionnaire à une institution voire des institutions que sont le corps et le ministère de tutelle, et enfin à la dimension collective de la carrière.

### 3.3 La dimension de la carrière en psychologie

En psychologie, la prolifération de tentatives d'explications du comportement vocationnel<sup>20</sup> a inspirée plusieurs auteurs à collecter, organiser et évaluer les théories de développement de carrière les plus influentes (Holland, Whitney, 1969).

Dans les années 1960, les théories sur la carrière appliquées à la psychologie se sont développées autour de la création de méthodologies qui montrent les modèles de préférence de postes successifs (Cooley ; Lohnes, 1968) ou encore la construction de modèles de développement de carrière et d'orientations des valeurs (Ginzberg, 1966). Cependant, les recherches se sont plus penchées sur la relation entre un poste et le

---

<sup>20</sup> Dans cette partie nous faisons le choix de respecter le propos de l'auteur qui parle de *vocational choice* dans ses écrits en anglais. Une traduction du terme *vocation* par le terme profession en français aurait pu être envisageable. Mais le terme français profession se traduirait en anglais plutôt par le terme *occupation* que par le terme *vocation*. Afin de respecter le sens que l'auteur souhaite donner à son développement théorique nous traduirons dans ce chapitre le terme anglais *vocation* par *vocation* en français.

suivant, ou les corrélats d'un emploi unique, que sur les carrières et les parcours professionnels (Holland ; Whitney, 1969).

### **3.3.1 La théorie des choix vocationnels de Holland**

#### ***3.3.1.1 Introduction à la théorie de Holland***

Holland, chercheur en psychologie, est devenu une référence incontournable lorsqu'on aborde la carrière dans la recherche en psychologie. En 1995, il est récompensé pour sa contribution à la recherche scientifique sur la théorie des carrières par la très prestigieuse *American Psychological Association*.

Holland a développé une théorie des carrières qui repose sur la construction de choix vocationnels (Holland, 1959). Il dresse un constat des théories qui ont été développées par le passé au sujet des choix vocationnels et dévoile leurs carences. Selon Holland (1959) :

- Les théories de Ginzberg (1951) et Super (1957) à propos du développement vocationnel sont très exhaustives et ne stimulent pas de potentielles recherches futures.
- D'autres chercheurs (Bordin, 1943; Hoppock, 1957; Roe, 1957), se sont intéressées à des aspects limités du choix vocationnel, leurs idées sont plus explicites mais incomplètes parce qu'elles se concentrent sur elles-mêmes.

C'est dans ce même article, *A Theory of Vocational Choice* (1959), que Holland fait une première tentative de théorisation du choix vocationnel :

- Qui intègre les connaissances existantes ;
- Qui est ancrée dans la réalité ;
- Qui stimule des recherches futures.

Jusqu'à présent la théorie suppose qu'au moment où un individu s'apprête à faire un choix vocationnel, ce choix est dépendant des caractéristiques intrinsèques de

l'individu. L'individu est mû par ce dont il a hérité, ainsi que par des forces culturelles et personnelles (les pairs, les parents, la classe sociale, la culture et l'environnement) (Holland, 1959). L'individu développe alors des habitudes et des préférences qui vont déterminer son environnement vocationnel et ainsi ses choix.

Dans cet article introductif Holland explique qu'il existe une interaction entre le développement de l'individu et l'environnement vocationnel. Il expose six environnements occupationnels majeurs qui déterminent le choix vocationnel :

- L'environnement moteur qui s'illustre par des professions telles que : les aviateurs, les agriculteurs, les ouvriers
- L'environnement intellectuel qui s'illustre par des professions telles que : les chimistes, les physiciens, les mathématiciens, les biologistes ;
- L'environnement coopératif qui s'illustre par des professions telles que : les enseignants, les thérapeutes ;
- L'environnement conformiste qui s'illustre par des professions telles que : les caissiers de banques, les secrétaires, les greffiers ;
- L'environnement persuasif qui s'illustre par des professions telles que : les politiciens, les managers, les dirigeants ;
- L'environnement esthétique qui s'illustre par des professions telles que : les musiciens, les artistes, les écrivains.

C'est dans ces environnements que se dessinent les vocations des individus ainsi que les choix qui peuvent en découler.

### ***3.3.1.2 Le développement de la typologie de Holland***

Pour Holland (1966, p.1) l'intérêt principal de cette théorie est de trouver des réponses aux questions suivantes : Comment les individus font des choix vocationnels ? Qu'est-ce qui les conduit à changer d'emploi ou de vocation ? Quels sont les facteurs personnels et environnementaux propices à la réussite professionnelle ?

Le constat précurseur pour Holland (1966) réside dans l'idée que les préférences vocationnelles d'un individu sont associées à ses antécédents, son éducation, ses expériences passées. Ce constat a conduit à formuler un certain nombre d'hypothèses et de concepts qui forment le socle de cette théorie (Holland, 1966). Nous résumerons les hypothèses émises par Holland (1966) dans le tableau suivant :

Hypothèses	Principaux arguments de l'hypothèse
<i>Le choix d'une vocation est l'expression d'une personnalité</i>	Si le choix d'une vocation est l'expression d'une personnalité, alors « l'intérêt vocationnel » représente l'expression d'une personnalité. Autrement dit, l'intérêt vocationnel est un aspect de la personnalité d'un individu.
<i>L'inventaire des intérêts comme inventaire des personnalités</i>	Les intérêts vocationnels sont le signe d'une variété de traits de personnalité
<i>Les stéréotypes vocationnels ont des significations psychologiques et sociologiques fiables</i>	Les individus jugés par leurs vocations, sont d'accord pour dire que certains stéréotypes caractérisent certaines vocations
<i>Les membres d'une vocation ont des personnalités et des histoires de développement personnel similaires</i>	Les vocations attirent et fidélisent les individus qui partagent les mêmes personnalités
<i>Parce que les membres d'une vocation ont des personnalités similaires, ils répondront à différentes situations et problématiques de manière similaires et ils créeront des environnements caractéristiques interpersonnels</i>	Un groupe d'individus peut être décrit par un simple recensement de ses membres. Les individus se décrivent et décrivent le groupe auquel ils appartiennent de manière similaire. Il existe six groupes ou environnements auxquels peuvent s'identifier les individus : réaliste, investigateur, artistique, social, entreprenant, conventionnel.

*La satisfaction vocationnelle, la stabilité et la réussite dépendent de la congruence entre la personnalité de l'individu et l'environnement dans lequel il exerce son travail* L'individu est plus susceptible d'être performant dans une vocation avec laquelle il s'accorde psychologiquement.

*Notre connaissance de la vie vocationnelle est brouillée et souvent isolée de la connaissance en psychologie et en sociologie* Il n'y a pas de théories qui organisent la réflexion autour de la vocation. Cette difficulté de théorisation vient du manque de définition des concepts liés à la vocation.

*Source: Holland J. L., (1966), A psychological classification scheme for vocations and major fields*

### **Tableau : Hypothèses de Holland (1966)**

L'ensemble des hypothèses suggérées par Holland, sous entendent qu'il tente de développer en psychologie une théorie de la vie professionnelle et de la personnalité. Il puise ses inspirations des recherches empiriques préalables qui ont traité de la personnalité et du choix vocationnel.

Holland (1966) pose comme premier postulat qu'il est possible de caractériser un individu par sa ressemblance à un type particulier de personnalité. Il ajoute que l'environnement dans lequel vie et évolue un individu peut être caractérisé par sa ressemblance à un type d'environnement. Enfin, il suppose que si l'on associe un individu à un environnement, par voie de conséquence cela apporte une connaissance des types de personnalités et des types d'environnements en jeu.

Holland (1966, p. 9 - 10) définit un « type » comme un modèle qui mesure « la vraie » personne. Chaque « type » est le produit d'une interaction entre : héritage, pairs, parents, classe sociale, culture et environnement. L'individu développe des habitudes et des capacités d'adaptation à son environnement psychologique, social et

physique telles que des aptitudes, des perspectives, des capacités, des valeurs, des objectifs. Un type est un cluster complexe de caractéristiques personnelles : les préférences, les aspirations et le potentiel de réussite dans des vocations particulières. C'est en comparant les caractéristiques propres à l'individu et les caractéristiques propres aux différents types que l'on peut associer l'individu au type de personnalité qui lui correspond le plus.

Les six personnalités mises en exergue par Holland (1966) sont les suivantes :

- Le réaliste
- L'investigateur
- L'artistique
- Le social
- L'entrepreneur
- Le conventionnel

En parallèle, Holland (1966) identifie six environnements :

- Le réaliste
- L'investigateur
- L'artistique
- Le social
- L'entrepreneur
- Le conventionnel

Chaque environnement est dominé par un type de personnalité, les individus se rassemblent et créent un environnement qui reflète le « type » qu'ils sont. L'interaction entre un type de personnalité et un environnement qui lui correspond doit produire des résultats positifs tels que la satisfaction au travail, la réussite, la stabilité professionnelle.

Types de Personnalités	Les caractéristiques des vocations qui définissent chaque type
<i><b>REALISTE</b></i>	Masculin, physiquement fort, agressif, manque de compétence verbale, préfère le concret à l'abstrait (plombier, électricien, bucheron...)

<b><i>INVESTIGATEUR</i></b>	Asocial, préfère réfléchir plutôt qu’agir, a besoin de comprendre (anthropologue, ingénieur, astronaute, scientifique...)
<b><i>SOCIAL</i></b>	Féminin, sociable, responsable, humain, a besoin d’attention, préfère prendre par les sentiments (professeur, psychologue, conseiller personnel...)
<b><i>CONVENTIONNEL</i></b>	Conformiste, préfère les activités numériques et être subordonné (banquier, analyste financier, fiscaliste, statisticien...)
<b><i>ENTREPRENANT</i></b>	Dominateur, leader, ambitieux, évite l’effort intellectuel sur une longue période (promoteur immobilier, restaurateur, hôtelier, producteur...)
<b><i>ARTISTIQUE</i></b>	Asocial, individualiste, émotionnel (auteur, compositeur, poète, musicien...)

*Source: Holland J. L., (1966), A psychological classification scheme for vocations and major fields*

**Tableau : Types de personnalités de Holland (1966)**

<b>Environnements</b>	<b>Les caractéristiques des environnements</b>
<b><i>L’ENVIRONNEMENT REALISTE</i></b>	Cet environnement se caractérise par des tâches explicites, physiques, mécaniques, souvent en extérieur et dans différents endroits
<b><i>L’ENVIRONNEMENT INVESTIGATEUR</i></b>	Cet environnement se caractérise par des tâches abstraites, créatives et intellectuelles qui requièrent de l’imagination, de l’intelligence et de la sensibilité

<b><i>L'ENVIRONNEMENT SOCIAL</i></b>	Cet environnement se caractérise par la capacité à interpréter et modifier le comportement humain, ainsi que la communication avec les autres
<b><i>L'ENVIRONNEMENT CONVENTIONNEL</i></b>	Cet environnement se caractérise par des tâches systématiques et routinières qui requièrent des solutions explicites et rapides
<b><i>L'ENVIRONNEMENT ENTREPRENANT</i></b>	Cet environnement se caractérise par la capacité à communiquer et être persuasif
<b><i>L'ENVIRONNEMENT ARTISTIQUE</i></b>	Cet environnement se caractérise par des tâches qui requièrent une création artistique qui va dépendre des goûts, des émotions et de l'imagination.

*Source: Holland J. L., (1966), A psychological classification scheme for vocations and major fields*

### **Tableau : Environnements de Holland (1966)**

Holland (1985) a constaté qu'il existait des types de personnalités et que certains individus qui partageaient le même type de personnalité semblaient être attirés par le même genre de professions. La typologie développée par Holland suppose que chaque individu est associé à une des six personnalités, chacune de ces six personnalités évolue dans un des six environnements qui va lui correspondre.

Les six personnalités sont communément connues sous l'acronyme RIASEC

La typologie des personnalités et des environnements de Holland (1985) trouve sa finalité dans l'explication de la stabilité (continuité) et du changement dans les carrières.

Les interactions entre les personnalités et les environnements forment un outil pour comprendre les parcours professionnels, la satisfaction vocationnelle et la réussite professionnelle. La continuité signifie occuper le même poste ou changer pour un poste qui fait partie de la même profession.

Il affirme que la congruence entre une personnalité et un environnement procure à l'individu concerné une satisfaction dans le travail, une stabilité de son parcours professionnel et une grande réussite. À l'inverse l'incongruence entre une personnalité et un environnement va se traduire par une déception, une instabilité du parcours professionnel et peu de performance (1985).

Les recherches de Holland (1996) démontrent qu'il existe un lien très fort entre la typologie qu'il a développé et la carrière. Il considère que les aspirations, les intérêts et la personnalité d'un individu vont conditionner et prédire son modèle de carrière, et ainsi apporter une explication de la continuité observée dans les carrières.

Comme précisé plus haut nous ne nous inscrivons pas dans une dimension subjective de la carrière qui impliquerait de prendre en compte la psychologie de l'individu. Cependant de Holland nous retenons le développement d'une typologie, en identifiant des types de personnalités associées à des environnements spécifique. En transposant les travaux de Holland à notre problématique de recherche, l'idée serait d'identifier s'il existe des types de carrières parmi les carrières des IPEF et si ces carrières se déploient dans des environnements spécifiques.

### **3.3.2 La théorie du développement de carrière de Super**

Avant d'arriver à sa théorie du développement de carrière, Donald Super commence par remettre en question et poser les limites de la théorie du choix vocationnel et du choix de la profession développées par Ginzberg (1951 ; 1952 ; 1972 ; 1988) auxquelles il a lui-même contribué, et déploie, chemin faisant, la théorie du développement vocationnel.

Super (1953) énonce la théorie du développement vocationnel dans une série de dix propositions. Il part du postulat que les individus ont des habilités, des personnalités et des intérêts différents (1), au regard de ces caractéristiques ils sont qualifiés pour certaines professions (2), chacune de ces professions requièrent un modèle

caractéristique de critères d'habileté, de personnalité et d'intérêt suffisamment large pour qu'une variété de professions puisse être accessible à chaque individu et qu'une variété d'individus puisse adhérer à chaque profession (3). La vocation et le concept de soi évoluent avec le temps et les expériences, faisant du choix un processus continu (4) qui peut être résumé par une série d'étape de vie : la croissance, l'exploration, l'établissement, le maintien et le désengagement (5). Le modèle de carrière de l'individu est déterminé par le niveau socio-économique des parents, les capacités mentales de l'individu, sa personnalité et par les opportunités auxquelles il est exposé (6). L'évolution à travers les étapes de vie peut être guidée en facilitant le processus de maturation des habiletés et des intérêts et en aidant au développement du concept de soi (7). Le processus du développement vocationnel passe par le développement et la mise en œuvre du concept de soi, c'est un processus basé sur le compromis où le concept de soi est le produit de l'interaction entre les aptitudes innées, la fabrique neuronale, l'opportunité de jouer divers rôles et l'approbation des pairs et des supérieurs du rôle joué, c'est la capacité à assumer ses besoins en tenant compte de tous ces paramètres (8), le processus basé sur le compromis entre facteurs individuels et sociaux, entre le concept de soi et la réalité, et un des rôles joué peu importe son contexte (9). Enfin, la satisfaction au travail et dans la vie dépend du degré d'adéquation entre l'emploi occupé par l'individu et les habiletés, les intérêts, les traits de personnalité, et les valeurs de cet individu. Cette adéquation requiert, le positionnement de l'individu dans un emploi particulier, une situation de travail particulière et un mode de vie où il peut jouer le rôle qui lui convient et dans lequel il peut évoluer (10).

C'est dans cet article de 1953 que Super expose sa théorie du choix vocationnel et introduit précisément à la fois la notion de développement et la notion de carrière mais sans évoquer pour autant le développement de carrière. Il aborde les carrières par l'approche des modèles de carrière en s'appuyant sur les étapes de carrière comme énoncé plus tôt. Il considère que les modèles de carrière apportent des hypothèses de base concernant la mobilité sociale, culturelle et professionnelle de l'individu et permettent de prévoir les éventuels problèmes qu'il peut rencontrer en construisant une carrière. Il apporte une précision sur la notion de développement, de développement des modèles de carrière à travers les étapes, qu'il associe à

l'interaction de l'individu et son environnement. Le développement de l'individu peut être orienté par l'adéquation entre les opportunités rencontrées par l'individu et ses capacités, ses intérêts et sa personnalité.

Super définit en 1957 la carrière comme **une séquence de positions occupées par un individu au cours d'une vie**. Cette définition fait déjà échos aux étapes de vie, aux rôles et à la notion de développement détaillées plus haut.

Le concept de maturité professionnelle *vocational maturity* est au cœur de la théorie du développement de carrière de Super (Super ; Jordaan, 1973). Il est défini comme la maîtrise par un individu des tâches vocationnelles qui correspondent à son degré de développement, la prise de décision consciente et efficace relative à la carrière, l'adaptation aux tâches auxquelles sont confrontés les jeunes et les adultes en développement (Super ; Jordaan, 1973).

La maturité professionnelle est une caractéristique développementale qui s'accroît avec le temps, une caractéristique complexe qui est multidimensionnelle, et un ensemble de spécificités qui se développent de manière inégale chez l'individu en cours de « maturation ». La maturité professionnelle c'est aussi un ensemble de caractéristiques, certaines socio-économiques et d'autres détachées de cet aspect, certaines cognitives et d'autres comportementales, mais toutes ces caractéristiques portent à croire que la maturité professionnelle résulte principalement d'une bonne réussite scolaire, d'un succès et d'une satisfaction de carrière en particulier lors des premiers postes (Super ; Jordaan, 1973).

En 1980, Super définit la carrière comme **la combinaison et la séquence de rôles joués par un individu au cours de ses différentes étapes de vie**, il modélise sa définition avec le « *Life-Career Rainbow* » ou le modèle de l'arc-en-ciel des rôles proposé en 1976.

Dans le développement de son modèle Super attache une importance particulière à la notion de rôle. Il considère que plus l'individu gagne en maturité plus il réalise une variété de rôles. Certains rôles commencent tôt comme celui d'enfant, d'autres plus tard comme le rôle de retraité, à certaines étapes de vie un individu peut jouer un seul

rôle (enfant) et à d'autres étapes plusieurs rôles (salarié, parent, époux) (Super, 1980).

Super identifie neuf rôles :

1. Enfant ;
2. Étudiant ;
3. Loisiriste (se livrant à des activités de loisir) ;
4. Citoyen ;
5. Travailleur ;
6. Conjoint ;
7. Personne au foyer ;
8. Parent ;
9. Retraité.

La liste de rôles est non exhaustive et tous les individus ne jouent pas tous les rôles (Super, 1980). La séquence de début et de fin de rôle peut différer pour certains individus (un étudiant qui se marie avant de terminer ses études). L'ordre dans lequel ces rôles sont énumérés correspond à l'ordre dans lequel les positions sont généralement occupées en premier. La constellation d'interactions et d'évolution de rôles constitue la carrière (Super, 1980). La combinaison simultanée de rôles constitue le « life-style », la combinaison des séquences structure le « life space » l'espace de vie et constitue le « life cycle » le cycle de vie. La structure totale est le modèle de carrière (Super 1980).

Dans une étape de vie les rôles joués par un individu peuvent voir leur importance croître ou décroître en fonction des tâches développementales développés qui ont attiré à la maturité vocationnelle comme énoncé plus tôt, de déterminants situationnels tels que la famille, la collectivité, la pratique de l'emploi et de déterminants personnels tels que les intérêts, les attitudes, les besoins et les valeurs.

La figure ci-dessous initialement publiée par Super en 1976 et reprise dans son article de 1980 est une schématisation de sa théorie des modèles de carrière à travers ce qu'il appelle « The Life-Career Rainbow » communément traduit en français par l'arc-en-ciel de carrière ou l'arc-en-ciel de rôles.

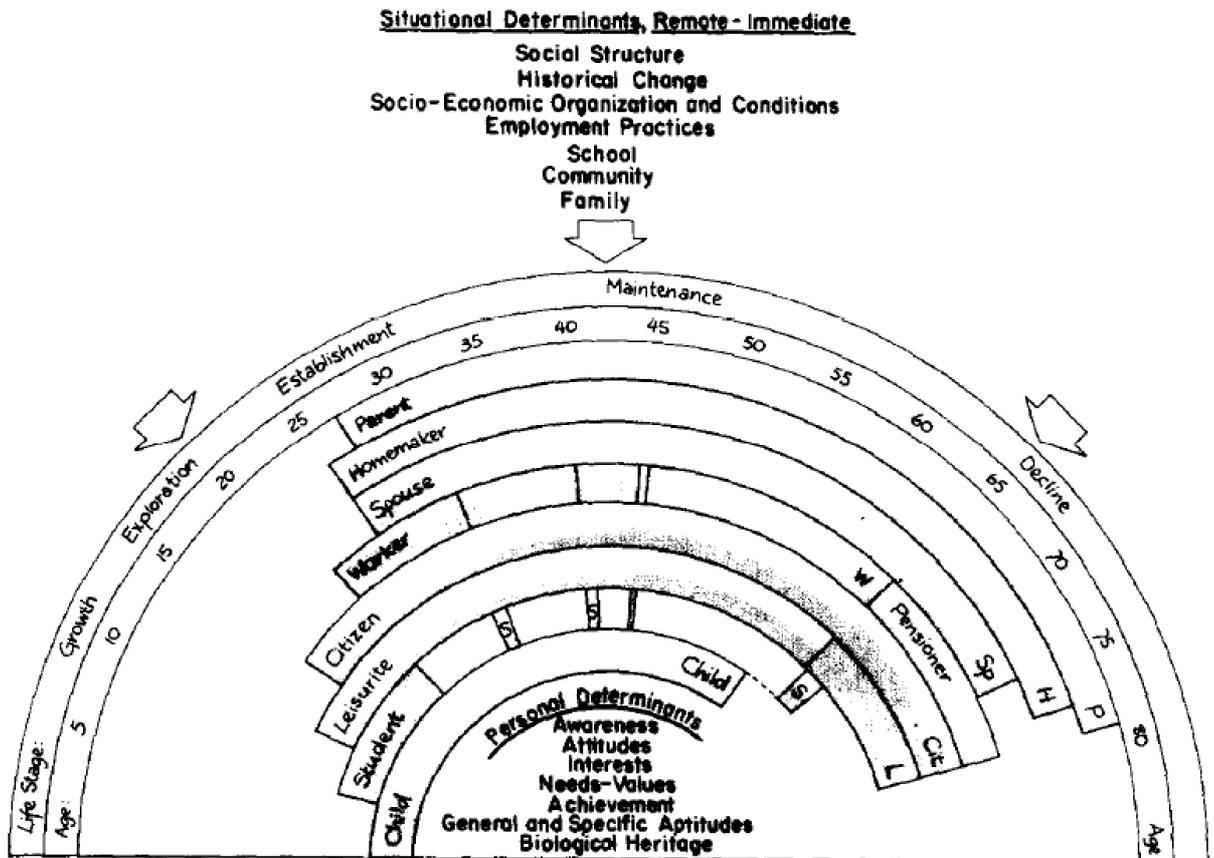


FIG. 1. The Life-Career Rainbow: Nine life roles in schematic life space.

Source: Super D. E., (1980), A life-span, life-space approach to career development

Figure : « The Life-Career Rainbow » de D. Super présenté en 1976 et repris en 1980

Donald Super expose le processus du choix vocationnel, le rattache à une perspective développementale et apporte un regard sur le développement de la carrière tout le long de la durée de vie de l'individu. La théorie de Super retient l'attention des chercheurs et des praticiens pour sa richesse et ses nombreuses possibilités d'utilisation et de développement (Bujold et Gingras, 2000), néanmoins, Super (Super, Hall ; 1978) considère que sa théorie reste largement inexplorée dans la littérature organisationnelle.

Des travaux de Super, nous retenons la notion de développement de carrière. En effet, construire des modèles de carrière permettrait d'apporter des réponses concernant la

mobilité professionnelle des IPEF et d'anticiper les éventuels problèmes qu'ils peuvent rencontrer en construisant leur carrière.

## **Conclusion du chapitre**

Ce chapitre met en lumière la genèse du concept de carrière introduit par Weber (1921) avec l'évolution des fonctionnaires au sein d'une direction administrative et le développement du modèle bureaucratique, puis avec Mannheim (1936) qui associe le bureaucrate et la carrière. La recherche sur la carrière a connu un véritable essor avec les études menées par l'École de Chicago et principalement avec les travaux de Hughes qui commence à définir la carrière. Ce chapitre montre également l'implication du concept de carrière en sociologie et en psychologie.

De ce chapitre introductif de la carrière nous retenons dans le cadre de la thèse les principes du concept de carrière selon les sociologues de l'École de Chicago et notamment avec les travaux de Hughes, la notion de typologie et de modèle de Holland et l'idée développementale derrière les travaux de Super.

Dans le chapitre suivant nous aborderons les théories développées autour de la carrière organisationnelle.

## **CHAPITRE 4 : REFLEXIONS AUTOUR DU CONCEPT DE CARRIERE – UNE CARRIERE ORGANISATIONNELLE**

*"Chacun de nous n'est pas de par sa nature, tout à fait pareil à chaque autre, mais cette nature au contraire l'en distingue ; à l'exécution de tâches différentes conviennent des personnes différentes" Platon*

### **Introduction du chapitre**

L'intérêt de ce chapitre est de développer le concept de carrière classique qui suppose que l'on se positionne dans une approche organisationnelle et d'expliquer l'émergence et le passage vers de nouveaux modèles de carrières centrés sur l'individu.

La description typique de la carrière traditionnelle atteste que les modèles de carrière ont une direction claire, unidimensionnelle, linéaire, une structure ordonnée et la hiérarchie organisationnelle représente l'échelle à gravir (Baruch, 2006).

Dans cette partie nous nous efforcerons de montrer comment pendant longtemps, les organisations ont été au cœur du développement des carrières, comment dans cette perspective l'individu a évolué en règle générale dans une seule et même organisation, comment elles ont orienté et conditionné les carrières professionnelles des individus pendant plusieurs décennies.

Nous aborderons dans un premier temps comment la carrière classique se déploie au sein de l'organisation et dans un second temps comment est étudié le développement de la carrière.

## 4.1 Une carrière classique qui se déploie au sein de l'organisation

L'organisation doit faire face à un certain nombre de problématiques, l'une d'entre elles porte sur les individus qui la compose. Les individus représentent une ressource essentielle pour l'organisation, un des objectifs de l'organisation réside dans l'intégration des individus en son sein. Hall (1976) décrit l'organisation comme un système de carrière ou comme le lieu où les carrières se développent.

Pour commencer, la recherche sur les carrières s'est développée dans l'organisation, avec l'organisation et à travers l'organisation, l'organisation devient le berceau d'évolution des carrières des individus. L'organisation est en charge du contrôle, elle construit des stratégies, établit des politiques, et met en place un large éventail de pratiques de carrière (Baruch, 2006). La carrière organisationnelle est une relation au fil du temps entre un individu et son organisation (Herriot, 1992).

D'un point de vue historique, la révolution industrielle qui a fait basculer une société agraire et artisanale vers une société commerciale et industrielle a été le point de départ de la notion de carrière organisationnelle. En effet, parmi tous les bouleversements économiques, sociaux et sociétaux c'est la conception même du travail qui change. Une majeure partie de la population se retrouve à travailler dans des organisations en quête permanente d'amélioration du processus de production et d'accroissement de la productivité du travail. La révolution industrielle a octroyé le pouvoir de gestion des carrières à l'organisation, dans ce sens les organisations ont mis en place un certain nombre de pratiques pour gérer les recrutements, les formations et les promotions (Baruch, 2006).

Dans ce contexte organisationnel le concept de carrière implique une relation entre l'employeur et l'employé au fil du temps (Adamson et al., 1996) l'employé entretient une relation à long terme avec son employeur, sa carrière se limite en règle générale à une ou deux organisations (Sullivan, 1999). Dans cette perspective organisationnelle, les « carriéristes » sont les conformistes qui respectent les règles et acceptent les rôles définis par l'organisation qui les emploie (Baruch, 2006).

Hughes (1958) développe l'idée que les carrières dans la société sont intimement liées à la notion d'emploi, puisque c'est cette notion qui lie l'individu à la « structure institutionnelle ». Hughes (1958) ajoute que dans les structures sociales rigides, les trajectoires qui mènent vers les différentes positions sont clairement définies, et les transitions dans les carrières prédéterminées. L'individu se détache alors de la conception qu'il a de lui-même pour concorder avec des modèles de carrière plus réduits et plus conventionnels (Hughes, 1958). Hughes parle d'institutions bien qu'il les assimile aux organisations, à tel point qu'il crée une confusion entre les deux notions. Dans cette optique, il traite de l'étude des carrières organisationnelles, qu'il définit comme une perspective en mouvement dans laquelle, l'individu s'oriente en fonction de l'ordre social, des séquences, typiques, et de l'enchaînement des postes. Il ajoute que sous cet angle, l'étude des carrières, peut révéler la nature et la conception du travail dans une société (Hughes, 1971). Hughes considère que les institutions (soit organisations) sont la forme dans laquelle le comportement collectif et l'action collective s'expriment le mieux. Au cours de sa carrière l'individu y trouve sa place, il poursuit sa vie active en fonction des autres individus, et interprète le sens de sa vie (Hughes, 1971).

Du point de vue organisationnel, tant sur le plan conceptuel que pratique, la notion de carrière revêt de nombreux avantages (Adamson et al., 1996). Réduit à sa forme la plus simple le concept de carrière est indispensable pour la planification de la gestion des cadres dans les organisations qui incluent dans leur culture et leur philosophie la rétention et la fidélisation de leurs talents (Adamson et al., 1996). En créant une structure de carrière formalisées, les organisations sont en mesure d'effectuer des transferts en interne de leurs salariés pour leur permettre d'occuper plusieurs positions au sein de l'organisation et d'en découvrir tous les rouages, afin de gagner en compétences et connaissances pour avoir un statut reconnu ou occuper un poste à responsabilité (Adamson et al., 1996). Sous l'angle de l'exagération, l'organisation « utiliserait » ses ressources humaines au dépend des besoins et des préférences des individus, elle « utilise » les ressources humaines qu'elle « possède », les « forme » et les « développe » pour en tirer le plus de « bénéfices » (Herriot, 1992). Traditionnellement, l'organisation a pour habitude de faire face à l'incertitude par la

rigidité, de la même manière, l'organisation crée des structures de carrière rigides, formels, bureaucratiques, et transparentes afin de prévenir toute incertitude (Adamson et al., 1996). Ces structures de carrière organisationnelles sont conçues pour répondre aux besoins présents et futurs de l'organisation (Adamson et al., 1996).

En effet, la carrière permet de combler des besoins organisationnels <sup>21</sup> (Guérin et Wils, 1992) :

- L'utilisation et le développement du potentiel humain disponible en mettant l'accent sur la valorisation des compétences ;
- L'amélioration de la flexibilité organisationnelle en gagnant en souplesse et rapidité et en poussant les individus à envisager des transferts, mutations ou enrichissements de tâches ;
- La mise en place d'une relève de qualité en détectant les talents de l'organisation en les comprenant, en les stimulant par des défis et en les fidélisant ;
- Le renforcement de la culture organisationnelle qui permet l'intégration des individus sensibles à la culture organisationnelle dans laquelle ils évoluent ;
- La mobilisation accrue des employés sur les objectifs organisationnels notamment grâce aux mouvements de carrière.

Ces besoins organisationnels sont comblés par la carrière, elle-même incarnée par l'individu.

Pour une même population ou dans une même organisation, existe-il un modèle de carrière clairement défini ?

Par ailleurs, Edgar Schein qui se distingue par ses travaux sur l'organisation a également largement contribué à la recherche sur les comportements humains au sein des organisations. Schein amorce ses réflexions théoriques en proposant une approche pour comprendre la relation entre l'individu et l'organisation dans le développement de la carrière. Il commence par proposer une description et une analyse de la carrière de l'individu au sein de l'organisation. Selon Schein (1971), du point de vue

---

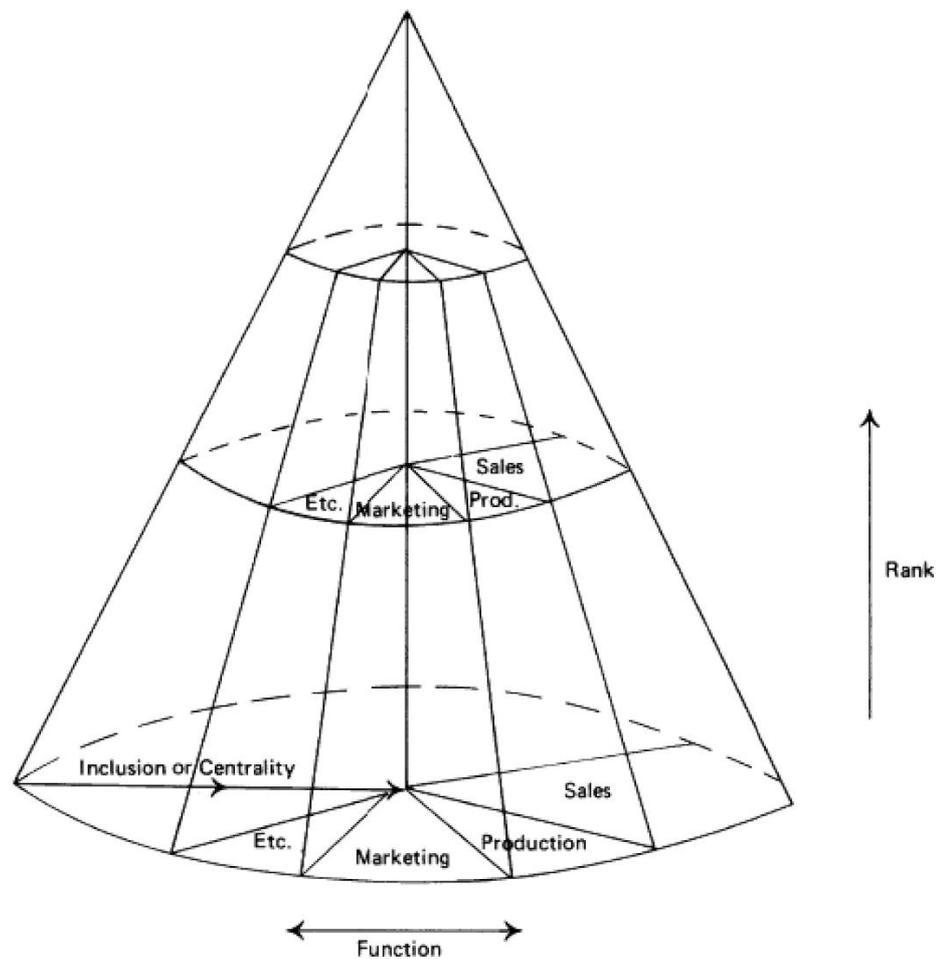
<sup>21</sup> Guérin et Wils proposent dans l'article « La carrière : point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », paru en 1992 dans la *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, une liste de besoins organisationnels et

individuel, la carrière est considérée comme l'ensemble des attributs et des expériences de l'individu qui intègre et évolue au sein d'une organisation puis finalement la quitte. Du point de vue organisationnel, la carrière est un ensemble d'attentes individuelles au sein d'une organisation qui guident comment, quand et à quelle vitesse l'individu doit se déplacer.

Schein (1971) choisit un modèle organisationnel structurel pour l'analyse des carrières, ce modèle ne porte pas sur l'ensemble de l'organisation mais va apporter un éclairage sur la partie de l'organisation qui implique des mouvements d'individus. La proposition de Schein (1971) est que l'organisation doit être conçue comme un espace tridimensionnel sous forme de cône ou de cylindre avec un axe central interne comme le suggère la figure qui suit :

---

individuels que la carrière permet de combler et dont nous allons nous inspirer pour ce propos ainsi que dans le prochain chapitre.



*Source: Schein, E. H. (1971), The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme*

**Figure : Le modèle tridimensionnel de l'organisation de Schein (1971)**

Chaque portion du cône représente une fonction de l'organisation, des mouvements sont possible au sein de chaque fonction vers l'axe central ou en sens inverse. La flèche qui indique « Rank » représente les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Selon Schein (1971), les mouvements ou la mobilité au sein de l'organisation peuvent avoir lieu dans trois dimensions conceptuelles distinguables :

- Verticale : qui correspond à la notion de croissance ou décroissance du niveau hiérarchique de l'individu ;
- Radiale : qui correspond à la notion de rapprochement ou d'éloignement de l'individu de l'axe centrale de l'organisation ;

- Horizontale : qui correspond au changement de fonction ou de division au sein de l'organisation.

Pour Schein (1971), la mobilité d'un individu au sein d'une dimension n'implique pas systématiquement la mobilité au sein d'une autre dimension sauf pour le cas de la mobilité verticale qui peut induire une mobilité radiale.

Il poursuit en identifiant trois types de limites aux différents mouvements cités et qui caractérisent la structure interne de l'organisation :

- Les limites hiérarchiques : qui séparent les niveaux hiérarchiques les uns des autres ;
- Les limites d'inclusion : qui séparent les individus ou groupent qui diffèrent dans leur degré de centralité et de rapprochement de l'axe central, le centre névralgique de l'organisation ;
- Les limites fonctionnelles ou départementales : qui séparent les différents départements, divisions ou fonction les uns des autres.

Les limites hiérarchiques sont les mieux acceptées par l'organisation et les règles qui les imposent sont assez explicites. Les limites fonctionnelles sont les plus faciles à identifier, elles reposent sur la structure de l'organisation qui se divise en différentes fonctions avec des règles d'entrée dans chaque fonction ou département bien explicites. Les limites d'inclusion se présentent comme étant les plus difficiles à identifier principalement parce que leur existence demeure implicite. Bien que l'existence d'un axe central au sein de l'organisation soit claire, c'est le mécanisme par lequel les individus se rapprochent de ce centre qui l'est moins. Schein qui considérait l'organisation comme une entité intégrée et unifiée revoit ses hypothèses. Pour Schein, l'organisation est un groupe d'individus ou sous-groupes qui coordonnent leurs activités et opèrent à partir de départements différents, il n'y a pas de frontières ou de limites organisationnelles, il y a seulement des approches individuelles de mouvements et de promotions, l'organisation est un groupe qui a interagi suffisamment longtemps pour développer des normes communes.

Après avoir analysé la structure de l'organisation Schein (1971) analyse la structure de l'individu avant d'analyser la structure de la carrière. Selon Schein, chaque

individu dispose de traits de personnalité et de caractéristiques de base qui lui sont propres, et d'un concept de soi qui se construit à travers les interactions sociales et qui est le résultat de la socialisation. Ce concept de soi construit permet à l'individu de faire face à son environnement et d'incarner plusieurs rôles. Pour que l'individu puisse remplir le rôle il doit disposer :

- D'attributs et de normes pivots : savoir distinguer les principales attentes, les attributs à avoir, le comportement à engager pour remplir le rôle ;
- D'attributs et de normes pertinents : préférables mais non nécessaires ;
- D'attributs et de normes périphériques : l'individu dispose d'attributs non pertinents par rapport au rôle à endosser mais potentiellement utiles pour les rôles latents qu'il pourrait occuper.

Les attributs pivots, pertinents et périphériques vont déterminer les limites d'accès au rôle. L'individu doit gagner en flexibilité afin que son concept de soi s'adapte aux différents rôles que l'organisation va lui attribuer. Schein (1971) considère que l'organisation intervient dans le processus de socialisation de ses membres en bouleversant leurs croyances et attitudes établies.

Schein (1971) après son analyse de l'organisation et de l'individu présente la structure de la carrière. Selon Schein (1971), la structure et le processus de la carrière peuvent être décrits comme un ensemble d'étapes de base qui créent des statuts ou positions de transition ou finale et implique des processus organisationnels et psychologiques. Schein (1971) identifie six étapes de carrière : l'entrée, la formation initiale, la première affectation, la deuxième affectation, la titularisation, la sortie. À chaque étape correspond un statut ou une position : candidat, jeune recrue, nouveau membre, membre légitime, membre permanent senior, retraité. Les étapes de carrière ainsi que les statuts et positions impliquent la permanence de processus organisationnels et psychologiques entre l'organisation et l'individu tels que la socialisation et les rites de passage.

Pour Schein (1971), l'intérêt de son analyse est de générer des hypothèses sur le processus d'influence de l'organisation sur l'individu (socialisation), et d'influence de l'individu sur l'organisation (innovation) afin de construire une théorie socio psychologique du développement de carrière au sein d'une organisation :

Hypothèse 1 : La socialisation intervient principalement pour passer à travers les limites hiérarchiques et d'inclusion, la formation pour passer à travers les limites fonctionnelles.

Hypothèse 2 : L'innovation, soit l'influence de l'individu sur l'organisation a lieu au milieu d'une étape, l'individu est suffisamment éloigné des limites passées et futures.

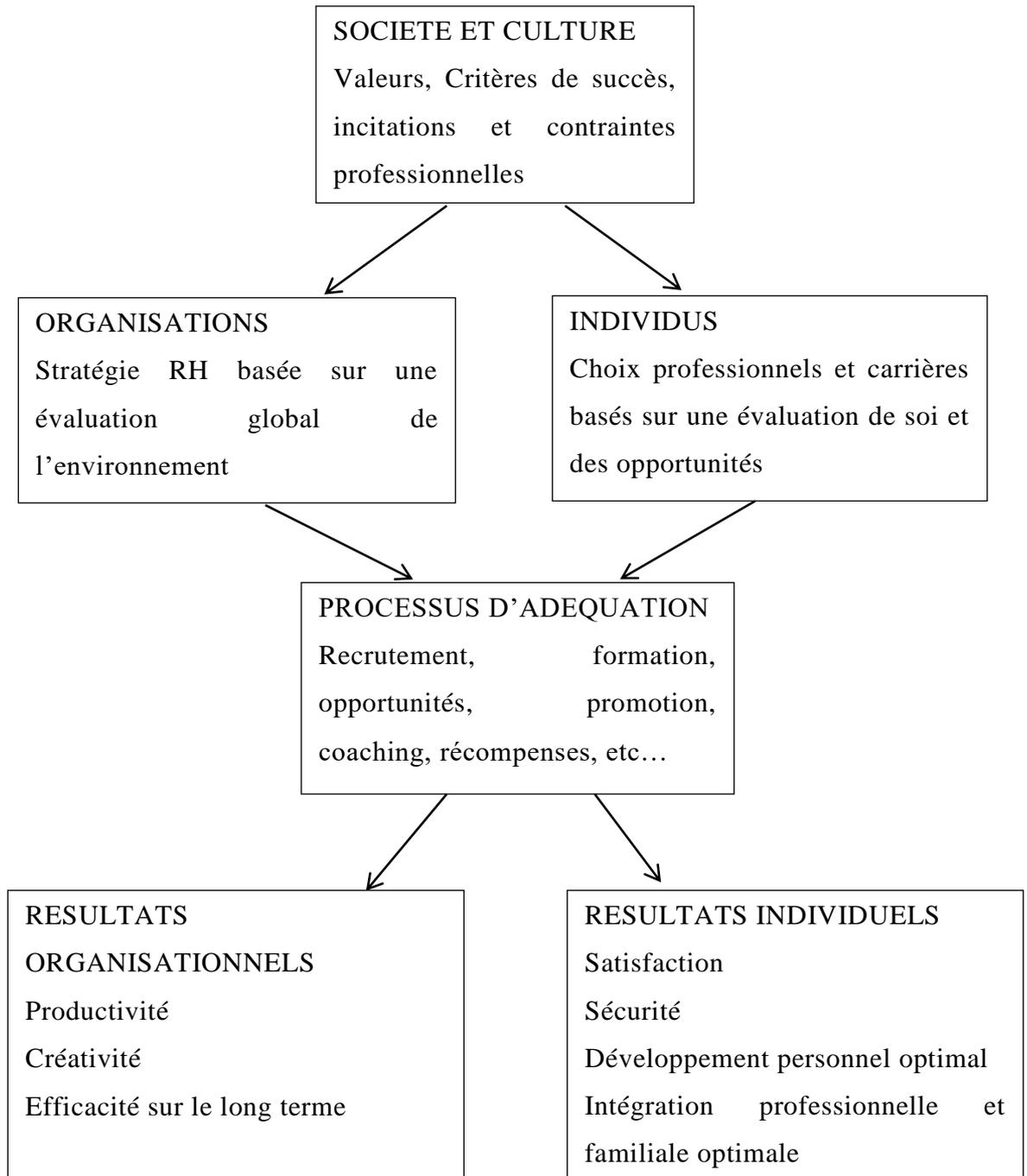
Hypothèse 3 : Le processus de socialisation est plus présent aux premières étapes de la carrière, le processus d'innovation intervient plus tard dans la carrière, mais les deux processus se produisent à chaque étape.

Hypothèse 4 : La socialisation ou l'influence implique les attributs les plus instables du concept de soi de l'individu, l'innovation implique les attributs du concept de soi les plus stables

Hypothèse 5 : un changement des attributs les plus stables du concept de soi suite à un processus de socialisation se produit uniquement lors d'une persuasion coercitive, lorsque l'individu ne se sent pas libre de quitter l'organisation. L'individu se conforme à l'organisation au point de ne plus être capable d'innover. Ce modèle est particulièrement présent dans les structures bureaucratiques.

La socialisation organisationnelle est le processus par lequel un individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel particulier, autrement dit, c'est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances et les compétences sociales nécessaires pour assumer un rôle organisationnel (Van Maanen et Schein, 1977).

Schein (1971) décrit et analyse l'organisation, l'individu et la carrière, pour ensuite mettre en lumière la perspective du développement de carrière qu'il définit **comme l'interaction entre l'individu et l'organisation à travers le temps** (Schein, 1978). Afin d'analyser cette interaction Schein propose le modèle suivant issu de son ouvrage « Career dynamics : matching individual and organisational needs » publié en 1978 :



Source: Schein E. H., (1978) *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*

**Figure : Modèle RH de développement et planification de Edgar Schein (1978)**

L'organisation et l'individu évoluent dans un environnement complexe et sont influencés par la société qui les entoure, par ses valeurs, par sa législation, par sa culture etc... (Schein, 1978). L'organisation ainsi que l'individu développent des

besoins (changeants), ces besoins sont satisfaits par un processus d'adéquation entre organisation et individu. Le processus d'adéquation des besoins organisationnels et individuels passe par une gestion des ressources humaines congruente. Si l'adéquation est optimale les résultats organisationnels et individuels seront influencés positivement à long terme (Schein, 1978).

Schein (1978) souligne qu'il est important d'analyser les différentes carrières au sein d'une organisation et comprendre comment elles interagissent. C'est possible en adoptant une perspective de développement de carrière. En effet, il est important de comprendre aussi bien les trajectoires et les séquences d'emplois que leurs interactions. Ces interactions peuvent être analysées sous l'angle du développement de carrière qui met l'accent sur le développement cognitif, les valeurs et attitudes, et les compétences qui caractérisent chaque individu et chaque histoire de carrière. Schein (1978) ajoute que si l'organisation souhaite effectuer une évaluation à long terme, elle doit prendre en compte les interactions des différentes fonctions sur le long terme afin de mieux les comprendre et créer de solides trajectoires de carrières.

Hormis le concept de culture d'entreprise qui n'a pas été traité ici, les travaux de Schein ont particulièrement été marqués par les développements sur le concept d'ancre de carrière qui a été développé par Schein dans le milieu des années 1970. Schein (1996) définit l'ancre de carrière d'un individu comme son *self-concept*, soit le concept de soi, autrement dit, la perception qu'un individu a de lui-même. L'ancre de carrière de l'individu comprend (Schein, 1996) :

- L'auto-évaluation de ses talents et ses capacités ;
- Ses valeurs fondamentales ;
- L'évolution de ses motivations et de ses besoins par rapport à sa carrière.

Selon Schein, les ancrs de carrières évoluent seulement si l'individu réalise des gains en termes d'expériences professionnelles ou personnelles. Le concept de soi développé par l'individu au fil de ses expériences professionnelles et personnelles constitue le fil conducteur de ses choix de carrière. Une fois le concept de soi formé, il agit comme une force de stabilisation, un point d'ancrage. Schein considère qu'il peut être pensé comme l'ensemble des valeurs, des motivations que l'individu

n'abandonnera pas même s'il est contraint de faire un choix. Il ajoute que les individus ne sont pas conscients de leurs ancrs de carrière jusqu'au moment où ils sont forcés de faire un choix relatif à leurs vies professionnelles ou personnelles.

Les recherches de Schein (1978, 1996) sur les ancrs de carrières montrent que le concept de soi pour la majorité des individus relève de cinq catégories ou ancrs de carrières, reflétant leurs valeurs fondamentales, leurs motivations et leurs besoins :

- Autonomie et indépendance :
- Sécurité et stabilité
- Compétences fonctionnelles et techniques
- Compétences en gestion
- Créativité entrepreneuriale

Les recherches qui ont suivi dans les années 1980 révèlent trois catégories supplémentaires d'ancrage :

- Service et dévouement à une cause
- Défi pur
- Style de vie

Schein considère que les individus découvrent qu'une de ces huit catégories ou parfois plusieurs correspondent à leur point d'ancrage. Dans un contexte en constante évolution, Schein ajoute que le concept d'ancre de carrière est d'autant plus applicable, dans la mesure où il permet aux individus de déterminer ce qu'ils feront dans l'avenir, autrement dit il permet de déterminer le déroulement de leurs carrières et de leurs trajectoires professionnelles.

Quel type de mouvement ou de mobilité (vertical, horizontal, radial) est le plus commun au sein du corps ? Quelles sont les limites les plus complexes à franchir ?

## 4.2 Étudier le développement des carrières

Hall dans son ouvrage *Careers in organizations* (1976, p.2), considère qu'il existe quatre significations différentes de la carrière :

- La carrière comme avancement, correspond à la mobilité verticale dans la hiérarchie d'une organisation, la carrière est la séquence de promotions et de mouvements ascendants au cours de la vie professionnelle d'un individu. Il n'est pas nécessaire que l'individu reste dans la seule et même organisation pour « avancer » ;
- La carrière comme profession, lorsque certaines professions sont considérées comme étant des carrières alors que d'autres pas. Cette conception de la carrière avec des modèles d'avancement systématiques et clairement définis est liée à la conception de carrière comme avancement. Les membres d'une profession ont un cheminement de carrière préétabli et connu de tous ;
- La carrière comme séquence d'emplois tout le long de la vie : ou une succession continue d'emplois à vie, la carrière d'un individu est son « histoire » professionnelle, c'est la succession de positions occupées, indépendamment de l'emploi ou du niveau hiérarchique, pendant sa vie professionnelle. Selon cette définition, tous les individus qui travaillent ont des histoires de travail et par voie de conséquence des carrières ;
- La carrière comme séquence d'expériences liées aux rôles détenus le long de la vie : ou une succession continue d'expériences liées aux rôles détenus par l'individu, en d'autres termes, il s'agit des expériences successives d'emplois et d'activités qui constituent l'histoire professionnelle d'un individu.

Nous nous appuyerons sur les quatre significations développées par Hall (1976) afin de décrire, comprendre et définir les carrières.

#### **4.2.1 La carrière comme avancement**

La notion d'avancement fait référence à une progression, une promotion, une ascension hiérarchique pour accéder à une position supérieure, dominante et prestigieuse. L'avancement peut se définir comme l'ascension de l'individu vers une position prestigieuse ou l'obtention d'un succès particulier dans sa propre position

(Vollmer, Mills ; 1966). Il se caractérise par le changement de niveau ou de statut au sein d'une organisation (Rosenbaum, 1979).

Pour Wilensky (1961), l'organisation sociale du travail assure une carrière ordonnée ou « *orderly career* » pendant laquelle il y a une évolution d'un emploi à un autre emploi - doté de fonctions similaires mais d'un statut plus élevé -, où le lien à l'emploi est plus fort et où l'emploi permet une intégration solide dans la société. Wilensky (1961) définit la carrière comme **une succession d'emplois reliés et coordonnés dans une hiérarchie de prestige où les individus évoluent dans une séquence ordonnée** (plus ou moins prévisible). Ainsi, le modèle de carrière est institué par sa reconnaissance sociale, et est persistant par son système qui se maintient depuis plusieurs générations, la carrière dans ce sens représente une grande source de stabilité (Wilensky, 1961). Par ailleurs, la carrière offre une continuité à l'expérience personnel des segments les plus compétents d'une population (des individus ou groupes d'individus qui pourraient mettre en péril la stabilité du système). En maintenant une perspective continue de récompense, la carrière favorise la volonté de formation et d'accomplissement et l'adoption d'une perspective à long terme (Wilensky, 1961). Cependant, la majorité des situations de travail n'offrent pas nécessairement une progression stable de carrière notamment à cause de l'instabilité du marché du travail et de la société en règle générale (Wilensky, 1961). Wilensky (1961) précise que la carrière ordonnée d'un individu est associée au développement de nombreux liens sociaux tels que l'appartenance à l'organisation, côtoyer de nombreux individus (collègues, cercles d'amis au sein de l'organisation), ou le niveau d'éducation qui peut être une source de motivation et d'opportunité pour la carrière.

Thompson et al. (1968) complète la notion de carrière ordonnée développée par Wilensky et ajoute que pour ce type de carrière chaque emploi occupé requiert des compétences, des connaissances ou des expériences directement reliées aux autres emplois. La carrière ordonnée est progressive, chaque emploi à un niveau équivalent voire supérieur au précédent.

Selon Hall (1996), la carrière se définit traditionnellement comme une série de mouvements ascendants, avec un revenu, un pouvoir, un statut, une sécurité en

augmentation constante. Pour beaucoup, la carrière est synonyme de suites de promotions presque automatiques vers de meilleurs emplois au sein d'une organisation, un modèle de carrière qui s'apparente à celui des agents de la fonction publique dans un gouvernement bureaucratique (Kanter, 1989). La carrière bureaucratique se définit par la logique de l'avancement. Le modèle de la carrière bureaucratique implique une séquence de positions dans une hiérarchie de positions définies (Kanter, 1989). Ce modèle de carrière décrit également le système de carrière traditionnel des organisations doté d'une structure de rangs et de grades bien définis, d'une prolifération de niveaux hiérarchiques qui appuient la notion de progression hiérarchique, d'un fort attachement à l'organisation et faible attachement à la tâche, seul moyen d'accéder aux positions les plus élevées (Kanter, 1989). La carrière traditionnelle se définit également comme l'avancement professionnel au sein d'une ou de deux organisations (Sullivan, 1999).

La notion de carrière comme avancement intègre implicitement la dimension de mouvement, qui ne se limite pas aux mouvements verticaux mais inclut les mouvements horizontaux tels que les transferts, les mouvements descendants tels que les rétrogradations, et les « mouvements de croissance » tels que l'élargissement des missions et des rôles pour un même emploi (Guérin et Wils, 1992). Cette perspective dimensionnelle est également développée par Schein (1971) avec le modèle organisationnel structurel pour l'analyse des carrières que nous avons abordé plus haut.

Hughes (1958), associe la carrière comme avancement au modèle bureaucratique de carrière dans lequel les étapes d'avancement sont rigides et clairement définies, les prérogatives de chaque fonction sont connues, et la place de la fonction dans la hiérarchie est explicite. Hughes (1971) ajoute que plus les structures sociales sont rigides plus les chemins qui mènent aux diverses positions sont clairement définis. Chaque tournant dans la carrière devient décisif. L'individu doit couper court avec la conception qu'il a de lui-même, pour un modèle de carrière court, clair et conventionnel (Hughes, 1971). Cependant, bien que la carrière soit associée à une ascension verticale, Hughes (1971) considère que l'individu dispose de plusieurs

moyens pour progresser comme gagner en compétences ce qui peut augmenter son revenu, son sentiment de sécurité et son pouvoir.

#### **4.2.2 La carrière comme profession**

Les théories traditionnelles de la professionnalisation soutiennent que les professions se composent de séquences de développement, et que le modèle de carrière généralise des séquences d'évènements sociaux (Abbott, 1988). En effet, lorsque la carrière est assimilée à la profession c'est souvent la notion d'ordre qui est retenue. La profession détermine la chronologie de la carrière (Tréanton, 1960). Dans cette perspective, traditionnellement le terme carrière était réservé à ceux qui pouvaient espérer profiter d'une promotion au sein d'une profession établie (Goffman, 1959).

Une séquence d'emploi peut apparaître dans une profession, un individu peut avoir une carrière ordonnée au sein d'une profession (Thompson et al. 1968). Une carrière ordonnée qui évolue au sein d'une profession ordonnée puisque c'est dans « l'ordre » que la profession trouve son principe d'intégrité et de durée (Tréanton, 1960). Lorsqu'un individu n'est plus rattaché à une profession et voit sa carrière évoluer au sein d'une autre profession, Thompson et al. (1968) parle de « disrupted career » ou carrière bouleversée. La profession garantit à l'individu un prototype de carrière qui se caractérise par des grades ou échelons plus ou moins bien définis. Le prototype de carrière d'une profession peut évoluer en fonction des expériences, des compétences, et des connaissances cumulées et acquises à tous les échelons de la profession. Dans une même profession, plusieurs prototypes de carrière peuvent se dessiner, clairs ou alors plus ambigus, qui évoluent ou bifurquent à des positions connues (Thompson et al. 1968).

Dans la littérature, l'étude des carrières comme profession s'est principalement penchée sur les professions les plus structurées reconnue par un recrutement sévère, une discipline intérieure, une vieille tradition, une importance sociale, un certain prestige et une sécurité matérielle (Tréanton, 1960). Une profession se reconnaît par une solidarité professionnelle, un esprit de corps, un contrôle du recrutement dans les

entreprises et dans leurs propres services, une voie de la professionnalisation<sup>22</sup> ouverte, une transmission du savoir (Tréanton, 1960). Tréanton (1960), met l'accent sur la différence entre les professions « ordonnées » et les professions « carriérisées ». Il considère que les professions « ordonnées » reposent sur des besoins sociaux stables (rites, procédures...), un formalisme et une tradition malthusienne qui les rendent insensibles aux changements (économiques, sociaux, sociétaux, technologiques). À l'inverse les professions « carriérisées » répondent à des besoins plus fluctuants et exposés à la concurrence, la carriérisation devient une source de sécurité et de stabilité institutionnelle (Tréanton, 1960).

La structure de la carrière professionnelle est définie par le métier ou l'expertise de l'individu, la valorisation de ses connaissances par l'occupation d'un statut et sa réputation qui représente une ressource clé pour l'individu (Kanter, 1989). En effet, la mobilité de la carrière professionnelle dépend principalement de la réputation de l'individu, c'est la variable clé du succès de ce type de carrière, et en règle générale la réputation est consacrée par les pairs (Kanter, 1989). La carrière professionnelle ne se déroule pas nécessairement dans une même organisation et les individus peuvent être très impliqués dans l'organisation ou au contraire en être détachés (l'exemple d'un individu affilié à une organisation mais qui n'est pas employé par cette organisation) (Kanter, 1989). Il arrive que ce type de carrière soit conduit par des projets plutôt que par l'ascension hiérarchique dans une même organisation (Kanter, 1989).

Andrew Abbott, sociologue américain consacre un essai prééminent à l'étude des professions en 1988 dans « *The System of Professions : An Essay on the Division of Expert Labor* ». Abbott a longtemps associé la profession à l'individu avant de réaliser qu'il existe un système d'archétypes. Il postule que la profession ne se résume pas à l'individu mais à des groupes organisés d'individus qui font des choses différentes dans des lieux de travail différents pour des organisation différentes, et cette diversité d'individus ont des carrières tout aussi diverses. Abbott se demande comment cette différenciation interne affecte-elle le système des professions ? Il

---

<sup>22</sup> Le terme professionnalisation est ici à ne pas confondre avec le fait pour une activité de se transformer en profession,

considère que cette différenciation interne peut générer ou absorber les perturbations du système et que face à ces perturbations une profession qui pousse au challenge va répondre en relevant le défi ou en effectuant des changements en interne. Aussi, la structure interne d'une profession affecte les interconnexions entre les professions. En effet, les carrières peuvent être structurées de manière à ce qu'une profession recrute dans une autre, les différents lieux d'exercice peuvent amener les membres des professions à interagir plus étroitement avec les membres d'autres professions (Abbott, 1988). Au sein d'une même profession, la force avec laquelle les individus sont liés à la profession varie considérablement (Abbott, 1988). Certains sont des membres centraux proches des centres de pouvoirs, des écoles élitistes et des associations professionnelles, d'autres sont périphériques, passant toute leur carrière loin des institutions centrales qui régissent la profession (Abbott, 1988).

Dans son essai sur le système des professions, Abbott (1988) met un accent particulier sur les modèles de carrière. Abbott (1988) considère que chaque profession a des carrières typiques, avec un modèle de carrière officiel et plusieurs modèles officieux. Il précise que les différentes carrières reflètent des statuts différents et les carrières qui visent des statuts intraprofessionnels élevés ont des périodes de formation plus longues et des formes de carrières plus figées (Abbott, 1988). Abbott ajoute que la profession est démographiquement rigide, l'aspect central de cette rigidité est la durée et la nature de la carrière formelle. Dans certaines professions la carrière est longue, elle se compose de plusieurs niveaux de formation qui peuvent mener vers plusieurs étapes d'expériences professionnelles émancipatrices.

Abbott (1988) ajoute que les trajectoires de carrières jouent un rôle important dans le réseau de connexions interprofessionnelles. Malgré l'idée centrale d'une carrière stable et invulnérable qui se déroule au sein d'une profession pendant toute une vie, cette conception ne représente pas la réalité de l'offre et de la demande professionnelle, il peut être nécessaire pour les individus de quitter leur carrière au

---

l'auteur dans son article utilise le terme « ordonnation »

sein d'une profession et accéder à d'autres professions (Abbott, 1988). Abbott (1988), précise que les différences internes créées par les carrières bousculent et altèrent la capacité d'une profession à faire face à l'évolution de la demande. Il ajoute que les professions aux structures de carrière rigides ont plus de mal à répondre à une augmentation de la demande soudaine que les professions aux structures de carrière flexibles bien que ce soit souvent au détriment des statuts. Abbott (1988) introduit le concept de rigidité démographique pour indiquer dans quelle mesure la taille d'une profession à court et long terme est déterminée par sa démographie actuelle et ses pratiques de carrière. La démographie ainsi que les pratiques de carrière ne dépendent pas seulement de la demande, c'est aussi la volonté d'obtenir un statut social et le contrôle centralisé des individus qui conduisent les professions à avoir des carrières rigides. Plus la structure d'une profession est rigide, plus elle détient du pouvoir. Abbott (1988) donne l'exemple des systèmes de professions français, où la formation professionnelle est très spécifique et la mobilité interprofessionnelle est faible, il n'existe pas de mécanismes de gestion des fluctuations de l'offre et la demande professionnelle. Il est donc indispensable que les effectifs pour chaque profession soient connus et que l'État régule le nombre des différentes professions.

Pour Abbott (1988) la profession est à la fois une forme d'organisation, une forme de déférence sociale, une association de savoir et une manière d'organiser les carrières.

Hughes dans son ouvrage *Men and their Work* publié en 1958, consacre un chapitre à la fabrication du médecin « *The Making of a Physician* » et un chapitre aux problèmes professionnels et de carrière de la sociologie « *Professional and Career Problems of Sociology* ». Hughes consacre un ultime ouvrage « *The sociological eye* » paru en 1971, où il reprend ses écrits les plus reconnus. Selon Hughes (1971) la carrière au sein d'une profession, inclut non seulement les processus et séquences d'apprentissage des rouages de la profession, mais également, la connaissance progressive de l'ensemble du système ainsi que des places à pourvoir, et l'accompagnement des changements dans la conception du travail et dans la relation de l'individu avec le travail. Certaines professions fortes de leur identité commune

peuvent être en interne très hétérogènes (Hughes, 1971)<sup>23</sup>. Ces professions offrent diverses lignes de carrières, ces lignes de carrières ont des échelons différents aussi bien au sein de la profession que à l'extérieur, les individus qui composent ces lignes de carrière peuvent avoir leur propre ethos et leur propre système de valeur (Hughes, 1971). Selon Hughes, la carrière implique pour l'individu qu'il prenne les décisions qui le mèneront vers la position qu'il espère au sein du système professionnel et qu'il se projette dans un des modèles existant de membres seniors de la profession. Hughes ajoute, que la carrière consiste à se déplacer à l'intérieur d'un système organisationnel propre à la profession. Il arrive que les membres d'une profession connaissent un grand succès, parfois ce succès se solde par un abandon complet des activités symboliquement associées à la profession (Hughes, 1971). Ce caractère contingent de la carrière peut avoir des effets importants sur le concept de soi de l'individu, il peut également développer un sentiment de culpabilité ou une perte d'engagement (Hughes, 1971). Hughes poursuit son propos et explique que dans les professions établies au fort sentiment d'appartenance, les individus « différents » dénotent, ils ne sont plus considérés comme de « vrais » membres de la profession. Il ajoute que certains membres de professions ne s'identifient pas aux autres membres de la profession et peuvent se sentir aliénés par la société ainsi que par leurs collègues. Selon Hughes (1971), on peut penser les carrières comme une immense zone de problèmes, embrassant à la fois les problèmes de formation de la personnalité sociale et d'adaptation des individus à leur environnement social. Les carrières dans diverses professions ont des modèles structurés à des degrés divers. Il arrive que les positions et les séquences changent et que les carrières soient marquées par les bouleversements sociétaux et historiques (Hughes, 1971).

Selon Hughes (1958), l'une des problématiques que rencontre l'étude des professions, est l'exploration des carrières qu'empruntent les individus au sein d'une profession. Cela implique l'identification des phases importantes de la carrière et les séquences dans lesquelles elles ont lieu. Parmi ces séquences, certaines sont institutionnalisées, comme l'accès aux classes préparatoires puis aux grandes écoles et au premier poste, d'autres ne sont pas aussi formelles et institutionnalisées comme

---

<sup>23</sup> Hughes donne l'exemple des médecins

la transition d'une séquence définie à une séquence indéfinie (Hughes, 1958). Hughes (1958), précise que l'une des caractéristiques de la carrière est la modification de l'équilibre de l'individu, dû au changement d'activité lors du passage d'une séquence à une autre. La modification de l'équilibre peut créer un décalage en termes de compétences ou en termes de rôle détenus, ce qui peut engendrer chez l'individu une forme d'anxiété. Dans les institutions, organisations ou systèmes, il existe deux types d'individus, ceux qui sont itinérants, mobiles et qui bougent d'une structure à une autre, et à l'inverse, ceux qui sont sédentaires et qui passent toute leur carrière dans une même structure.

La carrière est en quelque sorte un ajustement permanent entre un individu, sa sphère privée et le monde professionnel dans lequel il évolue (Hughes, 1971). L'individu tente de faire des projections futures, sur lui-même et sur l'évolution de sa profession. Il conçoit sa carrière en prenant en compte sa situation personnelle et sociale, et ses expériences (Hughes, 1971).

Il semblerait à travers la définition de la carrière comme profession, que celle-ci pourrait correspondre à la définition des carrières des membres d'un grand corps. Dans ce sens, on se demande si les trajectoires des carrières professionnelles des IPEF influent la « professionnalité » du corps et si la réforme (à venir) de la haute fonction publique va bouleverser l'ordre de la profession ?

#### **4.2.3 La carrière comme succession continue d'emplois**

Qualifier la carrière comme une succession continue d'emplois implique pour l'organisation la recherche permanente de l'adéquation entre un individu et un poste qu'elle souhaite pourvoir.

Dans cette perspective, Thompson et al. (1968) définit la carrière comme toute succession d'emplois, consciemment planifiée à l'avance ou non. Il considère l'emploi comme « une unité de travail localisée », un ensemble d'unités retraçant la carrière d'un individu. Cette approche de la carrière par unité s'envisage à long terme, comme le résultat d'une série de décisions prises conjointement par l'organisation et l'individu.

Rosenbaum (1979) souligne l'importance des histoires de carrières ou « *career histories* » dans l'étude de la mobilité. Son étude empirique révèle que lorsqu'une carrière se déroule dans une même organisation, les premiers postes et les premières mutations conditionnent la carrière de l'individu. Autrement dit, la position actuelle seule ne détermine pas le déroulement futur d'une carrière, les premières années d'une carrière vont avoir une influence directe sur les étapes de carrière à venir, le potentiel futur succès ou échec de la carrière ainsi que le plafonnement de la carrière.

La carrière est faite à la fois de comportements (objectifs) et d'attitudes (subjectives), pour comprendre le parcours professionnel d'un individu il faut prendre en considération aussi bien sa carrière objective que subjective, comme les deux facettes d'un même processus (Hall, 1976). Selon Hughes (1937), la succession d'emplois d'un individu correspond à sa carrière objective et les expériences qu'il a eu dans ces emplois correspond à sa carrière subjective. Pour la notion de carrière comme succession continue d'emploi c'est la carrière objective qui est retenue. Hughes (1937) pour définir la carrière parle de « *moving perspective of time* » une perspective en mouvement au fil du temps où la carrière n'a de sens que lorsqu'une logique entre les positions successives occupées au fil du temps est respectée. La carrière objective correspond à la possibilité de retracer les séquences de positions occupées par un individu, les niveaux atteints, et le temps passé dans chaque poste, le flux global des individus dans une organisation (Herriot, 1992). Elle met en exergue les choix observables de l'individu concernant sa carrière (Hall, 1976).

Pourtant au sens traditionnel, l'expression « séquence d'emplois » peut sous-tendre une idée de lien entre les emplois et d'avancement qui différencie ceux qui « font carrière » de ceux qui « occupent un emploi » (Guérin et Wils, 1992)

Hughes dans son ouvrage « *The sociological eye* » publié en 1971, s'intéresse à l'étude des carrières plus ou moins ordonnées et prévisibles de l'individu, plus précisément il s'intéresse aux différentes phases et tournants « *turning points* » dans la vie de l'individu. Par « *turning points* » Hughes fait référence aux transitions entre les différentes séquences d'une carrière. Hughes décrit ces transitions comme plus ou moins prévisibles, courtes dans la durée ou plutôt longues, souvent institutionnalisées et apparentées à des rites de passage. Il considère que dans une société stable, le passage d'un statut à un autre est lisse et fluide, et l'expérience de chaque génération est semblable à celle de ses prédécesseurs. Le passage d'un statut à un autre et l'accompagnement par des plans de formation et de recrutement à destination des individus qui vont succéder aux différentes fonctions, détermine les ambitions, les efforts et les accomplissements de l'individu (Hughes, 1971). Dans une société rigide une carrière consiste objectivement en une série de statuts et de fonctions clairement définis (Hughes, 1958 ; Hughes, 1971). La carrière est pensée en termes d'emplois, ce sont en effet les caractéristiques et liens cruciaux de l'individu avec la structure institutionnelle. Dans une société moins rigide, l'individu a plus de liberté pour créer sa propre position ou choisir parmi des positions existantes, il est également moins certain d'atteindre une position donnée (Hughes, 1971).

#### **4.2.4 La carrière comme une succession continue d'expériences liées aux rôles détenus par l'individu**

Pizzorno (1959, cité par Tréanton, 1960), considère la carrière comme une accumulation d'expériences. Il suppose que les travailleurs qui ont la possibilité de « faire » carrière sont ceux pour qui « toute nouvelle exécution d'un travail permet d'accumuler une expérience, c'est-à-dire de perfectionner leurs capacités, d'accomplir des tâches toujours plus appréciés ; (...) ceux pour qui la situation du moment tend à être cumulative de toutes les accumulations d'expériences intervenues pendant les accomplissements des tâches de leur vie de travail, et dont la valeur technique devient nécessairement de plus en plus grande... ». Mais il ajoute que

l'accumulation d'expérience (le métier) ne garantit pas la sécurité de la carrière, ce qui garantit une position de carrière c'est plutôt une reconnaissance de statut social.

### ***La carrière subjective***

Hughes (1937) définit la carrière subjective comme « les aspirations, satisfactions, conceptions de soi et autres attitudes d'un individu à l'égard de son travail et de sa vie ». Hughes (1958), ajoute que subjectivement la carrière est une perspective en mouvement dans laquelle l'individu voit sa vie comme un tout et interprète le sens de ses attributs, ses actions, et ce qui lui arrive.

La perception subjective des carrières organisationnelles est tout aussi importante que la carrière objective. Par perception subjective, on entend la prise en compte des croyances, des valeurs, des aspirations et des attentes des individus, dans cette perspective la carrière organisationnelle d'un individu ne peut pas être dissociée de sa vie privée (Herriot, 1992).

Goffman étudie la carrière morale des malades mentaux et étend la notion de carrière à tout type d'individu dans tout type d'organisation. Goffman met également l'accent sur l'aspect bilatéral de la carrière. D'un côté elle fait l'objet d'un questionnement interne sur l'image de soi et l'identité perçue, de l'autre elle fait référence à la position officielle, la relation juridique, le style de vie de l'individu (Goffman ; 1959, 1968). Le concept de carrière comme le décrit Goffman (1959, 1968) permet à l'individu un mouvement de va-et-vient du privé (sphère privée, personnelle) au public, du moi à son environnement c'est ainsi qu'il arrive à élaborer un système de représentations par lesquelles il prend conscience de lui-même et appréhende les autres. Goffman aborde la notion de carrière et plus particulièrement la carrière morale sous une approche institutionnelle de la construction du moi. Il définit la carrière morale comme la séquence régulière des changements que la carrière entraîne sur la construction du moi de l'individu et sur son jugement de lui-même et des autres. Le système de représentation et la construction du moi, montrent l'intérêt porté par Goffman à la subjectivité de la carrière morale.

Incarner un nouveau rôle dans la carrière d'un individu est tout aussi important que changer de titre ou obtenir une augmentation salariale (Guérin et Wils, 1992). Cette perspective de carrière reconnaît le caractère subjectif du succès de carrière, qui relève du jugement personnel, deux individus au parcours similaire peuvent évaluer différemment leur carrière (Guérin et Wils, 1992).

Selon Hall (1976), les perspectives de carrière comme avancement et de carrière comme profession sont trop restrictives, il penche plus vers la conception de la carrière comme un processus, comme une séquence d'expériences reliées au travail. La définition de Hall (1976, p.4) de la carrière est la suivante : la carrière est la perception individuelle de la séquence d'attitudes et de comportements associés avec les expériences et activités liées au travail au cours de la vie de l'individu. Par cette définition il considère que la carrière est un processus le long de la vie de l'individu mais un processus relié à son travail et à ses activités. Par « attitudes » et « comportements », Hall inclut à la fois l'aspect objectif de la carrière avec les comportements et l'aspect subjectif avec les attitudes.

### ***Le contrat psychologique***

La carrière subjective introduit la notion de contrat psychologique, il s'agit du processus invisible qui relie l'individu à son organisation (Herriot, 1992). C'est Chris Argyris qui est à l'origine du concept de contrat psychologique dans son ouvrage « *Understanding organizational behavior* » de 1960. Il part du principe que l'employé maintient un haut niveau de productivité et peu de plaintes et de doléances lorsque le contre maitre ou le supérieur hiérarchique respecte les normes informelles propres à l'employé. Autrement dit, le contrat psychologique est un accord implicite entre le supérieur hiérarchique qui s'engage à respecter des règles imposées par le salarié, qui se doit quant à lui de maintenir un niveau élevé de productivité. Argyris soutient qu'en satisfaisant l'organisation en termes de productivité, celle-ci s'engage en échange à garantir à l'individu rétribution adéquate et stabilité de l'emploi. Dans cette première réflexion sur le concept de contrat psychologique, Argyris simplifie la relation d'emploi qui lie le contre maitre ou supérieur hiérarchique à l'employé mais n'élargit pas cette relation et la notion de contrat psychologique à l'organisation.

Levinson et al. (1962), développent le concept de contrat psychologique et l'étendent à l'organisation et aux groupes de travail, le contrat qui peut lier le salarié à un groupe de travail ou un groupe de travail à l'organisation. Levinson et al. (1962) précisent que les séries d'attentes mutuelles des salariés et de l'organisation composent le contrat psychologique, un contrat informel fondé sur la réciprocité des deux parties et l'évolution de leurs attentes. Selon Levinson et al. (1962) pour que le contrat psychologique soit rempli il faut une réciprocité dans la relation entre l'employé et l'organisation.

D'après Rousseau (1989) pour compléter la définition, le terme contrat psychologique fait référence aux croyances de l'individu au regard des termes et conditions d'un accord d'échange réciproque entre cet individu et une autre partie. Le contrat psychologique est caractérisé par les croyances de l'individu dans la réciprocité des obligations entre un individu et une autre partie, où une partie a payé ou offert une compensation en échange d'une promesse que l'autre partie va tenir, où la promesse et la compensation sont subjectives, où l'individu qui croit en un contrat psychologique attache à cette croyance des hypothèses concernant la bonne foi, l'équité et la confiance entre les parties à l'origine du contrat (Rousseau, 1989). D'après Rousseau (1995), deux types de facteurs interviennent lors de la formation du contrat psychologique :

- les messages externes et signaux sociaux qui viennent de l'organisation et des cadres sociaux ;
- les prédispositions, interprétations et constructions internes de l'individu.

Le contrat psychologique repose sur les croyances de l'individu en la réciprocité des obligations qui reposent elles-mêmes sur des promesses. L'individu va observer l'organisation et interpréter ces actions subjectivement. Ainsi, selon Rousseau (1995), le contrat psychologique est implicite, interprétatif, informel et évolutif.

Lorsqu'on parle d'obligations promises réciproques et implicites, quels sont ces obligations qui incombent aux deux parties : l'organisation et l'individu ? Plusieurs chercheurs se sont penchés sur les perceptions des individus et des organisations

concernant les obligations de chaque partie, ces obligations pouvant être considérées comme les termes du contrat psychologiques. Guerrero (2003), reprend les travaux de Rousseau (1998) et de Robinson et Morrison (2000) qui ont proposé une liste d'obligations stables et généralisables au sein des différentes catégories salariales. Guerrero (2003), propose 7 facteurs pour les obligations de l'employeur et 6 pour celles des salariés et les résume dans le tableau suivant :

Obligations de l'employeur	Obligations des salariés
- <b>Formation</b>	- Loyauté
- <b>Autonomie</b>	- Confidentialité des informations
- <b>Emploi sûr à court et moyen terme</b>	- Horaires de travail
- <b>Salaire au mérite</b>	- Performances élevées
- <b>Possibilités de carrière</b>	- Engagement durable
- <b>Bonnes conditions de travail</b>	- Non départ chez un concurrent
- <b>Climat social agréable</b>	

*Source : Guerrero S., (2003), La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi*

#### **Tableau : Les termes du Contrat Psychologique d'après Guerrero (2003)**

Comme précité les termes étayés dans ce tableau sont stables et généralisables, donc exhaustifs. De par son caractère implicite, subjectif et évolutif, le contrat psychologique ne peut être représenté par des obligations figées.

Argyris amorce la réflexion sur la notion de contrat psychologique en le décrivant comme un accord implicite porté sur les attentes de l'employé et du contre maître. Levinson et al. élargissent la définition proposée par Argyris et introduisent que les parties concernées par le contrat ne sont pas seulement l'employé et le contre maître mais plus largement l'organisation, le salarié et les groupes de travail. Ils mettent un point d'honneur sur le caractère de réciprocité du contrat. Rousseau qui a largement consacré ses recherches à la conceptualisation de la notion de contrat psychologique propose qu'il ne se compose pas seulement des attentes mais aussi des promesses et

des obligations réciproques, le contrat psychologique est implicite et informel contrairement au contrat de travail classique qui établit la relation d'emploi, il est interprétatif fondé sur les promesses et obligations de réciprocité des parties ; et il est évolutif, il change en fonction de l'évolution des attentes et promesses des individus et de l'organisation.

D'une part les changements politiques, économiques et de l'environnement de travail génèrent des changements stratégiques, structurels et culturels dans l'organisation. D'autre part, les changements sociaux et sociétaux conduisent les individus à avoir de nouvelles aspirations et de nouvelles attentes par rapport à leur travail, le contrat psychologique est en constante renégociation en fonction de ces changements environnementaux (Herriot, 1992). Dans ce sens Herriot (1992) redéfinit la carrière en fonction du contrat psychologique : *« une carrière organisationnelle est la séquence de renégociation du contrat psychologique que l'individu et l'organisation mènent pendant la période d'emploi »*, il précise que la carrière est la séquence de contrats psychologiques qui lie les parties entre-elles. Le concept de carrière fournit une manière de voir l'évolution du contrat psychologique et l'évolution de son environnement (Herriot, 1992).

Pour faire carrière dans une organisation, négocier le contrat de travail classique n'est pas une condition suffisante. Le contrat psychologique, par son caractère subjectif est également au cœur de la relation d'emploi qui lie une organisation à un individu. La carrière subjective intègre les croyances, les valeurs, les attentes et les aspirations de l'individu et cette subjectivité est l'attribut majeur du contrat psychologique. On ne peut aborder la carrière subjective sans présenter les caractéristiques du contrat psychologique. **Le contrat psychologique relie-t-il de manière informelle l'individu et son corps d'appartenance, ou l'individu et l'institution dans laquelle il évolue ou encore l'individu et son ministère de rattachement ?**

D'après Hall (1976), la définition la plus généralement retenue de la carrière classique est la carrière comme avancement.

### 4.3 La carrière dans le secteur public

La carrière classique ou traditionnelle est souvent assimilée à la carrière du fonctionnaire public dans une administration bureaucratique. Comme nous l'avons abordé dans le précédent chapitre, la carrière est presque née avec les études menées sur le modèle organisationnel bureaucratique. La carrière classique et la carrière du fonctionnaire public partagent de nombreuses caractéristiques telles que la stabilité, la sécurité, l'expertise, l'avancement hiérarchique par échelons. Lorsque la profession est vue comme une carrière on peut également considérer les caractéristiques telles que le recrutement strict, la tradition ancienne, le statut social, la jouissance d'un certain pouvoir et de prestige.

Dans le modèle français de la fonction publique de carrière, les agents sont amenés à passer toute leur vie professionnelle dans la fonction publique, en occupant divers emplois et en s'assurant des perspectives d'avancement et de promotion (Pochard, 2011). Le premier chapitre de cette thèse s'attache à présenter le phénomène corporatiste, et tente de montrer que la carrière des hauts fonctionnaires est gérée par le corps d'appartenance. Une gestion bureaucratique traditionnelle marquée par les logiques de corps qui supposent un agencement des carrières et un contrôle social des membres du corps (Chanut, 2001).

Les parcours de carrière sont définis (Crop, 2005), l'espace des carrières est fermé (Bourgault, 2005), les carrières évoluent en particulier dans les corps (Jeannot, 2005b), elles sont réduites à la dimension de sécurité de l'emploi (Jeannot, 2005b), et elles présentent des caractéristiques de rigidités (Bourgault, 2005).

Cependant, l'application mécanique des principes bureaucratiques dans les carrières dans la fonction publique devient synonyme d'autonomie et de rigidités. Le système de carrière de la fonction publique renvoie de plus en plus à un sentiment de gâchis des potentialités des individus (Jeannot, 2005b).

Faire carrière dans la fonction publique est-il toujours assimilé à un modèle de bureaucratie administrative ? La carrière classique dans la fonction publique est-elle le reflet d'un modèle de carrière clairement défini ?

## Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre nous avons tenté de présenter la carrière « classique », « traditionnelle », « organisationnelle », autant d'appellations pour désigner le premier « type » de carrière identifié et qui évolue à travers l'organisation. Ce type de carrière était particulièrement dominant au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle et jusqu'aux années 1980. Une carrière reconnue pour sa stabilité, sa linéarité, son ascension par pallier hiérarchique, son adaptation à la forme organisationnelle dans laquelle elle évolue.

Par ailleurs, l'environnement changeant de l'organisation modifie les structures et formes organisationnelles, elles deviennent plus plates et suppriment les niveaux hiérarchiques. De nombreuses organisations ont commencé à exprimer l'idée qu'il n'y a plus de « carrière pour la vie » jusqu'à supprimer la notion de carrière (Adamson et al., 1996) Les organisations ne proposent plus aux individus des carrières sur le long terme ou des opportunités d'avancement, mais elles proposent d'accroître leurs employabilité (Adamson et al, 1995). L'organisation ne se sent plus concernée par l'évolution de ses salariés, elle n'est plus synonyme de sécurité, stabilité et performance (Adamson et al., 1996).

La carrière traditionnelle avec sa longue ascension hiérarchique est en déclin, et de nouvelles structures organisationnelles innovantes modifient les modèles de carrière (Kanter, 1989). Ces structures répondent au besoin de fluidité et de flexibilité des organisations et se doivent d'être plus adaptables afin de répondre à la fois au besoin de rigidité et de fluidité (Adamson et al., 1996).

Dans le chapitre suivant nous expliquerons le changement de paradigme qui s'opère avec le passage d'un modèle classique de carrière vers de nouveaux modèles de

carrière en adéquation avec la conjoncture, moins centrés sur l'organisation et plus axés sur l'individu.

Suite à cette analyse de la carrière classique, nous nous demandons comment interagissent les différentes carrières au sein d'un même corps d'État ? Pour une même population existe-il un modèle de carrière clairement défini ? La chronologie de la carrière est-elle préétablie ? Quel type de mouvement ou de mobilité (vertical, horizontal, radial) est le plus commun au sein du corps ? Quelles sont les limites les plus complexes à franchir ? Les trajectoires des carrières professionnelles des IPEF influent-elles la « professionnalité » du corps ? La réforme (à venir) de la haute fonction publique va-t-elle bouleverser l'ordre de la profession ? Le contrat psychologique relie-t-il de manière informelle l'individu et son corps d'appartenance, ou l'individu et l'institution dans laquelle il évolue ou encore l'individu et son ministère de rattachement ? Faire carrière dans la fonction publique est-il toujours assimilé à un modèle de bureaucratie administrative ? La carrière classique dans la fonction publique est-elle le reflet d'un modèle de carrière clairement défini ?

## **CHAPITRE 5 : L'ÉVOLUTION D'UN MODÈLE CLASSIQUE VERS DE NOUVEAUX MODÈLES DE CARRIÈRE - LE PARADIGME DES NOUVELLES CARRIÈRES, DES CARRIÈRES AXÉES SUR L'INDIVIDU**

### **Introduction**

Les nouvelles carrières ou nouveaux modèles de carrières non organisationnelles succèdent à la carrière traditionnelle, organisationnelle. En effet, le modèle classique de la carrière est remis en cause, ce qui pousse les individus à adopter de nouvelles attitudes vis-à-vis de leurs organisations et de leurs carrières.

D'après Hughes (1958), dans un écrit précurseur, l'individu dans une société libérée a plus de possibilités pour créer sa propre position ou choisir parmi plusieurs positions existantes, il est également moins sûr d'atteindre une position donnée. Dans ce sens c'est l'individu qui est « maître » de sa carrière et qui en détient la responsabilité. L'individu a plus de possibilités mais doit faire face à plus d'échecs, mais à moins que règne le désordre complet, il existe des séquences typiques de positions, de réalisations, de responsabilités et de possibilités (Hughes, 1958).

Dans ce chapitre nous analyserons le changement de paradigme de la carrière au regard des évolutions de la société, nous étayerons les différents types de nouvelles carrières identifiées dans la littérature, nous aborderons également l'impact du New Public Management sur les carrières des fonctionnaires et enfin nous tenterons de mettre en exergue les limites des nouvelles carrières.

## **5.1 Évolution du travail et de la carrière au regard des changements de la société**

### **5.1.1 Une conjoncture propice**

Les années 1980 ont été marquées par une forte récession économique qui a profondément bouleversée les organisations, les individus et la conception du travail. Mirvis et Hall (1994) ont recontextualisé la situation économique et sociale des années 1980 et du début des années 1990 afin d'apporter un éclairage sur l'évolution des organisations et des individus. Ils expliquent le passage de l'organisation traditionnelle à l'organisation sans frontières et les effets de cette transition sur les individus et le travail. Selon eux, la désindustrialisation a conduit à une réduction drastique des effectifs des entreprises en fermant des sites et en licenciant massivement (Mirvis et Hall, 1994). La restructuration industrielle inévitable découle de la mondialisation et du passage à des secteurs d'activités axés sur l'information et les services. Les firmes sont amenées à s'agrandir, à être fractionnées en plusieurs divisions, à avoir recours à des joint-ventures, à des alliances, à des partenariats public-privé, les plus petites entreprises tentent d'atteindre des marchés de niche dans les services ou les nouvelles technologies (Mirvis et Hall, 1994). Les organisations gagnent en flexibilité en se remodelant, et en se redimensionnant, elles sont amenées à devenir des organisations sans frontières (Mirvis et Hall, 1994). Plus l'organisation connaît une variété de structures et possède suffisamment de compétences, plus elle sera apte à interpréter la complexité de son environnement (Mirvis et Hall, 1994). Le succès de l'organisation sans frontière réside alors dans sa capacité à se restructurer, à diriger les individus vers de nouvelles affectations, à les former, et à les aider à redémarrer (Mirvis et Hall, 1994).

Mirvis et Hall (1994), soutiennent que dans ce sens, les individus auront besoin de plus d'expériences de travail, de plus de flexibilité, de concevoir le développement de leur carrière, et de favoriser l'apprentissage. Dans une organisation sans frontières, le développement de la carrière est cyclique, impliquant des cycles périodiques de

requalification et les mouvements sont plus latéraux que ascendants (Mirvis et Hall, 1994). La responsabilité du développement de la carrière se déplace de l'organisation à l'individu, face à l'incertitude de leurs besoins, les organisations sans frontières ne sont aptes à planifier la carrière de l'individu et à le diriger à travers un développement prescrit de séquences (Mirvis et Hall, 1994).

Ces changements structurels ont provoqué une baisse des aspirations de carrière et de la sécurité de l'emploi (Hall, 1996), les entreprises n'arrivent plus à assurer des opportunités de carrières à leurs salariés.

### **5.1.2 De nouvelles carrières axées sur l'individu**

Le modèle traditionnel de carrière, ainsi que l'organisation pyramidale sur lequel repose le modèle de carrière, semblent obsolètes (Hall, 1996). La tendance des dernières décennies se tourne vers une gestion de carrière plus individualiste (Baruch, 2006). Les chercheurs s'accordent à dire que l'individu reprend le contrôle de sa vie et en particulier de sa vie professionnelle (Baruch, 2006). Les individus assument le rôle principal dans la gestion de leur propre carrière (Baruch, 2006). Dans cette nouvelle logique de carrière la mobilité d'un emploi à un autre a remplacé l'avancement dans les échelons de la hiérarchie, la dépendance envers les organisations pour gérer sa carrière se transforme par la dépendance envers soi-même, l'individu n'est plus loyal envers son organisation mais envers lui-même, son engagement n'est plus pour l'organisation mais pour sa tâche (Kanter, 1989).

La préoccupation principale des individus vis-à-vis de leur carrière est d'accroître leur employabilité sur le marché du travail. Pour ce faire ils s'investissent à mettre à jour connaissances et compétences (Kanter, 1989).

La carrière est perçue par l'individu comme un moyen d'accomplissement de soi et de développement personnel, l'individu ne voit plus la carrière comme le chemin vers le haut d'une hiérarchie mais plutôt comme Shepard (1984) le décrit, le chemin vers le cœur ou avec le cœur « *path with a heart* » qui respecte sa vision, ses valeurs et

son potentiel. Le chemin décrit par Shepard (1984) implique que l'individu mobilise ses talents les plus appréciés pour réaliser une mission ou une tâche, cette réalisation ne sera que plus enrichissante et plus satisfaisante pour lui.

L'individu n'envisage plus une relation à long terme avec l'organisation, il est ouvert à une progression de sa carrière en interne ou en externe (Adamson et al., 1996). L'individu se sent responsable du suivi de sa carrière, il doit prendre conscience de ses forces et ses faiblesses, ses compétences et ses attributs et les faire évoluer en prenant en compte les besoins changeant du marché (Adamson et al., 1996). La carrière appartient à l'individu elle est conforme à ses forces et faiblesses, ses croyances et attitudes et ses aspirations futures, la carrière est fondamentale dans la réalisation de soi (Adamson et al., 1996).

La carrière permet de combler un certain nombre de besoins individuels (Guérin et Wils, 1992). :

- Le besoin de sécurité : traditionnellement associé à l'occupation d'un emploi, puis au potentiel de compétences, soit les connaissances, expériences et motivations que l'individu a développées (Cannac et la Cegos, 1985, cités par Guérin et Wils, 1992) ;
- Le besoin d'intégration : reconnaissance de la valeur de l'individu ;
- Le besoin d'estime : satisfait par la reconnaissance des autres ou par un sentiment de valeur personnelle qui passe à travers l'octroi de responsabilités, de pouvoir, de gratifications, d'autonomie, de défis ;
- Les besoins d'accomplissement ou de réalisation : la carrière permet à l'individu d'utiliser son potentiel.

Cette liste de besoins exhaustive est très subjective et propre à chaque individu. Ces besoins individuels sont comblés par la carrière, et se réalisent au sein d'une organisation ou à travers l'organisation. Les besoins organisationnels (étayés dans le chapitre précédent) sont comblés par la carrière, elle-même incarnée par l'individu. Il semble qu'une triade interdépendante se construit autour de l'individu et de l'organisation avec la carrière comme trait d'union.

### 5.1.3 Des « *boundaryless organizations* » aux « *boundaryless careers* »

Miles and Snow comptent parmi les premiers chercheurs à avoir conceptualisé la notion de « *boundaryless organizations* ». Ils considèrent que la forme passée et future des carrières peut largement être expliquée par l'évolution continue des formes organisationnelles (Miles et Snow, 1996). Selon Miles et Snow, la forme d'une organisation (sa stratégie, sa structure et ses processus de gestion) détermine l'ensemble des compétences de carrière qui lui sont nécessaires. Leur argumentaire repose sur trois idées clés (Miles et Snow, 1996) :

- La forme organisationnelle dicte les compétences managériales de base ;
- Chaque forme organisationnelle exige son propre ensemble de compétences managériales ;
- La forme organisationnelle dicte comment sont gérées les carrières.

Afin d'étayer leur propos, Miles et Snow explorent l'évolution historique simultanée des carrières et des formes organisationnelles. Ils s'appuient sur trois périodes historiques qu'ils nomment la « deuxième vague », la « troisième vague » et la « quatrième vague ». La deuxième vague s'étend de 1870 à 1970, de petites structures laissent place aux grandes entreprises qui prônent une forte intégration verticale et de nombreux niveaux hiérarchiques, caractérisés par une organisation pyramidale. La troisième vague de 1975 à 1995, se caractérise par une organisation en réseau, où l'individu est encore considéré comme un outil, mais un outil qui possède des connaissances indispensables, qui impose une interdépendance entre l'organisation et ses membres. La quatrième vague qui débute en 2000, voit les rôles individuels et organisationnels s'inverser, la forme organisationnelle cellulaire est futuriste et à la faculté d'être un système de renouveau constant et d'apprentissage partagé, où on ne fait pas de distinctions entre la carrière de l'individu et les processus organisationnels.

Miles et Snow schématisent leur propos dans deux tableaux qui ont été repris, synthétisés et traduits en français par Cadin et al. (2003) dans le tableau suivant :

<i>Les vagues</i>	<i>Deuxième vague</i>	<i>Troisième vague</i>	<i>Quatrième vague</i>
<i>Les périodes</i>	<i>1860-1970</i>	<i>1975-1995</i>	<i>2000-</i>
<i>Les prescriptions managériales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout faire soi-même</li> <li>• Croître sans cesse</li> <li>• Management par des mécanismes administratifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire ce qu'on sait le mieux faire et externaliser le reste</li> <li>• Croître par développement de partenariats</li> <li>• Manager par des mécanismes marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être capable de tout faire, n'importe où et n'importe quand</li> <li>• À la fois collaborer et être en compétition</li> <li>• Création continue de savoir</li> </ul>
<i>Les organisations</i>	<i>Pyramidale</i>	<i>Sphérique</i>	<i>Cellulaire</i>
<i>Les carrières</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employeur unique stable</li> <li>• Promotion hiérarchique</li> <li>• L'employeur gère la carrière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiples employeurs et développement expertise</li> <li>• Mobilité de projets</li> <li>• Carrière définie avec employeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionnel en auto-emploi</li> <li>• Extension du champ expertise</li> <li>• Gestion de carrière par soi-même</li> </ul>
<i>La panoplie des compétences</i>	Techniques ou commerciales	Techniques, commerciales et de coopération	Techniques, commerciales, de coopération et de gestion de soi

Source : Cadin L., et al., (2003), *Les carrières nomades – les enseignements d'une comparaison internationale*

## **Tableau : Formes organisationnelles et types de carrière selon Miles et Snow, issu de Cadin et al. (2003)**

Miles et Snow ont été précurseurs dans la conceptualisation des nouvelles formes organisationnelles et dans la mise en relation de ses nouvelles formes organisationnelles avec l'évolution des carrières individuelles. La forme organisationnelle détermine les caractéristiques de la carrière et de la même manière la carrière détermine la forme organisationnelle dans laquelle elle évolue comme le suggère la forme cellulaire, ou la carrière détermine l'organisation de par le besoin en apprentissage qui pousse à redessiner l'organisation.

Nous nous demandons si de nouvelles carrières sont identifiables au sein de la fonction publique ?

### **5.2 La théorie des carrières proteiformes**

C'est Hall en 1976 dans son ouvrage « *Careers in organizations* » qui a parlé pour la première fois de carrière protéenne. Hall (1976) fait le constat que les individus sont plus enclins à développer des idées de liberté, de mobilité, d'accomplissement personnel, d'autorité partagée, de redéfinition des objectifs de carrière et de changement de paradigme de carrière. Les individus sont moins enchantés par un avancement de carrière rigide au sein d'une organisation bureaucratique et sont plus intéressés par créer et trouver des challenges dans différentes organisations (Hall, 1976). Hall (1976) commence à introduire le terme « *protean career* » qu'il a emprunté de Robert Jay Lifton en 1968 qui a comparé l'homme moderne à la figure mythologique de Protée, qui avait le pouvoir de changer de forme à sa guise. Hall (1976) définit la carrière protéenne comme un processus où c'est l'individu et non l'organisation qui gère, il se compose de diverses expériences de connaissance, de formation, de travail dans plusieurs organisations, et de changement d'orientation professionnelle. Hall (1976) parle d'« *homme protéen* », il possède des choix de carrière qui lui sont propres, il est à la recherche de l'accomplissement personnel, et

son succès est interne, psychologique. La carrière protéenne est façonnée par l'individu, et peut être réorienté pour correspondre à ses besoins. Hall (1976) propose déjà un tableau qui pose les différences entre la carrière traditionnelle et la carrière protéenne.

<b>Problématique</b>	<b>Carrière Protéenne</b>	<b>Carrière Traditionnelle</b>
<b>Qui est en charge ?</b>	Individu	Organisation
<b>Valeurs fondamentales</b>	Liberté, Évolution	Avancement, Pouvoir
<b>Degré de mobilité</b>	Élevé	Bas
<b>Dimension Performance</b>	Succès Psychologique	Niveau, Position, Salaire
<b>Dimension Attitude</b>	Satisfaction au travail, Engagement professionnel	Satisfaction au travail, Engagement organisationnel
<b>Dimension Identité</b>	Estime de soi (est-ce que je me respecte ?), Connaissance de soi (qu'est-ce que je veux faire ?)	Estime des autres (Suis-je respecté dans cette organisation ?), Connaissance organisationnelle (Que devrais-je faire ?)
<b>Dimension Adaptabilité</b>	Flexibilité liée travail, compétence actuelle	Flexibilité liée à l'organisation

*Source: Hall D. T., (1976), Careers in organizations*

**Tableau : Différences entre la carrière traditionnelle et la carrière protéenne  
(Hall, 1976)**

Hall dans son tableau décrit la carrière protéenne à partir des quatre dimensions d'efficacité de la carrière qui selon lui sont : la performance, l'attitude, l'identité et l'adaptabilité. Dans la carrière traditionnelle, dès que l'individu s'engage dans l'échelon hiérarchique d'une organisation, il est passif quant à la gestion de sa carrière, ainsi tant que l'individu se concentre sur la dimension performance de sa carrière (niveau, position, salaire) et en est satisfait, il n'a plus besoin de réfléchir aux dimensions attitude, identité et adaptabilité de sa carrière (Hall, 1976). Dans la

carrière protéenne, l'individu dispose de beaucoup de liberté, mais aussi de responsabilités, il doit prendre en compte les quatre dimensions de sa carrière (performance, attitude, identité et adaptabilité), il doit savoir faire des choix et saisir les opportunités qui se présentent à lui (Hall, 1976). Cela peut entraîner un sentiment d'insécurité et de peur de l'échec chez l'individu, qui sait qu'il ne peut compter sur l'organisation (Hall, 1976).

L'approche individualiste initiée par Hall, implique une grande flexibilité du point de vue de l'organisation. Elle doit s'adapter aux orientations changeantes des individus, en individualisant les postes, de sorte à ce qu'ils correspondent aux intérêts et besoins de différents individus (Hall, 1976).

Selon Mirvis et Hall (1994), trois avantages axés sur la flexibilité et l'autonomie se dégagent du concept de carrière protéenne :

- Le temps : la carrière protéenne présente de nouvelles façons de penser le travail au fil du temps, elle englobe des carrières flexibles, particulières et uniques, marquées par les différents mouvements ascendants, descendants, les mouvements latéraux, les déploiements précoces ou tardifs de carrière ;
- L'espace : la carrière protéenne élargie l'espace de carrière, elle englobe aussi bien la vie professionnelle que la vie privée de l'individu, nécessaire pour atteindre le succès psychologique, elle reconnaît que les rôles professionnels et non professionnels se chevauchent et façonnent l'identité d'un individu ;
- La relation employeurs / employés : la carrière protéenne pousse à repenser la relation employeurs / employés, les individus prennent en charge leur carrière professionnelle et s'éloignent de la définition qu'en fait l'employeur, l'organisation offre un contexte et un moyen à l'individu pour poursuivre ses aspirations. Chaque partie a la liberté de mettre fin à la relation, comme ils peuvent construire une relation à long terme.

L'individu est responsable du déroulement et de la planification de sa carrière, celle-ci est conçue comme un cheminement individualisé (Mirvis et Hall, 1994).

Selon Hall et Mirvis (1996), la carrière protéenne présente également des inconvénients :

- Les identités personnelles sont liées aux rôles professionnels dans l'organisation, ce qui peut créer des difficultés de définition de soi et d'absence de normes lorsque l'individu travaille indépendamment ;
- Après un succès psychologique basé sur les compétences liées à un emploi, devoir développer de nouvelles compétences représente une difficulté pour l'individu qui se voit perdre en confiance et en estime de soi ;
- Les individus en milieu de carrière et au-delà, qui ont développé une identité professionnelle, des liens solides avec leur organisation et ont l'impression d'être obligés de poursuivre une carrière protéenne peuvent se sentir intimidés et effrayés à cette idée ;
- En passant d'une position à une autre, sans avantages, avec un engagement à très court terme et un fort besoin financier, l'individu perd confiance en la carrière protéenne.

## 5.3 La théorie des carrières nomades

### 5.3.1 Les principes des carrières nomades

La notion de « *Boundaryless career* » est apparue pour la première fois dans un article de Arthur intitulé « *The boundaryless career : a new perspective for organizational inquiry* » publié en 1994, c'est selon lui le nouveau point de départ pour la recherche sur les carrières. Arthur commence par opposer le terme « *boundaryless career* » et la carrière « *bounded* » délimitée et organisationnelle, deux notions qui ont deux sens opposés.

Selon Arthur (1994), la notion de « *boundaryless career* » peut revêtir plusieurs sens :

- Lorsqu'une carrière traverse les frontières d'employeurs distincts (le stéréotype de carrière de la Silicon Valley) ;

- Lorsqu'une carrière est validée en externe, par un employeur autre que l'actuel ;
- Lorsqu'une carrière est soutenue par des réseaux extra-organisationnels ;
- Lorsque les limites hiérarchiques de la carrière traditionnelle, organisationnelle, sont rompues ;
- Lorsqu'un individu rejette les opportunités de carrière qui lui sont offertes pour des raisons familiales, personnelles ;
- Lorsqu'un individu arrive à percevoir un avenir sans frontières, indépendamment des contraintes structurelles.

Ces différents sens ou différentes significations de la carrière admettent que s'engager dans une « *boundaryless career* » implique de franchir une variété de types de frontières y compris des frontières organisationnelles, relationnelles, hiérarchiques, et psychologiques (Guan et al., 2018).

Selon Arthur (1994), la « *boundaryless career* », réunit des propriétés individuelles qui reflètent les aptitudes, l'expérience et la réputation cumulées par l'individu au cours de la carrière en développement. Il ajoute que la « *boundaryless career* » développe d'autres propriétés en lien avec l'organisation dans laquelle elle évolue, jusque-là, la « *boundaryless career* » est similaire à la carrière organisationnelle. Arthur (1994) précise que la différence entre les deux types de carrière réside dans la particularité inter-organisationnelle de la « *boundaryless career* ». La carrière implique des séquences d'opportunités d'emplois qui dépassent les frontières d'un cadre unique d'emploi (DeFillippi et Arthur, 1994). Les « *boundaryless careers* » sont indépendantes et non plus dépendantes de la carrière traditionnelle organisationnelle (Arthur et Rousseau, 1996a).

Arthur et Rousseau (1996b) construisent un lexique des termes reliés à la carrière, et insistent sur la signification passée et la nouvelle signification pour chacune des notions. Selon les deux auteurs, le passage des carrières « limitées » aux « *boundaryless careers* » crée des changements fondamentaux dans la manière avec laquelle on interprète les termes que l'on utilise. Certains termes sont repris et résumés dans le tableau qui suit :

	<b>Signification Passée</b>	<b>Nouvelle Signification</b>
« <i>Boundary</i> » Limite	Une limite, une séparation entre un territoire familial et un territoire hostile.	Quelque chose à traverser dans le comportement de la carrière.
Carrière	Un parcours d'avancement professionnel avec une progression hiérarchique formelle.	Le déroulement d'une séquence d'expérience de travail au fil du temps.
Organisation	Une entité juridique définissant les relations d'autorité.	Organiser à travers des réseaux, des chaînes de valeur etc, de manière dynamique et centrée sur les processus.
Emploi	L'action d'employer un individu, être employé.	Un état temporaire ou une employabilité à long terme.
Transition	Le mouvement entre chaque état.	Les cycles de changement et d'adaptation en vigueur.

*Source : auteur à partir de Arthur et Rousseau (1996) « A Career Lexicon for the 21st Century »*

**Tableau : Lexique autour des termes de la carrière inspirée par l'article Arthur et Rousseau « A Career Lexicon for the 21st Century » publié en 1996**

Selon Mirvis et Hall (1994), la carrière nomade est marquée par :

- Une variété de tâches qui peuvent ou non être regroupées facilement dans un emploi ;
- Des redéfinitions régulières de la profession de l'individu ;
- Des à-coups au cours de la carrière.

Face à cela, l'individu doit donner un sens à son travail en constante évolution et apporter de la cohérence à toutes les expériences diverses et variées, autrement la carrière nomade semblera sans but (Mirvis et Hall, 1994).

Sullivan (1999) souligne que les carrières nomades sont aussi bien des parcours inter-organisations que des parcours d'auto-entrepreneurs et des parcours avec des interruptions de carrière. Dans le tableau qui suit, Sullivan (1999) souligne les différences entre la carrière traditionnelle et la carrière nomade.

	<b>Traditionnelle</b>	<b>Nomade</b>
<b>Relation au travail / à l'emploi</b>	Fidélité et sécurité de l'emploi Une ou deux organisations	Employabilité pour la performance et la flexibilité
<b>Limites</b>	Spécifiques à l'organisation	Une multitude d'entreprises
<b>Compétences Succès mesuré par</b>	Salaire, promotion, statut	Transférables Travail psychologiquement significatif
<b>Responsabilité de la gestion de la carrière</b>	Organisation	Individu
<b>Formation</b>	Programmes formels	En cours d'emploi
<b>Étapes</b>	Liés à l'âge	Liés à l'apprentissage

*Source: Sullivan S. E., (1999), The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda*

## **Tableau : Comparatif des carrières traditionnelles et des carrières nomades issu de Sullivan 1999**

### **« *Enactment of careers* »**

Le courant des « *boundaryless careers* » repose sur les concepts d'« *enactment of careers* » et de « *sensemaking* » développés par Weick, bien connu pour avoir contesté le schéma classique de la rationalité. Le concept d'« *enactment* » de Weick est directement lié à ses travaux sur le « *sensemaking* », « Comment savoir ce que je veux dire avant d'avoir vu ce que je dis ? » (Weick, 1979, 1995). L'« *enactment* » peut être traduit par le terme « activation » (Koeing, 1996) ou par l'expression « mettre en action ». D'après Weick (1996), l'« *enactment* » souligne que l'action crée l'environnement, autrement dit, c'est l'action de l'individu dans son environnement qui démarre le processus. En interagissant avec son environnement, l'individu produit une partie de son environnement. L'action menée par l'individu au sein de son environnement va en partie créer et déterminer son environnement. L'« *enactment* » prend forme dans des environnements faibles, flous et incertains propices à la création de sens et aux contextes des carrières (Weick, 1995, 1996). En effet, l'environnement faible et instable correspond à la « *boundaryless career* » ou l'« *enactment* » prend forme, à l'inverse l'environnement fort et stable fait référence à la carrière organisationnelle traditionnelle.

Weick (1996) part du principe que des interruptions de trajectoire de carrière peuvent être observées comme des opportunités, et lorsque l'individu donne du sens à ces interruptions et arrive à s'y adapter, on parle de « *boundaryless career* ». Les expériences de travail sont détachées des organisations, elles sont plus discontinues, moins prévisibles et plus dépendantes de l'improvisation (Weick, 1996). Weick (1996) évoque les différences entre carrière traditionnelle et « *boundaryless career* », ses propos sont synthétisés dans le tableau qui suit :

	<b>Carrière traditionnelle</b>	<b>Boundaryless career</b>
<b>Forme organisationnelle</b>	Hierarchique	Auto-conception de l'organisation
<b>Critères de la carrière</b>	Planification et avancement	Improvisation et apprentissage
<b>Progrès de la carrière</b>	Objectif	Subjectif
<b>Système de carrière</b>	Basé sur la position	Basé sur les compétences et l'expérience
<b>Caractéristiques de l'environnement</b>	Fort, stable, prévisible	Faible, incertain, flou, ambigu

Source: Weick K. E., (1996), *Enactment and the boundaryless career: Organizing as we work*

**Tableau : Différences entre la carrière traditionnelle et la *Boundaryless career* selon Weick**

La notion de « *Self-designing organization* » a été suggéré par Weick et Berlinger (1989) comme une forme de « *boundaryless organization* » induite par des formes de « *boundaryless careers* ». Contrairement à Miles et Snow (1996), pour Weick (1996), c'est le développement de la carrière qui peut avoir un effet significatif sur la structure et les processus organisationnels, autrement dit, c'est la carrière qui détermine l'organisation. Le concept d'« *enactment* » offre la possibilité à l'individu, dans un environnement incertain, d'être l'acteur de sa propre carrière.

**Compétences de carrière et carrière intelligente**

Quinn (1992), introduit la notion « d'entreprise intelligente », il fait valoir l'idée que l'atout majeur d'une organisation c'est son collectif d'individus. Il estime que le succès d'une entreprise repose sur trois compétences de base, internes et distinctes : la culture, le savoir-faire et le réseau. En examinant les travaux de Quinn, DeFillippi et Arthur (1994) se sont demandés comment les individus pouvaient contribuer aux compétences de base de l'organisation, et comment ils pouvaient apporter de la valeur ajoutée à l'organisation tout en prenant en charge leur propre carrière (Arthur, Claman et DeFillippi ; 1995). À ces compétences organisationnelles, ils ont fait

correspondre des compétences de carrière au nombre de trois (DeFillippi et Arthur, 1994) :

- *know-why* : cette compétence de carrière répond à la question *Pourquoi ?* concernant les motivations et l'identité de l'individu . Les croyances, valeurs, et identités des individus proviennent de la culture organisationnelle. La « *boundaryless career* » encourage l'individu à dissocier son identité de son emploi et de ses expériences.
- *know-how* : c'est le savoir-faire soit les compétences et connaissances liées à l'emploi. Le savoir-faire individuel s'il n'est pas enrichi, perd en valeur pour l'individu ainsi que pour l'organisation.
- *know-whom* : cette compétence représente les réseaux pertinents pour la carrière et souligne la façon dont les individus contribuent à la communication inter-organisationnelle. Pour l'organisation le réseau revêt trois avantages : c'est une ressource qui s'appuie sur l'expertise d'autres organisations, c'est le garant de la réputation acquise, c'est une source d'apprentissage et donc un avantage concurrentiel. Pour chacun de ces avantages l'organisation est dépendante des efforts de réseautage de ses membres. Du point de vue de la carrière, l'individu peut capitaliser sur la réputation de l'organisation pour saisir de nouvelles opportunités, il peut asseoir sa position dans sa propre organisation ou dans des organisations concurrentes grâce aux relations qu'il entretient avec son réseau, il peut utiliser l'accès au réseau pour recueillir des informations pertinentes pour sa carrière.

DeFillippi et Arthur (1994) résument leurs propos dans le tableau qui suit et qui présente les relations entre les compétences organisationnelles, les compétences de la carrière et les approches en termes de gestion des carrières et des ressources humaines qui y sont liées.

Compétences organisationnelles	Compétences de carrière	de la	Approches de la gestion des carrières et des RH
Culture	Know-why Identité		Socialisation

	Valeurs	Team-building
	Intérêts	Développement de carrière
<b>Savoir-faire</b>	Know-how / Savoir-faire	Analyse du poste
	Connaissance	Conception du poste
	Compétences	Évaluation du rendement
	Capacités	Formation et développement
<b>Réseaux</b>	Know-whom / Relations	
	Intra-organisationnel	Relations interpersonnelles
	Inter-organisationnel	Relation client
	Professionnel	Programmes de mentorat
	Social	

*Source: DeFillippi et Arthur (1994) The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective*

### **Tableau : Relations entre compétences organisationnelles, compétences de la carrière et approches de la gestion des carrières et des RH**

DeFillippi et Arthur (1994) soulignent que les compétences organisationnelles dépendent des comportements de carrière des individus. De la même manière, les organisations sont face à une nouvelle ère qui engendre des changements, des restructurations, des réductions d'effectifs et des nouvelles pratiques organisationnelles ce qui implique également des changements en termes de compétences de carrière pour les individus concernés. Les investissements en connaissances et en compétences (know-how, savoir-faire), ainsi que les relations intra-organisationnelles (know-whom, réseau) et l'adaptation identitaire (know-why, culture) de l'individu vis-à-vis de l'organisation n'ont plus de valeur (DeFillippi et Arthur, 1994). Ces changements organisationnels favorisent l'émergence de nouvelles compétences de carrière, en effet, les organisations invitent les individus à s'identifier à d'autres organisations, le contexte émergent exige un changement

continu du savoir-faire des individus, et les échanges relationnels exposent les individus à de nouvelles possibilités de carrière (DeFillippi et Arthur, 1994).

De Fillippi et Arthur (1994) illustrent également l'importance de la profession dans leur vision des « *boundaryless careers* » et des compétences de carrière. Selon eux, l'identification traditionnelle des individus à leur profession peut être renforcée par des échanges d'expériences en matière de changement technologique et en participant à des communautés d'apprentissage axées sur les problématiques de la profession. Ils ajoutent que les compétences relatives au savoir-faire sont renforcées par un engagement professionnel élevé et un transfert de compétence évident. Aussi, ils expliquent que les professions favorisent les compétences relatives au réseau, qui représente un groupe de référence et de soutien notamment pour les individus effectuant des mouvements de carrière inter-organisations.

De Fillippi et Arthur (1994) suggèrent dans le tableau qui suit la comparaison des compétences de carrière en fonction du type de carrière qu'il soit traditionnel ou sans frontière.

Profil de Carrière				
Compétences	Traditionnel		<i>Boundaryless</i>	
<b>Know-why</b>	Dépendant	de	Indépendant	de
<b>Identité</b>	l'organisation		l'organisation	
<b>Know-how/Savoir-faire</b>				
<b>Contexte de l'emploi</b>	Spécialisé		Flexible	
<b>Réseaux</b>				
<b>Lieu</b>	Intra-organisationnel		Inter-organisationnel	
<b>Structure</b>	Hiérarchique		Non-hiérarchique	
	Établie		Émergente	

Source : DeFillippi et Arthur (1994) *The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective*

**Tableau : Profils de compétences des carrières traditionnelles et des carrières nomades**

Dans cette continuité Arthur, Claman et DeFillippi (1995) proposent la notion de « carrière intelligente » selon laquelle l'individu peut interagir avec les compétences organisationnelles de son employeur, mais pas subordonner sa carrière à la culture, au savoir-faire et aux réseaux de ses employeurs successifs.

En fonction du profil de carrière des individus, quelles compétences de carrière développent-ils ?

### 5.3.2 Le modèle de « *boundaryless career* » de Sullivan et Arthur

Sullivan et Arthur (2006), proposent un modèle basé sur le degré de mobilité dans une carrière selon deux continuums, l'un psychologique (subjectif) et l'autre physique (objectif). Ils définissent la mobilité physique comme la transition à travers les frontières, le mouvement réel entre emplois, organisations, pays, etc., et la mobilité psychologique comme la perception de la capacité à effectuer des transitions. Sullivan et Arthur (2006), cherchent à clarifier le sens des « *boundaryless careers* » et à explorer l'interaction de la mobilité physique et de la mobilité psychologique qui a été jusque-là difficile à examiner. Ils expliquent que les chercheurs éprouvent des difficultés à saisir les différents types de « *boundaryless careers* ».

Sullivan et Arthur (2006) suggèrent de définir la « *boundaryless career* » comme une carrière qui implique une mobilité physique et/ou psychologique. Cette carrière peut être alors considérée comme caractérisée par des niveaux variables de mobilité physique et psychologie. Selon Sullivan et Arthur (2006) la « *boundaryless career* » peut être représentée par le modèle suivant :

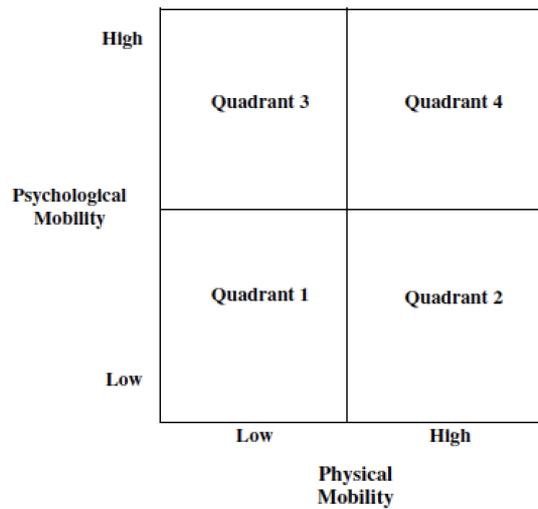


Fig. 1. Two dimensions of boundaryless careers.

*Source: Sullivan et Arthur, (2006), The evolution of the boundaryless career concept:  
 Examining physical and psychological mobility*

**Figure : Les deux dimensions de la « *boundaryless career* »**

D'après le modèle de Sullivan et Arthur (2006), la « *boundaryless career* » peut être étudiée à travers le degré de mobilité manifesté par l'acteur de la carrière tant sur le plan physique que psychologique. La mobilité physique et psychologique et l'interdépendance entre les deux, peut être identifiée et mesurée grâce à ce modèle. Le modèle de Sullivan et Arthur (2006), se base sur quatre types de carrières représentés par les quatre différents quadrants :

- Quadrant 1 : Les carrières de ce quadrant présentent de faibles niveaux de mobilité physique et psychologique et des frontières rigides. Ce type de carrière peut correspondre à un individu doté d'une expertise élevée mais faiblement transférable (un ingénieur à la NASA), il bénéficie de la sécurité de l'emploi, d'un travail challengeant, et il est peu désireux de changer d'employeur.
- Quadrant 2 : Les carrières de ce quadrant ont des niveaux élevés de mobilité physique mais de faibles niveaux de mobilité psychologique. Il s'agit par exemple de la carrière d'un jeune qui occupe des emplois temporaires qui lui permettent une grande mobilité ou d'un individu qui suit la mobilité géographique de son conjoint. Ces carrières traversent des frontières physiques mais pas psychologiques. Certaines carrières du quadrant peuvent connaître un dysfonctionnement dans leur

déroulement, c'est le cas par exemple d'un individu qui possède des compétences qui lui permettent de chercher un salaire de plus en plus élevé et à mesure que la demande pour ses compétences diminue il voit diminuer ses opportunités de carrière.

- Quadrant 3 : Les carrières de ce quadrant ont de faibles niveaux de mobilité physique et des niveaux élevés de mobilité psychologique. Les individus ayant ce type de carrière nourrissent de grandes attentes vis-à-vis de leur employabilité sans forcément changer d'employeur. Il s'agit aussi d'individus qui recherchent un épanouissement personnel en dehors du lieu de travail, ou en introduisant de nouvelles idées sur le lieu de travail. Cependant la mobilité psychologique peut être source de problème pour le déroulement de la carrière. C'est le cas d'un individu qui possède une expertise et qui ne ressent pas de frontières psychologiques en raison de la confiance qu'il a en ses propres capacités, l'employeur de cet individu lui confie un poste sans lien avec son expertise, l'individu perd en employabilité et devient moins attrayant pour de potentiels employeurs. L'extrême confiance de cet individu en ses propres capacités l'a éloigné de son expertise et lui a fait perdre en mobilité psychologique. C'est aussi le cas d'un individu qui possède des compétences liées à une profession et une faible intelligence émotionnelle. Bien qu'il entretienne une certaine mobilité psychologique, il n'améliore pas ses compétences interpersonnelles ce qui l'empêche d'obtenir un emploi dans d'autres organisations
- Quadrant 4 : Les carrières de ce quadrant présentent à la fois une forte mobilité psychologique et physique. Il s'agit par exemple d'un individu qui change régulièrement d'employeur et chaque nouvel emploi lui permet de gagner en expertise et en confiance, jusqu'à se détacher de toute organisation et devenir son propre employeur.

Après avoir présenté leur modèle, Sullivan et Arthur (2006) se demandent pourquoi certaines carrières ont des niveaux de mobilité physique et psychologique plus élevés que d'autres. Pour répondre à cette interrogation, ils émettent cinq propositions :

- Proposition 1 : Les individus qui possèdent des compétences de carrière élevées sont susceptibles d'avoir plus de possibilités de mobilité physique et psychologique.

- Proposition 2 : Les individus en valorisant leurs compétences de carrière, sont susceptibles d'augmenter leurs possibilités de mobilité soit psychologique, soit physique plutôt que d'augmenter les deux simultanément.
- Proposition 3 : Les hommes sont plus susceptibles d'avoir des opportunités de mobilité physique alors que les femmes sont plus susceptibles d'avoir des opportunités de mobilité psychologique.
- Proposition 4 : Les individus dotés d'une culture ou d'une idéologie individualiste sont plus susceptibles de changer de groupe de travail ou d'organisations et de faire preuve de mobilité physique. Les individus dotés d'une culture et d'une idéologie collectiviste sont plus susceptibles de rester dans leur groupe de travail ou dans leur organisation et de faire preuve de mobilité psychologique.
- Proposition 5 : Les individus ayant des orientations individuelles (qui préfèrent une gestion des ressources humaines individualisée) sont plus susceptibles de saisir les opportunités pour et faire preuve de mobilité physique. Les individus ayant des orientations collectivistes (qui préfèrent une gestion des ressources humaines du groupe) sont plus susceptibles de saisir les opportunités pour et faire preuve de mobilité psychologique.

Ce modèle développé par Sullivan et Arthur permet de mesurer la « *boundaryless career* » grâce à la mobilité physique et la mobilité psychologique. Il permet d'identifier, de reconnaître et de clarifier les différents types de carrière qui existent.

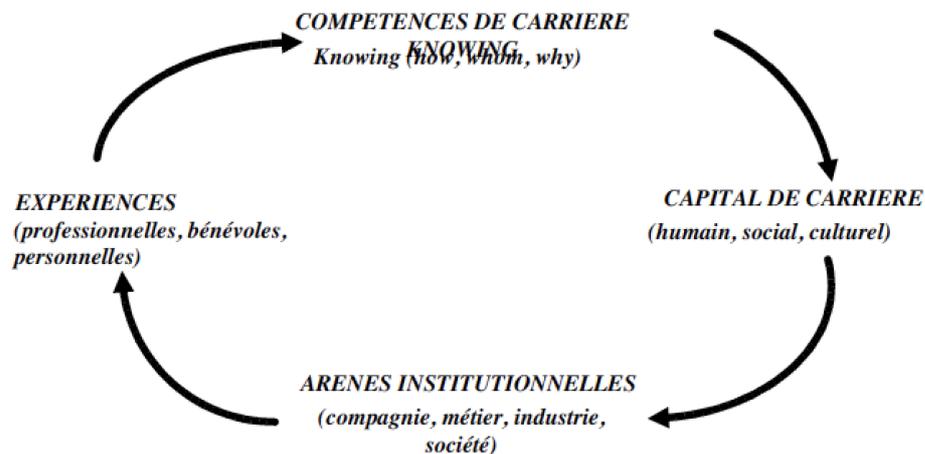
### 5.3.3 Les « *boundaryless careers* » à la française

#### Une conceptualisation de la carrière nomade

L'expression « *boundaryless career* » a été traduite en français pour la première fois par Cadin (1997) avec l'expression « carrière nomade ». Cadin soutient le courant des carrières nomades et conteste le paradigme de la carrière hiérarchique ascendante (Cadin, 1998). Il considère que le point commun de ces carrières nomades réside dans l'expérience de la reconversion radicale (une, voire plusieurs) au cours de la trajectoire professionnelle, et dans le déroulement de ces carrières principalement en

marge des organisations, avec une forte fragilisation de l'appartenance organisationnelle et la disparition de la relation à long terme qui lie l'individu et l'organisation (Cadin et al., 1999).

Cadin et al. (2000) reprennent les fondements théoriques des carrières nomades et proposent une synthèse dynamique des concepts clés du courant et des comportements qui en découlent. Ils présentent leur synthèse sous la forme d'un schéma, qu'ils pourraient appeler le schéma de l'« *enactment of careers* », en reprenant l'expression de Weick (1996).



Source : Cadin L., Bender A-F., De Saint-Giniez V., (2000), *Carrières nomades et contextes nationaux*

**Figure : Le schéma théorique sous-jacent au courant des carrières nomades**

Comme le font les auteurs dans leur analyse, reprenons chaque mot-clé afin d'en assimiler le sens et comprendre les liens permettant le passage d'un mot à un autre.

- L'expérience : elle est associée à la situation, « chaque expérience est une mise en situation considérée comme porteuse d'apprentissage ... En fonction des acquis antérieurs et de la manière dont la situation est vécue, l'individu va s'exposer plus ou moins à l'apprentissage. ». Cette notion d'expérience est appréhendée en termes d'acquis mais aussi en termes de « *Knowledge Management* », soit les connaissances tacites au sens de Polanyi (1966) et de Nonaka et Takeuchi (1995). Ces auteurs

montrent que la création de savoir passe par des phases d'explicitation des éléments « tacites » puis de ré-intériorisation d'éléments « explicites », autrement dit, l'individu n'a pas toujours conscience des savoirs acquis lors d'expériences vécues (Cadin et al., 2000)

- Les compétences de carrière : cette notion fait référence aux acquis des expériences, il s'agit des know-how, know-why et know-whom cités précédemment

- Le capital de carrière : il renvoie à l'accumulation des compétences de carrière, et à la métaphore des portefeuilles de compétences. La notion de capital de carrière renvoie au capital humain, vu au sens large par le courant des carrières nomades. La métaphore des portefeuilles de compétences renvoie à la liberté de l'acteur, confronté sans cesse aux choix qu'il effectue, consciemment ou non. Ces choix se traduisent en des « effets compétences » issus des expériences qu'il vit (Cadin et al., 2000).

- Les arènes institutionnelles : Les individus évoluent dans des espaces dans lesquels ils expriment leur capital de carrière. Ces espaces sont aussi bien une organisation, qu'une profession, un métier, une industrie, un secteur ou encore un pays. Les capitaux de carrière cumulés sont une ressource pour ces différents espaces ou niveaux d'analyse. Dans le cas d'une profession, les capitaux de carrière constituent un *pool* de compétences déterminant dans le développement de l'espace professionnel (Cadin et al., 2000).

Pour boucler la boucle, « les capitaux de carrière valorisables dans les différentes arènes ouvrent la voie à de nouvelles expériences » (Cadin et al., 2000)

Dans une étude empirique Cadin et al. (2003) cherchent à vérifier si le phénomène de carrières nomades existe en France et s'il connaît le même essor que sur les autres territoires nationaux. Pour ce faire, ils mènent une enquête sur 79 personnes issues de catégories socio-professionnelles et choisis de manière aléatoire, afin d'une part de « saisir la réalité des carrières actuelles en France et d'apprécier l'existence et l'importance des carrières nomades en France » (Cadin et al., 2003) et d'autre part, de « préciser ce que recouvrent les carrières nomades, c'est-à-dire d'essayer de mettre de l'ordre dans les différents types de parcours de carrière existants, afin de donner une consistance concrète à la notion de « boundaryless career » » (Cadin et al., 2003).

À partir des résultats des trajectoires professionnelles recueillis, Cadin et al. (1999, 2000, 2003) établissent une taxonomie des carrières constituée de cinq catégories différentes. Certaines correspondent à des modèles de carrière déjà connus et d'autres sont plus originales (Cadin et al. 2000). Le tableau suivant inspiré de Cadin et al. (2000) et complété par Cadin et al. (2003), présente les caractéristiques de chaque type de carrières.

<b><i>Types de carrière</i></b>	<b>Caractéristiques de la carrière</b>
<b><i>Les sédentaires ou les carrières organisationnelles classiques</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un seul employeur au cours de la vie professionnelle</li> <li>• Succession de mobilités verticales ou horizontales dans des métiers proches les uns des autres en fonction des opportunités de la structure</li> <li>• Les individus ne souhaitent pas changer d'employeur</li> <li>• Les salariés désirant évoluer recherchent le succès objectif (responsabilités, salaire)</li> </ul>
<b><i>Les migrants ou la navigation dans un périmètre organisationnel</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les individus travaillent dans une même entreprise mais ont connu des changements de métier ou d'environnement radicaux</li> <li>• Un seul employeur avec un marché interne diversifié (grande entreprise, groupe, fonction publique)</li> <li>• Existence d'un projet personnel ou sentiment d'avoir opéré une transition professionnelle importante ou originale, moins organisée et sécurisante que dans la carrière sédentaire</li> <li>• Plusieurs métiers au cours de la vie professionnelle</li> </ul>
<b><i>Les itinérants ou la logique de métier</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs employeurs</li> <li>• Des trajectoires professionnelles articulées autour d'un métier, d'un secteur d'activité bien défini, et qui changent fréquemment d'employeurs afin de renforcer leur expérience et de gagner en responsabilités</li> </ul>
<b><i>Les frontaliers ou l'aller-</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs employeurs</li> </ul>

<b><i>retour organisation-marché</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des individus qui naviguent entre le statut de salarié et d'indépendant</li> <li>• Les parcours se déploient au sein d'une industrie ou d'un métier, avec une autonomie plus importante par rapport à l'employeur</li> <li>• Redéfinition de l'identité professionnelle en fonction des projets</li> <li>• Les individus s'appuient sur certaines ressources organisationnelles (compétences, réseaux, ...) dans la construction de leur carrière</li> </ul>
<b><i>Les nomades ou sans frontières</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils s'affranchissent des frontières organisationnelles :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soit par une orientation précoce vers l'auto-emploi</li> <li>- Soit par des reconversions radicales</li> <li>- Soit par des interruptions professionnelles importantes</li> </ul> </li> <li>• Sentiments d'avoir opéré une transition professionnelle importante</li> <li>• Identités multiples ou redéfinitions identitaires en fonction des projets</li> <li>• Recherche du succès subjectif, lequel ne correspond pas toujours au succès objectif</li> </ul>

*Source : Cadin L., Bender A-F., De Saint-Giniez V., (2003), Les carrières nomades – les enseignements d'une comparaison internationale*

**Tableau : Taxonomie des carrières de Cadin et al. (2000, 2003)**

La gradation des carrières sédentaires aux carrières nomades, reflète une augmentation de la prise de risque dans la carrière et une indépendance croissante vis-à-vis de l'organisation (Cadin et al., 2000). Cadin et al. (2003) considèrent que la trajectoire de la carrière peut être qualifiée de nomade dès lors qu'il ne s'agit pas d'une carrière organisationnelle traditionnelle (les sédentaires). Autrement dit, les migrants, les itinérants, les frontaliers et les sans-frontières sont des sous-types des

carrières nomades, cependant ils ont des cheminements professionnels différents qui sont le résultat d'une stratégie individuel pour faire face à une situation particulière (Cadin et al., 2003).

Après analyse des résultats de leur étude, Cadin et al. (2000) constatent que les sédentaires et migrants sont souvent employés par des organismes publics et de grandes entreprises. Les itinérants sont principalement des « professionnels » d'entreprise (fonction marketing, RH, comptabilité, ...) et des profils paramédicaux. Les frontaliers et nomades se trouvent souvent dans le secteur des services aux entreprises (conseil), aux particuliers, et dans le commerce, l'artisanat et l'agriculture. Cadin et al. (2000) précisent que à l'origine des mobilités professionnelles il y a des licenciements, des faillites, des difficultés financières, un sentiment de blocage de carrière, un désir d'autonomie, ou encore la réalisation de motivations personnelles.

Cadin et al. (2000) mettent en avant l'idée de stratégies mises en œuvre par les individus ayant des carrières « nomadisantes » (autre que sédentaires). Ces stratégies reposent sur les trois compétences de carrière (Cadin et al., 2000). :

- Le recours au réseau (know-whom) aussi bien personnel que professionnel, il s'agit de savoir entretenir de bonnes relations et savoir montrer l'intérêt de son projet.
- L'acquisition des compétences professionnelles (know-how), qui se fait généralement en entreprise ou auprès de mentors.
- Donner du sens aux expériences en construisant une image de soi et une identité forte (know-why). Les itinérants et les frontaliers ont souvent une identité métier forte, les nomades entrepreneurs ont une identité d'indépendant, les migrants et nomades mobiles ont une image de soi flexible et résiliente qui évolue tout en maintenant un fort noyau identitaire.

Cadin et al. ont largement contribué au développement du concept de carrière nomade, d'une part en dévoilant l'existence de ce type de carrière sur le sol français, et d'autre part en construisant une typologie qui permet de caractériser et classer les différents types de carrières nomades, ce qui n'a jamais été fait auparavant. Cependant, leur étude ne prend pas en compte les variables sociodémographiques et

contextuelles qui peuvent avoir un impact sur la mobilité et la trajectoire professionnelle.

Bien que le courant des carrières nomades s'avère adapté au contexte américain, les chercheurs français qui se sont intéressés au paradigme des nouvelles carrières semblent suivre la même mouvance.

L'évolution économique et sociale des dernières décennies modifie la relation organisation – individu. Face à un environnement changeant et fluctuant, la responsabilité de la carrière n'incombe plus à l'organisation mais à l'individu. En effet, les parcours professionnels ne s'envisagent plus selon la définition traditionnelle de la carrière et la carrière n'est plus programmée par l'organisation pour ses salariés (Dany et al., 2013). Les salariés pour s'adapter à ces évolutions, vont devenir plus volages, et moins attachés et engagés vis-à-vis de leur organisation (Guerrero, 2001).

En France, la recherche sur les carrières s'est particulièrement penchée sur la population des cadres (Dany, 2001 ; Dany et al. 2011 ; Pralong et Peretti-Ndiaye, 2016 ; Cadin, 2009 ; Bouffartigue et Pochic, 2001...). Les résultats des différentes enquêtes s'accordent à dire que sur le territoire français, il est rare de voir se détacher de véritables carrières complètement atypiques. Les salariés adoptent en général des comportements intermédiaires entre la carrière traditionnelle et la carrière nomade (Guerrero, 2001), pour reprendre la typologie de Cadin et al. (2000), il existe peu de vrais nomades parmi les cadres français (Bouffartigue et Pochic, 2001). Pour étoffer la connaissance sur les carrières nomades en France, il pourrait être intéressant de ne pas limiter les études à la seule population des cadres et l'élargir à d'autres populations.

La taxonomie des carrières de Cadin est-elle adaptée aux carrières du secteur public ?

## 5.4 La carrière publique à l'épreuve du New Public Management

Dans la continuité de la réflexion sur les carrières nomades à la française, et pour l'intérêt de cette recherche, il est indispensable d'aborder la question de la carrière dans la fonction publique.

Les efforts pour la réforme de l'administration publique sont aussi anciens que l'administration elle-même (Peters, 2010). La domination de l'État structurée par un système autocentré, hiérarchique et de limitation des acteurs au sein d'un cadre institutionnel, cède la place à un éclatement des frontières (entre le public et le privé, le local et le national) et à une grande diversité d'acteurs (Duran et Thoenig, 1996).

Dans cette perspective, ces dernières décennies bon nombre de réformes sont menées et orientées vers la recherche d'efficacité, d'efficience et de performance des administrations publiques. Pour ce faire, la fonction publique va s'inspirer des « bonnes pratiques » de gestion des entreprises et va les adapter à ses institutions. Ce nouveau courant est celui du « *New Public Management* » (NPM). Bezes et Demazière (2011) définissent le NPM comme « de nouvelles manières de penser l'organisation administrative à partir d'un ensemble hétérogène d'axiomes tirés de théories économiques, de prescriptions issues de savoirs de management, de descriptions de pratiques expérimentées dans des réformes ... ». Ce courant prône : la dissociation entre les fonctions stratégie et pilotage et les fonctions opérationnelles, la fragmentation des bureaucraties verticales, le recours aux mécanismes de marché, la modification de la structure hiérarchique de l'administration, la responsabilisation des échelons en charge de l'action publique, et la mise en place d'une gestion par les résultats (Bezes et Demazière, 2011). Dunleavy et al. (2006) proposent une analyse des principes du NPM qui repose sur les pratiques managériales inspirée du secteur privé, et notamment sur la désagrégation avec l'éclatement des hiérarchies monolithiques, l'introduction de la concurrence dans les structures publiques, et le passage d'un système de récompense basé sur l'*éthos* à un système de récompense basé sur l'incitation lié à la performance. Dans ce contexte qui gagne en incertitude et en compétitivité, les structures publiques font face à des évolutions régulières de

leurs objectifs, de leurs missions ou de leurs compétences, et elles se gardent de plus en plus de promettre des évolutions précises à leurs fonctionnaires (Dany et al. 2013).

En effet, les politiques de réformes de l'administration publique ont eu pour effet de remettre en cause le statut professionnel et social des fonctionnaires et particulièrement celui des hauts fonctionnaires (Rouban, 2014). De nombreuses études ont mis en exergue les divergences entre les réformes NPM et les professions du secteur public (Bezes et Demazière, 2011 ; Bonelli et Pelletier, 2010 ; Chauvière, 2007 ; Gori et al. 2009...). D'une part les politiques dénoncent l'autonomie des groupes professionnels, l'augmentation du déficit budgétaire associée à une autonomie et une auto-régulation professionnelle excessive, d'autre part, la rhétorique en faveur des professions, la qualité du service public, l'expertise et le savoir-faire professionnel et l'autonomie indispensable aux groupes professionnels publics sont menacés et s'opposent aux exigences budgétaires (Bezes et Demazière, 2011).

En termes de gestion des hauts fonctionnaires, le nouveau modèle managérial responsabilise les directions des ressources humaines des ministères, dans la gestion des carrières qui sont plus diversifiées mais aussi plus incertaines (Chanut, 2001).

Ce nouveau paradigme de NPM bouleverse aussi bien les organisations publiques que les individus qui évoluent dans la sphère publique. Depuis les années 1980, les élites administratives sont un sujet presque oublié, la littérature consacrée au NPM a mis de côté les évolutions récentes des hautes fonctions publiques (Rouban, 2014). Pourtant, les fonctionnaires en règle générale et la haute fonction publique en particulier ont été confrontés aux politiques de réformes menées au nom de la « nouvelle gestion publique » (Rouban, 2014). Ces réformes imposent entre autres, au haut fonctionnaire de se transformer en manager à l'image du cadre dirigeant en entreprise (Rouban, 2014).

La question est donc de savoir si les hauts fonctionnaires publics ont connu une évolution de leur statut social et professionnel et de leur place au sommet de l'État, pour ce faire il est particulièrement intéressant d'examiner leurs carrières (Rouban,

2014). C'est spécifiquement l'objet de cette recherche, étudier les positions des hauts fonctionnaires de l'État et l'évolution de leurs parcours professionnels.

Les réformes liées au NPM influencent-elles le déroulement des carrières des hauts fonctionnaires publics ?

## **5.5 Limites de ces nouveaux modèles et retour vers la carrière traditionnelle ?**

L'enthousiasme que suscite le courant des nouvelles carrières depuis plus de trente ans, éloigne le spectre de la carrière organisationnelle traditionnelle. Toutefois l'engouement autour de ce nouveau paradigme d'une carrière qui évolue en dehors des frontières d'une seule organisation ne met pas d'accord tous les chercheurs qui s'intéressent à la carrière. Une infime partie plaide toujours pour la pérennité de la carrière classique. Un retour vers la carrière classique est-il envisageable ?

Bien que le courant des nouvelles carrières permette de mettre en exergue le développement de carrières « atypiques », le désengagement des organisations vis-à-vis de leurs salariés, la fin des plans de carrière et de la notion d'employabilité (Dany, 1996), l'émergence de formes organisationnelles plus flexibles et plus plates (Goffee et Scase, 1992 ; Miles et Snow, 1996), ces nouvelles approches enterrent les réalités organisationnelles qui s'imposent encore aux individus (Dany, 2002, 2004).

D'un point de vue théorique, le courant s'inscrit dans une philosophie libérale qui donnerait un poids trop important par rapport à la réalité, aux choix individuels (Bender, Dejoux et Wechtler ; 2009). Aussi, les critères objectifs qui permettent de repérer les individus nomades sont très flous (Falcoz, 2001). D'autre part, certaines études montrent l'importance de la culture nationale sur les carrières nomades, en France par exemple un certain nombre de facteurs comme l'importance des diplômes, la sécurité de l'emploi, le salaire élevé et l'avancement professionnel vertical limitent l'expansion des carrières nomades et renforcent les modèles de carrière traditionnels

(Dany, 2003). Par ailleurs, le courant des carrières nomades met de côté le rôle de la gestion des ressources humaines dans la structuration du marché interne, dans l'organisation et dans l'évolution des carrières (Falcoz, 2001).

D'un point de vue empirique, les études qui ont mené à la découverte des nouvelles carrières se sont principalement déroulées sur le sol américain et sont adaptées au contexte américain et à l'évolution économique et sociale des États-Unis et des autres pays anglo-saxons. La carrière nomade a été importée en Europe alors qu'elle a connu son essor dans un contexte différent surtout concernant la structuration du marché du travail (Falcoz, 2001). L'idée que l'organisation évoluerait vers de nouvelles formes organisationnelles qui impliquent l'évolution vers de nouvelles carrières est largement remise en cause (Falcoz, 2001). Aussi, les carrières nomades ont le plus souvent été identifiées dans des secteurs « atypiques » comme le cas des carrières qui se sont déroulées dans le cinéma ou dans la Silicon Valley (Falcoz, 2001).

Pour le cas particulier d'une population à haut potentiel, l'idéologie de la carrière traditionnelle, rationnelle, de long terme reste très présente (Adamson et al. 1996). Les organisations qui emploient ce type de population, n'hésitent pas s'investir dans des politiques coûteuses et complexes (Falcoz, 2001). En effet, les carrières demeurent largement gérées par les organisations (Bender, Dejoux et Wechtler ; 2009) et pour les organisations. De plus, la carrière favorise l'établissement d'une relation d'emploi à long terme et reste le meilleur moyen de fidéliser les individus (Falcoz, 2001).

Un courant soutient le modèle de carrière classique, traditionnel, axé sur l'organisation, à l'inverse, un autre courant prône un modèle de carrière qui se construit au-delà des frontières organisationnelles, pourtant aucun des deux courants ne capture la réalité des carrières d'aujourd'hui (Baruch, 2006). Cette forte dichotomie ne traduit pas la réalité, la carrière classique n'est pas enterrée mais elle ne constitue pas une norme, les nouvelles carrières sont adaptées à un nombre croissant d'individus et d'environnements mais ne constituent pas non plus la nouvelle norme (Baruch, 2006).

Pourtant prometteur, le modèle des nouvelles carrières mériterait d'être enrichi par des enquêtes empiriques (Falcoz, 2001) pour expliquer les comportements d'individus appartenant à des populations particulières. En effet, ce cadre conceptuel permet de rendre compte de réalités croissantes, qui peuvent être source d'enseignements pour les individus et les organisations (Cadin et al. 2003).

Le paradigme des nouvelles carrières est-il remis en cause dans le cas de la carrière publique ?

## Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre nous avons mis en lumière le développement de nouveaux modèles de carrières. La conjoncture depuis les années 1980 a modifié les organisations structurellement ce qui a favorisé l'émergence de nouvelles carrières en adéquation avec l'individu. Dans le paradigme des nouvelles carrières on compte deux théorisations majeures : les carrières protéennes qui ont une approche individualiste où l'individu est en charge de sa carrière, et les carrières nomades qui supposent que l'individu franchisse différentes limites, barrières ou frontières organisationnelles, hiérarchiques, psychologiques, etc.

Ce chapitre nous a également permis de mettre en avant la conceptualisation de la carrière nomade en France avec le développement d'une typologie de carrière associée à des caractéristiques spécifiques et qui considère qu'une carrière est nomade dès lors qu'elle n'est pas sédentaire, organisationnelle et classique.

Nous avons mis en exergue l'impact des effets conjoncturels sur l'évolution des carrières de manière générale mais nous nous sommes également penchés sur les carrières dans la fonction publique bouleversées par l'application des principes du NPM.

Il nous a semblé également intéressant de montrer les limites de ces nouveaux modèles de carrière.

Suite à l'étude réalisée sur les nouvelles carrières, nous nous demandons si de nouvelles carrières sont identifiables au sein de la fonction publique ? Nous nous interrogeons également, si des nouvelles carrières se dessinent, influencent-elles la « professionnalité » du corps ? En fonction du profil de carrière des individus, quelles compétences de carrière développent-ils ? La taxonomie des carrières de Cadin est-elle adaptée aux carrières du secteur public ? Quelles stratégies sont développées par les individus n'ayant pas des carrières classiques ? Les réformes liées au NPM influencent-elles le déroulement des carrières des hauts fonctionnaires publics ? Le paradigme des nouvelles carrières est-il remis en cause dans le cas de la carrière publique ?

La revue de la littérature proposée dans cette première partie n'a pas été décidée a priori avant la recherche, elle a été construite suite aux questionnements induits préalablement à la recherche. Le sens de la démarche de recherche est donné à la fois par la revue de littérature et aussi par le terrain lui-même qui a induit le questionnement initial. Cette recherche s'inscrit dans une démarche abductive, la revue de la littérature mobilisée suit le sens des questionnements émis en introduction et permet de les affiner et les préciser.

Rappelons les questions énoncées dans l'introduction :

- Dans le foisonnement de recherches sur le concept de carrière, où se situe le modèle de carrière des hauts fonctionnaires d'État ?
- Comment se positionnent les IPEF et quelles sont les différentes dynamiques dans lesquelles leurs parcours s'inscrivent ?
- La carrière des IPEF sont-elles le reflet d'un mouvement collectif ou individuel ?
- Les stratégies élitaires des grands corps d'État ont-elles connu un renouveau suite aux différentes restructurations de l'action publique ?
- Comment expliquer la mobilité au sein du secteur public, le contexte a-t-il eu un effet de structure modifiant la logique des parcours professionnels ? L'évolution des missions affecte-elle les trajectoires professionnelles ?

La première partie de cette thèse a été l'occasion de poser de très nombreux questionnements tout le long du développement de la revue de la littérature. Ces questionnements nous ont guidés dans la formulation de la question de recherche principale et de quatre sous-questions de recherche permettant de répondre à la question principale.

## Question de recherche principale



**Entre logiques corporatistes traditionnelles et nouvelles logiques managériales,  
où se situe le modèle de carrière des IPEF ?**

**Question de recherche 1 :** Comment évolue l'espace des carrières des IPEF ?

**Question de recherche 2 :** Comment les IPEF se sont-ils adaptés aux différentes réformes de l'appareil étatique depuis les années 1980 ?

**Question de recherche 3 :** Le corps des IPEF reste-t-il attaché à un modèle de carrière bureaucratique ?

**Question de recherche 4 :** Les IPEF investissent-ils de nouveaux modèles de carrière, si oui peut-on les classer au sein d'une typologie ?

Les questionnements posés tout le long de la revue de la littérature serviront de fil directeur pour répondre aux quatre questions de recherche et ainsi à la question de recherche principale. La seconde partie de cette thèse permettra donc de répondre aux questions de recherche.



## **PARTIE 2. Prosopographie du corps des IPEF - Épistémologie, Méthodologie, Résultats et Discussion**

---

## CHAPITRE 6 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET JUSTIFICATION DES CHOIX METHODOLOGIQUES

*« Le commencement de toute science, c'est l'étonnement de ce que les choses sont ce qu'elles sont. » Aristote, Métaphysique*

*« La méthode qui consiste à mettre les théories à l'épreuve dans un esprit critique et à les sélectionner conformément aux résultats des tests, suit toujours la même démarche : en partant d'une nouvelle idée, avancée à titre d'essai et nullement justifiée à ce stade - et qui peut être une prévision, une hypothèse, un système théorique ou tout ce que vous voulez -, l'on tire par une déduction logique des conclusions. L'on compare alors ces conclusions les unes aux autres et à d'autres énoncés relatifs à la question de manière à trouver les relations logiques (telles l'équivalence, la déductibilité, la compatibilité ou l'incompatibilité) qui les unissent. » Karl Popper, La Logique de la découverte scientifique (1973)*

### Introduction du chapitre

Ce chapitre permet d'explicitier le positionnement épistémologique retenu pour cette recherche et de justifier le choix de la méthodologie retenue. L'idée est de clarifier le paradigme épistémologique mobilisé dans cette recherche et établir le lien avec l'approche méthodologique mobilisée.

#### 6.1 Le positionnement épistémologique

Rappelons-le, le mot « épistémologie » renvoie aux méthodes propres à chaque science ou domaine scientifique, il s'agit des démarches de la pensée scientifique mais également des problèmes de la vérité scientifique (Demaizière, Narcy-Combes ;

2007). Le mot positionnement prend sens dans la mesure où l'épistémologie s'intéresse à la façon dont la connaissance se construit pour chaque individu (Demaizière, Narcy-Combes ; 2007).

Piaget, dans l'*Encyclopédie Pléiade* qu'il dirige sous le titre *Logique et connaissance scientifique* (1967) propose de définir l'épistémologie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables ». Il considère que le terme « constitution » recouvre les « conditions d'accession » ainsi que les « conditions proprement constitutives ». Pour expliquer sa définition Piaget (1967) constate que :

- Cette définition fait référence, « à la validité des connaissances » et aux « conditions d'accession » ;
- Le terme « connaissances » au pluriel signifie qu'il existe diverses formes de connaissances (mathématique, physique, biologie, sociologie, etc...), et les conditions de la vérité sont propres à chaque forme ;
- Le terme « accession » signifie que « la connaissance est un processus » ;
- Les « conditions constitutives » sont « à la fois les conditions de validité formelles ou expérimentales et les conditions de fait relatives aux apports de l'objet et à ceux du sujet dans la structuration des connaissances ». Les « conditions constitutives » des connaissances vont être dépendantes des « conditions d'accession » à ces connaissances.

Autrement dit, Piaget dans sa définition de l'épistémologie prend en compte le fait qu'il existe plusieurs types de connaissances, que la connaissance est un processus évolutif, et que la structuration des connaissances repose sur la relation entre un sujet et un objet.

Le chercheur doit se poser trois grandes questions sur la légitimité des connaissances nécessaires pour élaborer un raisonnement scientifique (Le Moigne, 2012) :

- Qu'est-ce que la connaissance : il s'agit d'interroger le concept gnoséologique soit définir l'étude, la genèse, la nature et la forme des connaissances (Le Moigne, 2012). Il s'agit également de définir si cette connaissance est une réalité qui existe indépendamment du chercheur ou est-elle l'interprétation de la réalité par le chercheur (Girod-Séville, Perret ; 1999) ;

- Comment la connaissance est-elle engendrée, constituée : il s'agit d'interroger la question méthodologique (Le Moigne, 2012), soit le processus « d'accession » à la connaissance ;
- Comment apprécier la valeur et le statut de cette connaissance : il s'agit de s'interroger sur les critères qui permettent de valider la connaissance produite (Girod-Séville, Perret ; 1999).

Le chercheur en répondant à ces trois questions établit son positionnement épistémologique, autrement dit, les réponses à ces questions dépendent du positionnement du chercheur. Cependant, le champ des réponses possibles est réduit : répondre à la première question conditionne la réponse à la deuxième et à la troisième question (Le Moigne, 2012). Pour répondre à ces questions, le chercheur se repose sur les grands paradigmes épistémologiques connus.

En épistémologie il existe deux grands paradigmes de base, le premier courant est le positivisme et il est d'usage de dire que ce courant est mobilisé principalement pour les sciences « dures ». Le second grand paradigme est le constructivisme, applicable en général aux sciences sociales. Adossé et s'inspirant du constructivisme on peut parler d'un troisième paradigme épistémologique : l'interprétativisme.

Girod-Séville et Perret (1999), proposent de résumer les réponses données par chaque paradigme aux trois questions épistémologiques préalables, dans le tableau qui suit :

<b>Les paradigmes</b> <b>Les questions épistémologiques</b>	<b>Le positivisme</b>	<b>L'interprétativisme</b>	<b>Le constructivisme</b>
<i>Quel est le statut de la connaissance ?</i>	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
<i>La nature de la</i>			

« réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?  Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... »  Statut privilégié de l'explication	L'interprétation  Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... »  Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités ... »  Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ?  Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Girod-Séville M. & Perret V. (1999), *Fondements épistémologiques de la recherche*

### Tableau : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

#### 6.1.1 Le paradigme positiviste

Le paradigme positiviste revendique une position réaliste, la réalité existe en soi, elle possède une essence propre, une ontologie, le chercheur cherche à connaître cette réalité extérieure à lui (Girod-Séville, Perret ; 1999) et à l'expliquer.

Auguste Comte, considéré comme le père fondateur du positivisme pose comme postulat de base : « *Considéré d'abord dans son acceptation la plus ancienne et la plus commune, le mot positif désigne le réel, par opposition au chimérique.* » (Auguste Comte, 1844, cité par Le Moigne, 1990). Pour Comte il est nécessaire de faire des observations de faits réels, de se servir de ces faits afin de créer des lois scientifiques qui expliquent comment opèrent les phénomènes (Pickering, 2011). Comte considère que la connaissance doit être réelle, utile, positive et relative. En revanche, l'état positif comtien ne cherche ni les causes initiales ni les fins ultimes, il se borne à décrire les faits par des lois mathématiques (Bouleau, 2017). John Stuart Mill ambassadeur du positivisme anglo-saxon (cité par Braunstein, 2015), dès 1868 considère que Comte « se borne principalement à l'étude des méthodes d'investigation », autrement dit des « voies par lesquelles l'esprit humain arrive à des conclusions » et il se désintéresse totalement des « conditions de la preuve » et « ne fournit aucun critérium de vérité ».

Le positivisme tel qu'il est appréhendé aujourd'hui en sciences de gestion s'approche plus de la définition faite par le cercle de Vienne (Schlick, Carnap, Neurath, Hahn et Frank) des années 20 au début des années 70 et puis plus tard par Canguilhem. Les membres du cercle de Vienne s'identifient comme des « empiristes logiques ». Malgré certaines divergences de point de vue, ils s'accordent sur deux idées communes : la première est qu'il faut éliminer de la science les propositions qui n'ont pas de sens et qui n'expliquent rien, la seconde réside dans l'expression « empirisme logique », la conception scientifique est empiriste et positive (la connaissance vient de l'expérience), et elle se caractérise par l'application d'une méthode (analyse logique) (Dumez, 2010).

Le paradigme positiviste repose sur cinq principes solides, explicites et claires. Le Moigne (1990) fait état de ces principes fondamentaux, résumés dans le tableau qui suit :

<i>Principe ontologique</i>	Réalité du réel et existence d'un critère de vérité. Peut être vraie une proposition
-----------------------------	--

	qui décrit effectivement la réalité, le but de la science étant de découvrir cette réalité
<i>Principe de l'univers câblé</i>	Le réel est déterminé et connaissable par des lois éternelles. Le but de la science est de découvrir la vérité, grâce à l'observation de faits de manière empirique, de mettre en lien des relations de cause à effet et donc découvrir des lois.
<i>Principe d'objectivité</i>	L'observation de l'objet réel par le chercheur ne modifie pas la nature de cet objet. Le chercheur et l'objet étudié sont distincts l'un de l'autre. Le chercheur doit être extérieur à l'objet étudié.
<i>Principe de naturalité de la logique</i>	La logique est naturelle donc tout ce qui est découvert par la nature est vrai.
<i>Principe de moindre action</i>	Entre deux théories la plus simple est la plus scientifique.

*Source : Le Moigne J.L., (1990), Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation*

### **Tableau : Principes du paradigme épistémologique positiviste**

Néanmoins, le paradigme positiviste est sujet à controverses depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle. Bon nombre de penseurs d'accordent à souligner que le paradigme positiviste soutient de fortes idéologies, ils plaident également pour son inefficacité et pour la paralysie qu'il engendre avec le découpage des connaissances scientifiques en différentes disciplines (Barreau 2008, Le Moigne, 2012). Aussi, de nombreux travaux en épistémologie des sciences humaines et sociales critiquent et posent les limites de la transposition de l'approche positiviste à la recherche en sciences humaines et sociales et en sciences de gestion (Martinet et al., 1990 ; Brachet, 1998 ; David et al., 2000 ; Thiétart et al. 2003 ; ...). En effet, la vision positiviste implique que l'objet

étudié soit isolé de son contexte, ce qui peut sembler difficilement applicable dans un projet de recherche dans le domaine des sciences humaines et sociales.

Cette thèse cherchant à identifier le modèle de carrière d'une population particulière et à caractériser les différentes représentations de carrière de cette population, ne semble pas s'ancrer dans un positionnement épistémologique positiviste, qui impliquerait de séparer les individus (objet) des phénomènes sociaux (contexte) et de vérifier des hypothèses préétablies. En effet, on ne peut prétendre étudier les carrières sans prendre en compte le sujet et son rapport au monde.

### **6.1.2 L'approche interprétativiste**

Avant de situer le positionnement épistémologique de cette recherche, il convient d'aborder le deuxième paradigme épistémologique : l'interprétativisme. Certains auteurs considèrent le paradigme interprétativiste comme un paradigme épistémologique à part entière (Girod-Séville, Perret ; 1999), d'autres comme un des courants du constructivisme (Guba et Lincoln, 1989), ou encore comme un paradigme méthodologique (Yanow, 2006). Ce courant partage un certain nombre d'hypothèses relativistes avec le constructivisme cependant il diffère quant au processus de création de la connaissance et aux critères de validité de la recherche (Girod-Séville, Perret ; 1999). En effet, la connaissance est créée par construction pour l'un et par interprétation pour l'autre (Avenier et Gavard-Perret, 2008).

L'interprétativisme prend sa source dans les travaux de Weber (1964) sur la sociologie compréhensive. La sociologie compréhensive au sens Weberien, vise à comprendre le sens donné par un acteur à une action sociale, à l'interpréter et à l'expliquer. L'épistémologie interprétativiste apporte une approche compréhensive de la réalité. Il s'agit de comprendre un phénomène de l'intérieur, d'appréhender les motivations et les intentions des acteurs, et les significations qu'ils attachent à la réalité (Allard-Poesi et Maréchal, 1999). La démarche interprétative prend en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons et les croyances des acteurs (Girod-Séville, Perret ; 1999). Ce paradigme épistémologique suppose que le

chercheur doit comprendre les comportements des acteurs impliqués dans le phénomène qu'il étudie. Le chercheur doit faire preuve d'empathie afin d'atteindre au plus près les réalités vécues par les acteurs. Il doit s'immerger à l'intérieur du phénomène étudié afin de produire une connaissance contextuelle, subjective, empathique et représentative de la réalité des acteurs. Dans le cadre de la thèse, nous ne prétendons pas chercher à interpréter les perceptions des acteurs sur leurs carrières.

### 6.1.3 Le paradigme constructiviste et les apports du pragmatisme

« L'épistémologie constructiviste est fondée sur le projet résultant de l'interaction intentionnelle d'un sujet sur un objet, est une conception de la connaissance comprise comme un processus actif avant de l'être comme un résultat fini : « la connaissance ne saurait être conçue comme prédéterminée, ni dans les structures internes du sujet, puisqu'elles résultent d'une construction effective et continue, ni dans les caractères préexistants de l'objet, puisqu'ils ne sont connus que grâce à la médiation nécessaire de ces structures ». » (Piaget, 1990). C'est ainsi que Piaget définit le constructivisme, non comme une idéologie mais comme une véritable science de la connaissance.

Le paradigme constructiviste repose sur cinq principes fondamentaux mis en exergue par Le Moigne (1990) et résumés dans le tableau qui suit :

<p><i>Principe de représentabilité de l'expérience du réel</i></p>	<p>La connaissance est la recherche de la manière de penser et de se comporter qui conviennent (Von Glasersfeld, cité par Le Moigne 1990). Le réel et la vérité sont inatteignables, ils relèvent de l'adéquation des modèles de notre expérience du monde à cette expérience.</p>
<p><i>Principe de l'univers construit</i></p>	<p>Les représentations du monde sont téléologiques, « la connaissance n'est pas</p>

	la découverte des nécessités mais l'actualisation des possibles » (Piaget, cité par Le Moigne 1990).
<i>Principe de l'interaction sujet-objet</i>	La réalité est la représentation que s'en construit un sujet, l'interaction sujet et objet constitue la construction de la connaissance.
<i>Principe de l'argumentation générale</i>	Ne plus se réduire à la logique disjonctive naturelle et utiliser la multiplicité des modes d'exercice de la raison (induction, abduction, ...).
<i>Principe d'action intelligente</i>	Le chercheur est un concepteur-observateur-modélisateur. Le principe d'action intelligente est l'élaboration, par un raisonnement décrit <i>a posteriori</i> , d'une stratégie d'action proposant une adéquation entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse.

Source : Le Moigne J.L., (1990), *La modélisation des systèmes complexes*

### **Tableau : Principes du paradigme épistémologique constructiviste**

Néanmoins, le courant constructiviste ne se résume pas à une vision du constructivisme définie, « il y aurait davantage une galaxie constructiviste qu'une école bien identifiée » (David, 1999). Il existe différentes idéologies ou théorisations constructivistes mais on compte essentiellement deux paradigmes épistémologiques constructivistes qui se dégagent : le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (1989, 1998) et le paradigme épistémologique constructiviste radical initié par Von Glaserfeld (1988/1981, 2001, 2005) et appuyé par Le Moigne (1990, 2001, 2002, 2003, 2012).

Le point focal qui met d'accord toutes les épistémologies constructivistes est l'inséparabilité de la connaissance du réel et du sujet qui l'étudie. Cette hypothèse

suppose que la connaissance d'un phénomène ne peut être séparée du sujet connaissant qui l'étudie (Avenier, 2011). Dans cette même lignée, toutes les épistémologies constructivistes sont d'accord pour dire que la connaissance est la construction de représentations à partir de l'expérience. Autrement dit, la connaissance est la représentation de l'expérience du sujet, « la connaissance qu'il peut construire d'un réel est celle de sa propre expérience du réel » (Le Moigne, 1995). Dans le cadre de la thèse, s'intéresser à la carrière implique de s'intéresser à un sujet : l'individu.

Hormis cette hypothèse fondatrice commune, les deux paradigmes épistémologiques constructivistes diffèrent à plusieurs niveaux. Le tableau qui suit est un extrait du tableau présenté par Avenier (2011) dans son article, il compare et synthétise les hypothèses fondatrices des deux paradigmes.

<b>Paradigmes épistémologiques</b> <b>Hypothèses fondatrices</b>	<b>Paradigme Épistémologique Constructiviste Radical/ Pragmatique</b> (Glaserfeld, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001, 2002)	<b>Paradigme Épistémologique Constructiviste selon Guba et Lincoln</b> (1989, 1998) / <b>Post-moderniste</b>
<b>Hypothèses gnoséologiques</b>  <i>Quelle est la nature de la connaissance ?</i>  <i>Dans la connaissance, quelle est la relation entre le sujet connaissant et le phénomène</i>	Le <b>critère de vérité</b> retenu est le principe pragmatique du <i>verum/factum</i> : le vrai est le même que le fait.	<b>Hypothèse ontologique relativiste</b> : il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles. Alors, on ne peut formuler d'hypothèses de travail sur le phénomène étudié.  La « <b>vérité</b> » est définie comme la représentation la plus informée et sophistiquée faisant consensus parmi les individus les plus compétents pour forger cette

<p><i>étudié ?</i></p> <p><i>Quel est le but de la connaissance ?</i></p>	<p>L'élaboration de connaissances est vue comme un processus intentionnel d'élaboration de constructions symboliques, appelées représentations. Celle-ci sont forgées à partir de l'expérience que le sujet a du phénomène qu'il étudie et de ses connaissances antérieures.</p> <p>Le processus de connaissance a pour but l'élaboration de représentations fonctionnement adaptées et viables pour cheminer dans le monde.</p>	<p>représentation.</p> <p>L'élaboration de connaissances est vue comme un acte de construction.</p> <p>Le processus de connaissance a pour but l'élaboration de compréhensions améliorées des situations étudiées.</p>
<p><b>Hypothèses méthodologiques</b></p>	<p>Toute méthode, y inclus les méthodes herméneutiques et dialectiques sont éligibles.</p> <p><b>Principes directeurs :</b> comportement éthique, explicitation des hypothèses et du processus d'élaboration des connaissances, et rigueur critique dans la conduite de ce processus.</p>	<p>Seules les méthodes herméneutiques et dialectiques, mises en œuvre de manière éthique sont éligibles.</p> <p><b>Critères d'évaluation</b> de la qualité d'une recherche : crédibilité, authenticité.</p>

*Source : Avenier M., (2011), Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ?*

**Tableau : Extrait du tableau des hypothèses fondatrices des deux paradigmes épistémologiques constructivistes contemporains**

Le paradigme constructiviste de Guba et Lincoln (1989, 1998) relève du post-modernisme, il soutient une hypothèse ontologique relativiste, qui suppose que le réel ontologique est relatif, et qu'il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles. Le paradigme épistémologique constructiviste radical relève du pragmatisme, en effet, l'élaboration de connaissances vise à mettre en ordre et organiser un monde constitué par l'expérience, ces connaissances fournissent « des repères convenant à l'expérience des humains et viables pour cheminer vers leurs buts » (Avenier, 2011). Selon Glaserfeld (1988), « Le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique 'objective', mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience ». En effet, le paradigme épistémologique constructiviste radical ou pragmatique, ne postule aucune hypothèse ontologique, ce qui donne la possibilité au chercheur de poser des hypothèses de travail d'ordre ontologique sur le phénomène qu'il étudie et sur l'expérience qu'il en a (Avenier, 2011).

Du point de vue méthodologique, le paradigme épistémologique constructiviste de Guba et Lincoln, très restreint, privilégie uniquement les méthodes herméneutiques mises en œuvre de manière dialectique (Guba et Lincoln, 1989, 1998). Alors que le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, est bien plus ouvert, en effet, la « méthodologie des connaissances constructibles » (Le Moigne, 1995) de ce paradigme repose sur deux principes :

- Le principe de la modélisation systémique : permet de légitimer scientifiquement les énoncés enseignables produits. La modélisation systémique « se veut à la fois téléologique ou projective (quel projet ?) et phénoménologique (quelles actions ou fonctions ?) » (Le Moigne, 1995). Il s'agit d'exprimer par un système le projet de modélisation contextualisée d'un phénomène complexe (Le Moigne, 1995) ;
- Le principe d'action intelligente : permet de construire des connaissances « possibles », et l'observant choisira la solution qu'il souhaite communiquer ou enseigner, celle-ci devra être argumentée, donc constructible et reproductible (Le Moigne, 1995).

Dans une recherche qui s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, toutes les techniques de recueil et de traitement des données qu'elles soient qualitatives ou quantitatives sont acceptées (Avenier, 2011). Il suffit de respecter les principes directeurs du dit paradigme qui ont déjà été mentionnés précédemment : l'explicitation du travail épistémique et empirique de la recherche et l'adoption d'un comportement éthique et d'une rigueur critique dans la conduite de ce processus (Le Moigne, 1995).

#### **6.1.4 Un positionnement épistémologique pragmatique**

En se fondant sur les trois paradigmes épistémologiques de base, le paradigme épistémologique positiviste a déjà été écarté préalablement. Les principes de ce paradigme ne sont pas compatibles avec une telle recherche. L'ambition ici est d'étudier le phénomène corporatiste et les carrières des acteurs qui évoluent à l'intérieur de ce phénomène, ce qui implique de démarrer cette recherche en apportant un regard neutre, sans formuler d'hypothèses préétablies, et de ne pas séparer les acteurs des phénomènes sociaux (contexte).

La revue de la littérature qui porte sur le phénomène corporatiste ainsi que sur le concept de carrière implique indéniablement de s'intéresser à l'individu et à son rapport à la réalité. Le positionnement de cette recherche se situe alors entre interprétativisme et constructivisme.

L'interprétativisme implique de s'intéresser aux motivations et aux intentions des acteurs, cela suppose que le chercheur fasse preuve d'empathie, qu'il se positionne au cœur du phénomène pour être au plus près des acteurs et interpréter au mieux leurs représentations. Cela suggère une proximité entre le chercheur et son objet d'étude.

Cette recherche aspire à comprendre les représentations de carrière d'une population particulière, celle de hauts fonctionnaires d'État. Par représentations on entend l'évolution de ces carrières ce qui implique une dimension temporelle et spatiale. Au-delà de cette approche compréhensive qui conviendrait à un positionnement

interprétativiste, l'ambition de cette thèse et surtout sa finalité est la construction d'un modèle typologique des carrières dans la fonction publique.

Il y a bien une dimension compréhensive qui correspondrait à une épistémologie interprétativiste, mais cette recherche ne s'intéresse pas aux motivations et aux intentions des acteurs. Elle ne prétend pas non plus une immersion au plus près du phénomène étudié qui donnerait accès à une observation « plus ou moins » participante, ni une posture empathique du chercheur.

Le positionnement épistémologique de cette recherche semble s'orienter vers une approche constructiviste. Les chercheurs en sciences de gestion adhèrent pour la plupart à une approche constructiviste (David, 1999). Aussi, en examinant la littérature qui porte sur le courant des carrières, on constate aisément qu'une importance croissante est accordée aux considérations épistémologiques. Les auteurs s'attardent à préciser et surtout expliciter le positionnement épistémologique de leur recherche, et s'accordent à rattacher ce positionnement à l'épistémologie constructiviste. Dans l'absolu cela ne suffit pas à justifier le positionnement épistémologique de cette recherche.

La visée constructiviste de cette recherche peut être démontrée en reprenant les trois éléments structurant le constructivisme : la négation du présupposé ontologique, la co-construction des problèmes avec les acteurs, la construction d'artefacts comme projet de recherche, (Charreire et Huault, 2001) :

- Le principe ontologique positiviste a d'emblée été écarté, la réalité étudiée ici n'est pas extérieure au chercheur, elle est subjective et relève de l'observation d'un construit social, ici la carrière. Le phénomène corporatiste est un phénomène complexe dans lequel prend part la carrière qui est une construction sociale, à la fois du phénomène corporatiste et des acteurs qui y participent. La carrière est donc une forme construite qui s'apparente davantage à un projet d'étude qu'à un objet d'étude.
- La co-construction des problèmes avec les acteurs. Brièvement et sans rentrer dans des détails qui seront apportés plus tard, la construction de la connaissance a été réalisée en deux temps. Cette étude en deux temps a favorisé les allers-retours entre

la théorie et le terrain. La connaissance du sujet a fait l'objet (ou le projet) d'une construction continue. En effet, la volonté de travailler sur un corps de la fonction publique à débiter avant la recherche doctorale. Une première étude (en mémoire de Master 2) a été réalisée sur la décision de fusion de deux anciens corps pour former le corps d'aujourd'hui. L'avantage que présente le constructivisme et particulièrement le constructivisme pragmatique est la possibilité de mobiliser toutes les méthodes de construction de connaissances souhaitées. Cette première étude qualitative a favorisé la proximité entre le chercheur et les acteurs, qui ont par la suite sollicités une étude sur les carrières, cette fois quantitative.

- La construction d'artefacts comme projet de recherche. Cette recherche rejoint l'orientation pragmatique du constructivisme, puisqu'elle propose de construire un modèle sur les différents types de carrières dans la fonction publique. Cette recherche se veut tournée vers l'action, en proposant des préconisations managériales notamment sur le rôle de la gestion des ressources humaines.

Dans cette thèse, le paradigme épistémologique retenu est le constructivisme pragmatique. Il n'y a pas de définition rigide du pragmatisme, on le présente plutôt comme une attitude, une tournure d'esprit, qui dans un travail sociologique fait référence à la primauté de la pratique, l'importance du contexte, la place de l'incertitude et de la contingence et la temporalité de l'action (Ogien, 2014). Si on reprend la pensée de Dewey (1938) « Pour la raison pragmatique, expérimentale et démocratique {...} la fin ne justifie pas les moyens, mais les moyens produisent des fins qui les mettent à l'épreuve »<sup>24</sup>. Cette citation peut être associée à la pluralité des méthodes (quantitatives, qualitatives ou les deux) qu'il est possible de mobiliser dans l'approche pragmatique de l'épistémologie constructiviste. En effet, cette possibilité qu'offre le pragmatisme encourage ou même exige l'intégration de différentes perspectives théoriques pour interpréter les données (Brewer et Hunter, 1989)<sup>25</sup>. Le constructivisme pragmatique semble être le paradigme le plus à même afin de répondre le plus efficacement à la question de recherche. Cette recherche se nourrit de ses apports ontologiques et épistémiques, ainsi que de son orientation opérationnelle.

---

<sup>24</sup> Traduit de l'anglais par Deledalle dès 1967 et repris de l'article de Le Moigne (2001)

Dans cette recherche, la connaissance se construit à partir d'une démarche abductive qui va favoriser les allers-retours entre le travail empirique et les théories et concepts mobilisés pour appréhender les carrières des ingénieurs d'État et en construire des représentations claires, en vue de construire un modèle typologique de la carrière des fonctionnaires, en lien avec des savoirs déjà établis.

## **6.2 Justification du choix méthodologique**

Piaget, dans l'*Encyclopédie Pléiade* (1967) caractérise la méthodologie en la situant entre la logique et l'épistémologie. Il considère que la logique est une logique appliquée et qu'elle légifère en s'appuyant sur des emplois antérieurs qui laissent place à des généralisations (Piaget, 1967). La réflexion épistémologique née à travers des « crises de sciences » qui sont le résultat d'un manque de méthodes qui doit être surmonté par de nouvelles méthodes (Piaget, 1967). La méthodologie n'est pas indépendante de la logique et de l'épistémologie elle dépend bien de ces deux domaines. Le choix méthodologique découle du positionnement épistémologique de la recherche.

### **6.2.1 Faire preuve d'opportunisme méthodologique**

En sciences de gestion, l'opportunisme méthodologique relève de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observation offertes par les circonstances (Girin, 1989). La notion d'opportunisme méthodologique telle qu'elle est entendue dans cette recherche s'inscrit en partie dans la pensée de Girin (1989). Il considère qu'en sciences de gestion, un degré élevé d'opportunisme s'impose pour plusieurs raisons, notamment pour l'entrée sur le terrain. Cette recherche porte sur un grand corps

---

<sup>25</sup> Cité dans l'ouvrage de Tashakkori et Teddlie (1998)

d'État très fermé et difficilement accessible. L'entrée sur le terrain a été négociée sur la base de l'élaboration d'un projet de recherche par certains membres du LARGÉPA et particulièrement grâce au Professeur Chanut, qui a permis la rencontre entre les membres du Laboratoire et les membres du grand corps d'État.

D'autres part, du point de vue de la méthode si l'on en revient au propos de Feyerabend (1979), qui dresse une théorie anarchiste de la connaissance, toutes les méthodologies présentent des limites. Feyerabend (1979), considère que la connaissance scientifique ne doit pas suivre de méthode définie. Une méthode ne peut être basée sur des principes rigides et immuables, l'histoire des sciences révèle que ces principes ont souvent été amenés à gagner en souplesse et en adaptabilité. Il se dresse contre une unique méthode fixe et prône en faveur d'une méthodologie pluraliste. Feyerabend prêche pour une connaissance scientifique qui soutient le libéralisme et l'humanisme, et qui défend l'esprit individuel critique.

L'idée que l'on retient dans le cadre de cette recherche est que la production d'une connaissance nouvelle dans un champ théorique donné, ne doit pas nécessairement reposer sur les méthodologies mobilisées pour la production de connaissances appartenant au même champ théorique. En fonction de l'objectif de la recherche et de son contexte, différentes méthodologies peuvent être adaptées. Aussi, en faisant preuve d'opportunisme méthodologique le chercheur doit pouvoir profiter au mieux des données mises à sa disposition par le terrain afin de mener sa recherche.

### **6.2.2 Une méthodologie adaptée à la vision constructiviste pragmatique**

L'épistémologie constructiviste pragmatique, dans laquelle s'inscrit cette recherche, offre la possibilité au chercheur de mobiliser aussi bien une méthodologie qualitative qu'une méthodologie quantitative. Comme mentionné précédemment, il suffit de respecter les principes directeurs du constructivisme pragmatique, qui sont rappelons-le : l'explicitation du travail épistémique et empirique de la recherche et l'adoption d'un comportement éthique et d'une rigueur critique dans la conduite de ce processus (Le Moigne, 1995). Afin d'adopter une méthodologie adaptée à la vision

constructiviste pragmatique, cette recherche doit veiller à respecter ces principes directeurs comme suit :

- L'adoption d'un comportement éthique : la connaissance produite doit être enseignable, et pour être enseignable faudrait-il d'abord qu'elle soit éthique. Le comportement du chercheur doit être éthique, ainsi que la connaissance qu'il produit. Dans cette recherche, la forte consonance quantitative est une réponse à la volonté des membres de l'association du grand corps d'État, d'avoir une vision globale sur les parcours des membres du corps. Afin de respecter cette demande, l'adoption d'une méthodologie quantitative a semblé être la solution adéquate pour étudier un grand nombre de carrière et avoir une vue d'ensemble des parcours des IPEF. En effet, la mobilisation d'outils quantitatifs a permis l'analyse de plus de 1000 carrières ce qui paraît irréalisable à l'aide d'outils qualitatifs. Le comportement éthique doit aussi être adopté dans la perspective de construction d'un modèle. Le chercheur doit veiller à prendre en compte les caractéristiques sociales et culturelles de la population étudiée ;
- L'explicitation des hypothèses et du processus d'élaboration des connaissances, ainsi que la rigueur critique dans la conduite du processus d'élaboration des connaissances, sont à démontrer tout le long de la thèse. Pour respecter ces deux principes, le chercheur doit faire preuve d'un argumentaire solide.

### **6.2.3 Une méthodologie quantitative**

Dans les recherches en sciences de gestion, les méthodes empiriques sont utilisées à des fins d'exploration et d'élaboration de nouveaux objets théoriques (Charrière Petit et Durieux, 1999). La méthodologie choisie qu'elle soit qualitative ou quantitative doit pouvoir aider à répondre le plus efficacement possible à la question de recherche.

Dans la présente recherche, afin de réaliser cette radiographie du corps et saisir les carrières des ingénieurs dans leur ensemble, une méthodologie principalement quantitative semble être la plus adéquate pour atteindre cet objectif. Nous ne nous intéressons pas aux motivations, aux points de vue, aux sentiments des individus, nous ne cherchons pas à en faire des interprétations, c'est pourquoi nous n'avons pas

mobilisé de méthodes qualitatives. Mais nous nous intéressons à leurs carrières d'un point de vue objectif, pas au sens positiviste du terme, mais dans le but d'apporter une analyse pertinente du phénomène et de retranscrire le plus justement possible ces carrières. Nous cherchons à comprendre le phénomène, à le modéliser et à pénétrer à l'intérieur des carrières des membres du corps pour rendre compte de comment elles ont été vécues. Il ne s'agit pas de réduire l'individu à des chiffres ou à des outils statistiques, il s'agit de rester le plus fidèle possible à l'objectif de la recherche : comprendre les représentations (évolution temporelle et spatiale) de carrière d'une population particulière, celle de hauts fonctionnaires d'État, et caractériser le (ou les) modèle des carrières dans la fonction publique.

Bien que la démarche dans laquelle s'inscrit la recherche soit abductive et la méthodologie mobilisée quantitative, les principes de la « Grounded Theory » (Glaser et Strauss, 1967) viennent influencer la construction méthodologique. Brièvement, la « Grounded Theory » est une méthode de collecte et d'analyse de données qui permet de construire une théorie, à partir de l'analyse empirique. Différentes approches de « Grounded Theory » ou théorie ancrée ont été développées depuis l'approche initiale de Glaser et Strauss (1967), comme par exemple l'analyse par théorisation ancrée de Paillé et Mucchielli (2008), la théorisation ancrée de Strauss et Corbin (1998) ou encore la méthode d'analyse de Miles et Huberman (2003). La théorie ancrée propose de construire progressivement la recherche, elle offre la possibilité de modifier la collecte de données afin d'accéder au matériau le plus pertinent et intéressant possible, elle fournit des outils pour transformer les analyses conceptuelles en théorie (Charmaz, 2006). Les principes de la « Grounded Theory » serviront d'appui pour apporter de la rigueur au codage des données.

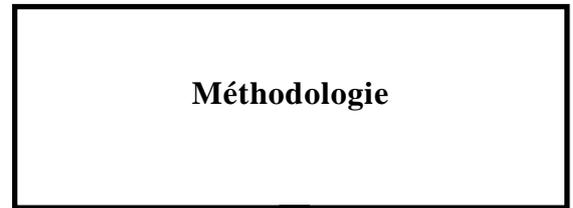
## **Conclusion du chapitre**



**Constructiviste**

Approche pragmatique

Démarche abductive



**Quantitative**

Opportunisme méthodologique

Adaptée à la vision pragmatique

Influencée par Grounded Theory

## **CHAPITRE 7 : LE TEMPS DU TERRAIN : UNE RADIOGRAPHIE DU CORPS, A L'AIDE D'UNE METHODOLOGIE QUANTITATIVE**

*« Il n'y a pas une méthode unique pour étudier les choses ». Aristote*

### **Introduction du chapitre**

Ce chapitre a pour objectif d'exposer et de décrire de la manière la plus pertinente possible la méthodologie mobilisée dans cette recherche. Une méthodologie quantitative principalement, mise en œuvre dans le but d'objectiver les carrières et les positions des ingénieurs membres du corps des Ponts, des Eaux et des Forêts, ainsi que de saisir les différentes dynamiques dans lesquelles leurs parcours s'inscrivent.

Ce chapitre sera l'occasion d'explicitier les différentes phases de l'enquête, le mode de collecte de données ainsi que le type d'analyse qui en est faite. Ce chapitre se veut être en accord avec le choix épistémologique exprimé dans le chapitre précédent, une épistémologie constructiviste à visée pragmatique avec une approche abductive. Cette thèse se construit à partir d'une méthodologie quantitative, en cohérence avec l'orientation pragmatique énoncée précédemment.

L'étude empirique se déroule en deux temps, dans un premier temps une phase exploratoire qui va permettre de mieux connaître le terrain pour mieux l'étudier et dans un second temps, une phase plus approfondie qui décrit le travail méthodologique permettant de répondre à la (les) question(s) de recherche.

### **7.1 Phase exploratoire**

La phase exploratoire dans cette recherche est une étape préliminaire du travail empirique. L'objectif de cette phase n'est pas de répondre directement à la question de recherche de la thèse, l'objectif est d'apprendre à mieux connaître l'objet d'étude, à se familiariser avec le terrain, à ouvrir la porte d'entrée de l'hermétique corps d'État.

### **7.1.1 Le focus group : une porte d'entrée vers le terrain**

Le terrain occupe une place centrale dans les thèses en sciences de gestion, il est à l'origine d'un enrichissement théorique bien qu'y accéder et l'analyser soit soumis à de fortes contraintes (Berry, 2000). Nombreux sont les chercheurs en gestion qui partagent l'objectif commun de « penser et d'agir dans et sur l'organisation » (Lallé, 2004) encore faut-il accéder au terrain et à des informations réelles et pertinentes dont on peut faire un usage scientifique (Lallé, 2004). L'accès au terrain représente une contrainte pour le chercheur en sciences de gestion. Dans ce cas, il est plus aisé pour le chercheur d'accéder au terrain en étant dans la posture de demandé plutôt que d'être dans la posture de demandeur (Berry, 2000).

Le projet de recherche (avant d'aboutir à la thèse) provient d'une demande émanant du terrain. C'est cette demande qui a ouvert l'accès au terrain. Le premier contact établi avec l'objet d'étude, le corps des IPEF, provient d'une demande formulée par l'association en charge des ingénieurs du corps, l'UNIPEF. En effet, l'association souhaitant un point de vue managériale suite aux diverses problématiques internes rencontrées par le corps, a sollicité l'aide du LARGEPA, le laboratoire de gestion de l'Université Paris 2, pour l'organisation de trois focus groups. Ces focus groups ont réuni près d'une dizaine de membres du corps, issus de générations différentes et de domaines d'activités différents afin de discuter des dysfonctionnements présents au sein du corps et dégager des constats et des recommandations pour l'action.

Le Professeur Chanut, en « maitresse de cérémonie » et avec l'aide d'autres membres du LARGEPA, se sont chargés d'organiser, tenir et animer les focus groups. Ayant

été chargée personnellement de rédiger les comptes rendus de ces focus groups, c'était l'occasion d'établir un premier contact avec les membres du corps des IPEF.

Le focus group est une méthode pour recueillir des données qualitatives grâce à des entretiens de groupe. Selon Gavard-Perret et al. (2008), un entretien de groupe « consiste à réunir, autour d'un animateur, un ensemble de personnes pour les amener à interagir {...}. En sciences de gestion, les entretiens de groupe sont utiles pour susciter des idées ou des hypothèses, affiner un diagnostic ou la définition d'un problème, explorer des opinions, attitudes, perceptions ou représentations ».

Autour des membres du Laboratoire, les focus groups ont réuni des ingénieurs de l'ancien corps des Ponts et Chaussées, des ingénieurs de l'ancien corps du GREF, ainsi que certains membres de l'UNIPEF. Les répondants sont issus de générations différentes et de domaines d'activité différents. Trois focus groups sont organisés, ils portent sur des thèmes précis qui font débat au sein du corps : le management des talents et la culture de corps, la marque employeur et l'identité commune. L'objectif de la démarche est de construire des propositions en donnant la parole aux différents participants et en faisant émerger des suggestions. Ces focus groups ont permis la confrontation de différents points de vue et de différents avis dans le but d'aboutir à des constats de la situation présente et de faire émerger des propositions pour l'action. Pour les membres de l'association l'intérêt d'une telle démarche est d'apporter un regard extérieur, en l'occurrence une vision managériale pour résoudre les différentes problématiques rencontrées par le corps et manager la vie collective du corps.

Les recherches en sciences de gestion peuvent recourir aux focus groups pour des raisons différentes. Pour certains chercheurs en marketing notamment, le focus group est l'occasion de recueillir l'opinion de consommateurs sur les caractéristiques d'un produit (Fontana et Frey, 1994), le focus group peut aussi être mobilisé comme seule méthode de collecte de données avec l'appui de technique projective pour questionner les répondants sur des attitudes ou des comportements (Pez, 2012, Butori et Pez 2012). C'est également le moyen de recueillir la représentation sociale véhiculée dans un groupe social à propos d'un projet, d'un événement, d'une situation complexe

(Van der Maren, 2010). Les focus groups peuvent également avoir une visée exploratoire et permettre de dégager des questionnements sur les évolutions et la gestion d'une population particulière (Chanut et al., 2016).

Le focus group présente deux enjeux pour cette recherche : dans un premier temps profiter de la dynamique des échanges pour apprendre à mieux connaître le corps, et les comportements et opinions des individus qui le composent, au-delà des informations déjà présentes dans la revue de littérature à ce sujet. Dans un second temps, identifier les différentes problématiques internes à l'aide des thèmes abordés et se positionner sur une problématique scientifique intéressante et originale à traiter.

### **7.1.2 Le mémoire de Master 2 : une première étude effectuée sur le corps**

Une première étude a été effectuée sur le corps et a fait l'objet d'un mémoire en master 2. Cette recherche a pour objectif, d'étudier et d'analyser la décision publique de fusion du corps des Ingénieurs des Ponts et Chaussées avec le corps des Ingénieurs du GREF pour former le nouveau corps des IPEF. Ainsi que d'identifier les problématiques de gestion soulevées par la fusion.

Pour se faire, il a fallu adopter une perspective généalogique de la décision. Autrement dit, il a fallu faire un travail d'historien et saisir le moment insaisissable de la prise de décision et retracer étape par étape le fil conducteur qui a permis d'aboutir à cette décision. La méthode de collecte de données mobilisée pour reconstituer la décision est l'entretien individuel semi-directif.

L'entretien individuel est une méthode de collecte de donnée adaptée pour explorer des processus complexes tels que la décision (Gavard-Perret et al., 2008). Il est destiné à « collecter dans la perspective de leur analyse des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée » (Baumard et al. 1999) L'entretien est l'outil le plus répandu dans le domaine de la

recherche à caractère qualitatif (Romelaer, 2005). La non-directivité des entretiens offre la possibilité à l'interviewé de révéler beaucoup d'éléments qui ont une valeur et qui peuvent renvoyer directement ou indirectement à des éléments analytiques de la recherche (Baumard et al. 1999).

Dans cette étude l'entretien individuel permet de recueillir le rapport de l'interviewé à la décision de fusion, sa position au moment de la fusion, son avis sur cette décision, ces attentes etc... Il permet de reconstruire chronologiquement la décision de fusion, d'identifier les acteurs clés, et leurs rôles dans cette décision.

Deux premiers entretiens exploratoires ont été menés afin de prendre connaissance de l'objet d'étude et identifier les aspects intéressants à approfondir pour la recherche. Dans un second temps, sept entretiens individuels semi-directifs ont été menés avec des membres du corps ayant vécu de près la décision de fusion étudiée ou participant actuellement à la résolution des problématiques de gestion soulevées. Les entretiens semi-directifs se sont déroulés en trois étapes dans une première partie il s'agissait d'en savoir plus sur la position de l'interlocuteur pendant la fusion comment il l'a vue et vécue, dans un deuxième temps, il s'agissait d'identifier les acteurs qui ont pris part à cette décision et les relations qu'ils ont entretenues et dans une troisième partie, il s'agissait de recueillir l'avis des interviewés sur leur vision du nouveau corps. Les entretiens ont duré en moyenne 1h30, ils ont tous été enregistrés et retranscrits, et se sont tous déroulés dans les lieux d'exercice des individus interviewés. Hormis un entretien téléphonique avec un membre éminent du corps parti à la retraite.

Pour la recherche doctorale ces entretiens ont permis de prendre connaissance des diverses problématiques de gestion au sein du corps des IPEF. Parmi toutes les questions soulevées, dès les premiers entretiens, la question des carrières, des parcours et la gestion des carrières revenait souvent.

### **7.1.3 Littérature grise**

Auger (1975, 1989), parle pour la première fois de la « littérature grise » et l'a défini comme la littérature constituée à partir de rapports et de notes de renseignements. Elle est dense et sa quantité croissante, mais aussi difficile à gérer. En 1997, la troisième conférence internationale sur la littérature grise l'a défini comme « ce qui est produit par toutes les instances du gouvernement, de l'enseignement et la recherche publique, du commerce et de l'industrie, sous un format papier ou numérique, et qui n'est pas contrôlé par l'édition commerciale ». Cette définition élargie la notion de littérature grise. Jugeant cette définition insuffisante Schöpfel (2012) propose une nouvelle définition de la littérature grise : « La littérature grise correspond à tout type de document produit par le gouvernement, l'administration, l'enseignement et la recherche, le commerce et l'industrie, en format papier ou numérique, protégé par les droits de propriété intellectuelle, de qualité suffisante pour être collecté et conservé par une bibliothèque ou une archive institutionnelle, et qui n'est pas contrôlé par l'édition commerciale ».

Une littérature grise a été constituée à partir de documents collectés auprès de l'UNICEF, auprès des individus interviewés et retrouvés sur internet :

- Rapport de la cour des comptes ;
- Rapport d'inspection ;
- Bilan de gestion du corps des IPEF ;
- Rapport d'étape de la fusion du corps des Ponts et Chaussées et du corps du GREF ;
- Charte de gestion du corps des IPEF ;
- Rapports internes produits par l'UNICEF ;
- Etc...

Cette collecte documentaire permet de construire une connaissance pratique du corps au-delà de toute la revue de la littérature qui porte sur le sujet. Cette documentation riche, offre des informations intéressantes et pertinentes pour la recherche à propos :

- Des différentes transformations du corps en fond (missions) et en forme (fusions) ;

- Des pratiques de gestion du corps ;
- De la constitution du corps ;
- Des axes stratégiques du corps.

La littérature grise sur laquelle repose la recherche servira d'appui pour la démarche analytique et viendra enrichir et étoffer l'analyse.

#### **7.1.4 Les apports de la phase exploratoire**

Dans cette recherche, la phase exploratoire est considérée comme l'étape de socialisation<sup>26</sup> du chercheur avec son terrain d'étude. Vis-à-vis du terrain, c'est l'occasion pour le chercheur d'asseoir une certaine légitimité au sein de la population étudiée, de se faire connaître et de faire connaître sa recherche auprès de son terrain d'étude. Cette phase exploratoire se caractérise par une interaction intense avec le terrain.

L'ensemble du matériau empirique collecté n'a pas fait l'objet d'une analyse pure avec un mode spécifique de transposition, d'étiquetage et d'analyse de données. Au lieu de cela, a été engagé un travail d'écriture, de réécriture, de reformulation, de retranscription, d'explication, d'interprétation du matériau collecté, ainsi l'écriture devient au centre de l'exercice analytique (Paillé et Mucchielli, 2012). Cette analyse « en mode écriture » s'est déroulée comme le suggèrent Paillé et Mucchielli (2012) en trois étapes :

- L'appropriation et la compréhension du matériau par le chercheur, dans un esprit d'examen phénoménologique des données, et en accordant une valeur analytique à certains éléments du matériau ;
- La déconstruction du matériau, qui passe par la sélection des données pertinentes ;
- La reconstruction, consiste en un effort de synthétisation et d'assemblage des données relatives à un phénomène.

---

<sup>26</sup> Au sens de Berry (2000)

Entre les comptes rendus des focus groups, la retranscription des entretiens, le mémoire, et les comptes rendus de la littérature grise, l'intérêt de cette démarche pour la thèse est d'explorer, et explorer de nouveau l'ensemble des données recueillies, isoler les éléments pertinents pour la recherche, et les confronter au contexte. Cette démarche a permis d'étoffer la description du phénomène, d'exploiter les données les plus intéressantes pour la thèse, et de faire émerger des constats.

D'un point de vue temporel, c'est durant cette phase que l'UNIPF s'est rapprochée des membres du LARGEPA qui ont participé aux focus groups pour la réalisation d'une étude sur le corps.

Cette phase exploratoire qualitative n'a pas de véritable visée analytique, elle précède la phase analytique principale quantitative. Pour la thèse, c'est l'occasion d'apprendre à mieux connaître le phénomène et d'identifier les outils méthodologiques qui seront mobilisés pendant la phase principale d'analyse.

## **7.2 La phase principale : une étude empirique longitudinale et quantitative**

### **7.2.1 La collecte des données**

Sur le terrain nous avons tenté d'allier opportunisme<sup>27</sup> et méthode, en mobilisant des données secondaires internes, mises à disposition par l'UNIPF. L'idée est de saisir l'opportunité qui se présente d'avoir accès à un matériau interne, qui en même temps se trouve être approprié pour répondre à la question de recherche.

On distingue généralement deux types de données, les données primaires et les données secondaires. Les données primaires sont des informations spécifiquement

---

<sup>27</sup> Au sens de Girin (1989)

collectées pour étudier un phénomène particulier (Pupion, 2012), résoudre une problématique managériale propre à l'étude (Carricano et Poujol, 2009). Les données secondaires sont des données qui existent déjà (Baumard et al., 1999), elles sont construites avant la recherche. Ces données sont des éléments informatifs rassemblés à des fins autres que celles pour lesquelles elles avaient été recueillies initialement (Turgeon et Bernatchez, 2007). Autrement dit, les données secondaires sont initialement collectées pour répondre à un besoin autre que celui de la recherche pour lesquelles elles sont mobilisées. L'utilisation de ces données fournit une alternative à la collecte de données primaires, pouvant offrir au chercheur plus d'informations qu'en mobilisant un ensemble de données primaires (Vartanian, 2011). Il devient impératif, avant toute démarche de recherche de vérifier les sources de données secondaires avant toute collecte de données primaires (Carricano et Poujol, 2009). L'intérêt d'utiliser un ensemble de données secondaires est, l'accès à de grandes quantités d'informations et, à un large échantillon d'individus représentatif de toute une population (Vartanian, 2011).

L'utilisation de données secondaires présente de nombreux avantages : (Vartanian, 2011 ; Dionne et Fleuret, 2016) :

- Elles sont disponibles à moindre coût ou sans frais ;
- Elles couvrent un large éventail de sujets ;
- Le temps pour accéder aux données est réduit ;
- Ce sont des données intègres et rares ;
- La taille de l'échantillon est élevée ;
- Une grande quantité d'informations est disponible sur l'échantillon ;
- L'ensemble de données peut s'étendre sur une longue période et peut être collecté depuis de nombreuses années ;
- Il est possible de croiser des données variées.

On distingue les données secondaires internes issues et produites par l'organisation en question (documents internes, intranet, rapports, données comptables, etc.) et les données secondaires externes produites par son environnement (Internet,

gouvernement, panels, études commerciales, publications, etc.) (Carricano et Poujol, 2009).

L'analyse des données secondaires internes permet de reconstituer des actions et décisions passées, de réaliser une démarche historique et longitudinale, de se familiariser avec un terrain d'étude, etc ; en fonction du type de données collectées, le chercheur peut aussi bien effectuer une analyse quantitative que qualitative (Baumard et al., 1999). Pour des raisons de confidentialité, l'accès à ces données peut être difficile et nécessite d'être en contact avec les individus présents sur le terrain étudié (Baumard et al., 1999). Les données secondaires externes, sont toutes les informations produites hors organisation, sur l'organisation et que l'on retrouve en particulier grâce aux moteurs de recherche.

Dans cette recherche nous mobilisons des données secondaires internes. Les données secondaires telles qu'elles sont appréhendées dans cette recherche ne correspondent pas à des données primaires collectées dans le cadre d'une recherche et qui ont déjà fait l'objet d'une analyse. Les données secondaires internes mobilisées pour la recherche proviennent d'un annuaire. Cet annuaire est constitué par l'UNIPEF, il répertorie près de 6000 membres du corps des IPEF. L'annuaire est classé par année de promotion d'entrée dans le corps. Pour chaque membre du corps il est précisé dans l'annuaire :

- Le nom et prénom ;
- L'année de promotion ;
- La date de naissance ;
- La position administrative ;
- Le diplôme obtenu ;
- L'organisation actuelle ;
- Le poste actuel ;
- L'adresse ;
- Le pays ;
- L'adresse mail ;
- L'historique professionnel qui précise l'organisation d'accueil, le poste occupé, la date de début et la date de fin.

L'annuaire existe en version papier, sur l'intranet du site internet de l'UNIPF, et en fichier Excel. Il est renseigné et mis à jour par les membres du corps eux-mêmes. L'annuaire est le seul véritable outil qui recense à la fois tous les membres du corps et qui apporte des précisions sur la carrière de chacun. Il nous a permis de recueillir des histoires individuelles en fournissant des renseignements sur les mêmes individus à différents moments de leur cycle de vie (Degenne, 2001).

L'annuaire semble être l'outil idéal pour le besoin de la recherche qui est d'étudier les carrières des membres du corps. Pour étudier cette population nous avons tenté de constituer l'échantillon le plus représentatif possible en termes de représentation des IPEF. Nous avons sélectionné trois cohortes de trois promotions qui se suivent, soit un total de neuf promotions (la notion de cohorte sera abordée plus tard dans ce chapitre). La première cohorte est composée des promotions 1980, 1981 et 1982. Ces dates correspondent historiquement au début de l'application de la loi de décentralisation en France. La deuxième cohorte est composée des promotions 1990, 1991 et 1992. Ces dates font échos à la politique de déconcentration du début des années 1990. La troisième cohorte est composée des promotions 2000, 2001 et 2002, rappelant les premières fusions en 2002 des deux corps d'origine.

On s'intéresse donc à trois générations différentes qui ont des anciennetés différentes au sein du corps, et des carrières plus ou moins longues. Pour chacune de ces trois générations, une évolution administrative majeure a marqué l'entrée dans le corps. Dans cette recherche nous ne prétendons pas faire de corrélation entre les évolutions historiques et les évolutions de carrières, néanmoins le choix des promotions a naturellement été influencé par les politiques publiques qui ont marqué le corps.

Une quatrième cohorte composée des promotions 2010 et 2012, a été étudiée. Avec moins d'ancienneté que les autres cohortes (un à deux postes référencés au moment de la collecte de données), celle-ci est moins présente dans l'analyse.

Cette recherche porte sur les carrières de 1215 individus, soit environ 30% des membres du corps des IPEF. Les tableaux qui suivent présentent le nombre d'IPEF par promotion et par cohorte.

<b>Cohorte</b>	<b>Cohorte 1</b>		
<b>Promo</b>	1980	1981	1982
<b>Nb d'IPEF</b>	143	132	92
<b>Total par cohorte</b>	367		

<b>Cohorte</b>	<b>Cohorte 2</b>		
<b>Promo</b>	1990	1991	1992
<b>Nb d'IPEF</b>	105	107	102
<b>Total par cohorte</b>	314		

<b>Cohorte</b>	<b>Cohorte 3</b>		
<b>Promo</b>	2000	2001	2002
<b>Nb d'IPEF</b>	125	134	136
<b>Total par cohorte</b>	395		

<b>Cohorte</b>	<b>Cohorte 4</b>	
<b>Promo</b>	2010	2012
<b>Nb d'IPEF</b>	93	46
<b>Total par cohorte</b>	139	

*Source : auteur*

### **Tableaux récapitulatifs du nombre d'IPEF par promotion et par cohorte**

Nous avons eu accès aux trois formats existants de l'annuaire, pour un traitement quantitatif nous avons privilégié l'annuaire sous format Excel.

### 7.2.2 Le codage des données

Cette phase de codage a nécessité un travail assez lourd et laborieux, mais qui s'est révélé indispensable à l'examen profond des 1215 carrières des IPEF.

À la réception du matériau brut on se retrouve face à un fichier contenant une masse d'informations et retraçant plus de 8700 carrières remontant à la promotion 1911. Nous avons dans un premier temps retenu plus de 4000 IPEF actifs et mis de côté les promotions de retraités. Nous avons ensuite isolé les 11 promotions qui nous intéressent.

Comme précisé précédemment, l'annuaire est renseigné par les individus eux-mêmes. On remarque alors le manque d'homogénéité et d'harmonie du document. En effet, un même type de poste peut avoir des intitulés différents, de même qu'une organisation peut avoir plusieurs appellations différentes. Il est donc impossible d'effectuer un traitement statistique sans passer par la case « codage des données ».

Nous l'avons énoncé en justifiant le positionnement méthodologique de la recherche, nous allons utiliser certains principes de l'analyse qualitative des données afin d'apporter de la rigueur à la codification et à la catégorisation des données. Le codage est l'occasion pour le chercheur de transformer un monde empirique brut en un monde organisé (Allard-Poesi, 2003). C'est un processus de transformation et de réduction des données (Point, 2018). Le codage consiste à découper, les données en unités d'analyse, à définir des catégories pour ensuite ranger les unités d'analyse dans les catégories (Grawitz, 1996). La codification renvoie à la transformation des données brutes en une première formulation ou en étiquette, la catégorisation renvoie à une réorganisation des données et des codes au sein de catégories (Point, 2018). L'objectif de la phase de catégorisation est de définir des catégories permettant de regrouper des codes identiques sous un titre générique (Deslauriers, 1987).

Pour la recherche, le défi est d'unifier un matériau qui en fond est très hétérogène et disparate et en forme manque de structure et d'organisation pour un traitement

quantitatif. La méthode du codage semble être indiquée pour réduire, transformer et unifier les données brutes de l'annuaire. Nous utilisons un codage de premier ordre descriptif. D'après Miles et Huberman (2003), le codage descriptif ne suggère aucune interprétation, mais simplement l'attribution d'une classe de phénomènes à un segment de texte. Ensuite nous regroupons les codes qui présentent une certaine homogénéité dans une même catégorie.

Plus concrètement, nous regroupons sous un même code :

- Les organisations renseignées sous différentes appellations ;
- Les organisations qui présentent les mêmes statuts.

Rappelons-le, dans cette recherche nous cherchons à savoir comment évoluent les carrières des IPEF à l'intérieur et à l'extérieur de la sphère publique. Ainsi, on attribue un code à chaque position occupée par chacun des 1215 IPEF depuis son entrée dans le corps.

Le tableau qui suit présente les codes, sous codes ainsi que certaines données brutes auxquels ils sont associés.

Code	Sous code	Exemple
Inspection		Conseil général environnement et développement durable - MIGT
Administration centrale		Direction générale de l'administration
Services déconcentrés	Service régional Service départemental Service départemental d'outre-mer	Direction régionale environnement, aménagement et logement Direction départementale de l'agriculture et de la forêt Direction départementale de l'équipement – La Réunion
Établissement public		Office national des forêts
Agence		Agence de l'eau Rhône Méditerranée et Corse
Autres ministères	Inspection d'un autre ministère Administration centrale d'un autre ministère Représentation de l'État en région autre ministère Représentation de l'État en département autre ministère Représentation de l'État à	Inspection générale des finances Service du Premier ministre Préfecture de région des Pays de la Loire Sous-préfecture d'Avallon - Yonne Ambassade de France en Italie

	l'étranger autre ministère Agence dépendant d'un autre ministère	Agence publique pour l'immobilier de la justice
Collectivité territoriale		Conseil général de Saône-et-Loire
Entreprise publique		Aéroports de Paris
Représentation à l'étranger	Commission européenne Organisme international Administration publique à l'étranger	Commission européenne Eurocontrol Ministère libanais des ressources hydrauliques et électriques
Réseau Scientifique et Technique (RST) et école publique		Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture AgroParisTech
RST et école à l'étranger ou école privée		ISRA Sénégal Université d'Oxford
Cabinet ministériel		Cabinet du ministre
Institution politique		Assemblée Nationale
Association tiers secteur		Association d'initiatives locales pour l'énergie et l'environnement
Organisation professionnelle ou consulaire		Syndicat mixte aéroportuaire du grand Ouest

Grande entreprise	<p>Grande entreprise industrie énergie</p> <p>Grande entreprise conseil banque finance assurance</p> <p>Grande entreprise télécoms, biologie commerce</p> <p>Grande entreprise à l'étranger industrie énergie</p> <p>Grande entreprise à l'étranger conseil banque finance assurance</p> <p>Grande entreprise à l'étranger télécoms, biologie commerce</p>	<p>Véolia</p> <p>BNP Paribas Securities Services</p> <p>LVMH</p> <p>Transdev mobiliadade</p> <p>Royal Bank of Scotland</p> <p>Alcatel Shanghai optical fiber cable</p>
PME / TPE	<p>PME/TPE industrie énergie</p> <p>PME/TPE télécoms, biologie commerce</p>	<p>Sigmatec ingénierie</p> <p>Société Ercom</p>
Retraité		Retraité
Décédé		Décédé
Non renseigné		

*Source : auteur*

**Tableau : Codes, sous codes et illustrations**

Le tableau qui suit illustre le travail de codage pour le cas d'un individu pris aléatoirement parmi l'ensemble des individus retenus pour l'étude. Nous préservons l'anonymat des individus dont les carrières sont étudiées.

Promo	Civilité	Nom	Prénom	Âge	Âge entrée dans le corps	Mode d'entrée dans le corps codé	Formation initiale	Position administrative
1982	M.	X	x	56	24	École d'agronomie	ENSA Toulouse	Détaché

Date début	1 <sup>er</sup> organisme	1 <sup>ère</sup> fonction	1 <sup>er</sup> organisme non codé	1 <sup>ère</sup> fonction non codé	Date début	2 <sup>ème</sup> organisme	2 <sup>ème</sup> fonction	2 <sup>ème</sup> organisme non codé	2 <sup>ème</sup> fonction non codé
1982	Non renseigné	Non renseigné			1984	Service régional	Non renseigné	Direction régionale de l'agriculture et de la forêt (DRAF) Aquitaine	

Date début	3 <sup>ème</sup> organisme	3 <sup>ème</sup> fonction	3 <sup>ème</sup> organisme non codé	3 <sup>ème</sup> fonction non codé	Date début	4 <sup>ème</sup> organisme	4 <sup>ème</sup> fonction	4 <sup>ème</sup> organisme non codé	4 <sup>ème</sup> fonction non codé
1990	Service	Manager	Direction	Chef du service	1996	Service	Manager	Direction	Adjoint au

	départemental		départementale de l'agriculture et de la forêt (DDAF) Gironde	économie agricole, puis du service équipements ruraux		départemental		départementale de l'agriculture et de la forêt (DDAF) Lot-et-Garonne	directeur
--	---------------	--	---	---	--	---------------	--	--	-----------

Date début	5 <sup>ème</sup> organisme	5 <sup>ème</sup> fonction	5 <sup>ème</sup> organisme non codé	5 <sup>ème</sup> fonction non codé	Date début	6 <sup>ème</sup> organisme	6 <sup>ème</sup> fonction	6 <sup>ème</sup> organisme non codé	6 <sup>ème</sup> fonction non codé
1998	Service départemental	Cadre dirigeant	Direction départementale de l'agriculture et de la forêt (DDAF) Haute-Corse	Directeur délégué	2001	Service départemental	Cadre dirigeant	Direction départementale de l'agriculture et de la forêt (DDAF) Gironde	Directeur

Date début	7 <sup>ème</sup> organisme	7 <sup>ème</sup> fonction	7 <sup>ème</sup> organisme non codé	7 <sup>ème</sup> fonction non codé	Date début	8 <sup>ème</sup> organisme	8 <sup>ème</sup> fonction	8 <sup>ème</sup> organisme non codé	8 <sup>ème</sup> fonction non codé
2004	Cabinet ministériel	Interface politique et administrative	Cabinet du ministre	Conseiller technique puis conseiller spécial	2006	Service régional	Cadre dirigeant	Direction régionale de l'agriculture et de la forêt (DRAF) Aquitaine	Directeur

Date début	9 <sup>ème</sup> organisme	9 <sup>ème</sup> fonction	9 <sup>ème</sup> organisme non codé	9 <sup>ème</sup> fonction non codé	Date début	10 <sup>ème</sup> organisme	10 <sup>ème</sup> fonction	10 <sup>ème</sup> organisme non codé	10 <sup>ème</sup> fonction non codé
2007	Cabinet ministériel	Interface politique et administrative	Cabinet du Premier ministre	Conseiller technique chargé de l'agriculture, de la pêche, de la forêt et de la chasse	2008	Établissement public	Cadre dirigeant	FranceAgriMer (Établissement national des produits de l'agriculture et de la mer)	Directeur général

Date début	11 <sup>ème</sup> organisme	11 <sup>ème</sup> fonction	11 <sup>ème</sup> organisme non codé	11 <sup>ème</sup> fonction non codé
2013	Association tiers secteur	Cadre dirigeant	Conseil interprofessionnel du vin de Bordeaux (CIVB)	Directeur général

**Tableau : Exemple de codage pour un individu extrait de la base de données**

Le travail de codage s'est fait chemin faisant, en étudiant et auscultant profondément les données brutes. Nous avons construit les codes au fur et à mesure de l'exploration du matériau. Un travail de recherche dans la littérature grise et sur internet a été indispensable d'une part pour identifier les différents codes et d'autre part pour associer les données brutes aux codes qui leur correspondent. Nous avons tenté de représenter au mieux l'ensemble des positions occupées tout en faisant preuve de synthèse. Le tableau précédent illustre le travail de codage pour la carrière d'un individu.

Notons également que dans l'annuaire certaines positions ne sont pas renseignées par les individus concernés. Nous avons tenté de compléter les données manquantes à l'aide d'une recherche sur internet lorsque c'était possible. Le taux de non renseigné dans l'annuaire est de l'ordre de 30%.

Comme préconisé par l'analyse qualitative des données, nous avons regroupé les codes au sein de catégories. En effet, le codage est une méthode qui permet d'organiser et de regrouper les données codées qui présentent des caractéristiques similaires dans des catégories ou « familles » (Saldana, 2013). La catégorie peut être définie « comme un ensemble d'unités d'analyse disposant de significations proches, de caractéristiques formelles ou de propriétés similaires » (Allard-Poesi, 2003). Les catégories suggèrent des concepts qui expliquent le phénomène observé (Point, 2018).

Ces catégories nous les avons appelées machine en reprenant l'appellation de Deleuze et Guattari dans le douzième des « Mille plateaux » (1980) : « Traité de nomadologie : la machine de guerre ». Pour résumer la pensée des deux philosophes, ils considèrent que des minorités (religieuses, professionnelles, ...) se constituent en machine de guerre et se dressent contre l'appareil de l'État ou la « forme-État ». Deleuze et Guattari (1980), dans leur ouvrage abordent l'histoire du corps des Ponts ainsi que la notion de corps et de grands corps d'État qu'ils appellent aussi « corps collectif ». D'après les deux auteurs, « les corps collectifs » se considèrent comme de « grandes familles » de fonctionnaires, « toutefois, il semble que dans beaucoup de ces corps, quelque chose d'autre agit qui ne se ramène pas à ce schéma. Ce n'est pas

seulement la défense obstinée de leurs privilèges. Ce serait aussi une aptitude, même caricaturale, même déformée, à se constituer comme machine de guerre, en opposant à l'État d'autres modèles, un autre dynamisme, une ambition nomade. » (Deleuze et Guattari, 1980). Autrement dit, Deleuze et Guattari (1980) considèrent que parmi les corps une minorité se dresse en machine de guerre pour influencer l'État et y infuser leurs idées et leurs buts. Pour revenir à la notion de machine, la machine de guerre n'a pas la « guerre » pour premier objet, en premier lieu elle se dresse contre l'appareil de l'État (Deleuze et Guattari, 1980). Toutefois, lorsque le nomade montre des hésitations, il est facilement intégré à l'État (Deleuze et Guattari, 1980), le nomade étant le groupe minoritaire. Dans ce cas, l'État s'approprie la machine de guerre, et la subordonne à ses buts politiques, celle-ci change de nature et de fonction puisqu'elle n'est plus dirigée contre l'État (Deleuze et Guattari, 1980). La notion de machine dans cette recherche, trouve son inspiration dans la notion de machine de guerre de Deleuze et Guattari. Dans un premier pôle, la machine est constituée d'un groupe d'individus nomades ou non qui ont une structure et des objectifs spécifiques, dans un second pôle, la machine est un espace de déplacement (Deleuze et Guattari, 1980), elle peut se déployer à l'intérieur comme à l'extérieur de l'appareil étatique.

À partir du travail de codage, nous avons identifié quatre catégories ou machines dans lesquelles sont rassemblés les différents codes. Le tableau qui suit présente les quatre machines et les codes qui y sont associés.

Machine	Code
Machine administrative	Inspection Administration centrale Services déconcentrés Établissement public Agence Autres ministères Collectivité territoriale Entreprise publique Représentation à l'étranger

Machine académique et technique	Réseau Scientifique et Technique (RST) et école publique RST et école à l'étranger ou école privée
Machine politique	Cabinet ministériel Institution politique
Hors machine	Association tiers secteur Organisation professionnelle ou consulaire Grande entreprise PME/TPE
Retraité	Retraité
Décédé	Décédé
Non renseigné	Non renseigné

**Tableau : Tableau représentant l'ensemble des machines**

Ces phases de collecte et de codage nous ont permis de constituer une base de données à exploiter pour les analyses quantitatives à venir.

### **7.2.3 L'étude empirique approfondie : une analyse longitudinale**

#### ***7.2.3.1 L'intérêt d'une analyse longitudinale***

En sciences sociales l'analyse des parcours de vie (*Life Course Analysis*) est devenue un enjeu majeur pour la compréhension des trajectoires biographiques. Le développement de cette perspective est lié aux divers développements théoriques et méthodologiques de collecte et d'analyse de données longitudinales (Robette, 2011). Plus particulièrement en sciences de gestion, l'analyse des parcours de vie se rapporte à l'analyse des carrières et des trajectoires professionnelles.

En effet, habituellement mobilisée en démographie et en sociologie (Degenne, 2001 ; Mercklé, 2020), l'analyse longitudinale est de plus en plus utilisée dans la recherche en sciences de gestion (Giordano et al. 2015 ; Barmeyer et Mayrhofer, 2007, 2009 ; Chekkar et Onnée, 2006 ; Haines et al. 2010, etc... ). L'analyse longitudinale vise à étudier des évolutions au cours du temps, en fonction des données qui seront à analyser, les évolutions peuvent concerner des individus, des organisations, des concepts ou des variables (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999). Menard (1991) propose de définir l'analyse longitudinale : elle suppose que les données collectées portent au moins sur deux périodes, les sujets ou objets étudiés sont identiques ou au moins comparables d'une période à l'autre, et l'analyse implique une comparaison des données entre les différentes périodes. L'approche longitudinale ne correspond pas à une méthode unique, elle englobe une grande diversité de méthodes différentes (Zazzo, 1967).

Le temps peut occuper une place plus ou moins importante dans une recherche longitudinale. En effet, dans l'approche longitudinale, le temps peut être une variable importante opérationnalisée sous forme de durée ou sous forme chronologique, le temps peut servir à étudier un phénomène sans qu'on lui attribue d'importance particulière, ou encore, le temps peut servir à classer les individus en cohortes à des fins de comparaison (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999).

Dans cette thèse nous cherchons à étudier des carrières, de fait, la période d'analyse doit être suffisamment longue pour permettre de rendre compte de l'évolution des carrières. Cette période d'analyse s'étend de 1980 à 2015, 1980 correspond à la plus ancienne promotion étudiée et 2015 correspond à la date à laquelle a été établi l'annuaire de l'UNIPÉF. La carrière telle qu'on l'entend dans cette recherche est un phénomène permanent, elle fait partie intégrante de la vie du corps et des organisations qui accueillent les individus. La carrière aurait pu être étudiée à n'importe quel moment de la vie du corps.

La question récurrente qui se pose dans la recherche longitudinale est la longueur ou la durée que couvre l'étude (Hassett et Paavilainen-Mäntymäki, 2013), autrement dit,

l'intervalle de temps séparant le premier et le dernier point de collecte de données. Le nombre de point de collecte des données fait référence au moment de la vie du phénomène pour lequel on va recueillir des données (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999). Pour cette recherche, la période d'analyse s'étend de 1980 à 2015, nous avons recueilli les informations concernant les positions des individus par année, le nombre de points de collecte des données est dans ce cas égal à 35 points, l'intervalle de collecte est donc d'une année. La problématique de la recherche impose que l'intervalle de collecte soit régulier et continu sur toute la période, elle impose également plusieurs points de collecte de données pour rendre compte de l'évolution des carrières.

Aussi, l'évolution du phénomène que l'on étudie, soit les carrières, se traduit en termes de processus et se décompose en plusieurs phases. Une phase étant une décomposition temporelle de l'évolution d'un phénomène, mises bout à bout ces phases permettent de reconstituer l'ensemble de l'évolution du phénomène (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999).

Afin de répondre à la question de recherche et apporter un éclairage sur l'évolution des carrières des IPEF nous mobilisons deux méthodes d'analyses longitudinale : l'analyse des cohortes et l'analyse séquentielle.

### ***7.2.3.2 Une dimension historique***

L'œuvre d'Alfred Chandler (1962), introduit la notion « d'histoire d'entreprise » et se trouve à l'origine d'un paradigme scientifique et méthodologique. D'après Chandler, étudier l'histoire des organisations contribue à une compréhension des mécanismes et des logiques de fonctionnement des organisations. Dans la même lignée Fridenson (2001) qui met en lumière la complémentarité entre histoire et gestion, montre que les apports de l'histoire à la gestion se confirment, notamment avec l'introduction de diverses initiatives favorisant se rapprochement (Seiffert et Godelier, 2008). L'intérêt de rapprocher histoire et gestion, réside dans la capitalisation de l'expérience de l'histoire pour prendre des initiatives (Seiffert et Godelier, 2008).

*« Pour prévoir l'avenir, il faut connaître le passé » Machiavel (1469-1527)*

La connaissance du passé est indispensable pour mieux appréhender l'avenir. Pourquoi reprendre cette citation de Machiavel dans le cadre de notre recherche ? La suppression des corps est plus imminente que jamais, et cette annonce risque de secouer le déroulement des carrières de l'ensemble des agents impliqués. La première question qui se pose est la suivante : comment l'État va-t-il gérer la carrière des hauts fonctionnaires ? Prévoir l'avenir, c'est s'attaquer au chantier d'une nouvelle gestion des carrières qui abandonne les principes du système corporatiste. Le point de départ pour la construction d'une gestion des carrières efficiente, est l'analyse approfondie du déroulement des carrières. L'analyse approfondie des carrières passe par la connaissance du passé.

Pour notre recherche, une meilleure connaissance du passé se construit à travers l'analyse longitudinale, qui est indéniablement associée à une dimension historique. Rappelons que l'analyse de l'évolution des carrières sur laquelle repose l'analyse longitudinale impose une rétrospective historique de 1980 à 2015, qui correspond à la période d'analyse.

« La connaissance historique est bénéfique pour comprendre l'actualité, l'accueillir avec recul, elle est également bienfaitrice pour penser les conditions qui permettent aux innovations de s'intégrer dans l'organisation, de s'y « actualiser ». » (Zimnovitch, 2002). Autrement dit, la gestion se veut être une discipline utile et l'histoire peut contribuer à mieux appréhender un phénomène et l'étudier en vue de préconisations pour l'avenir. Notre recherche sur l'évolution des carrières des hauts fonctionnaires peut se révéler être un atout pour comprendre l'actualité à travers la connaissance du passé, et elle peut également « s'actualiser » en apportant des clés pour la construction d'une nouvelle gestion des carrières.

### ***7.2.3.3 L'analyse longitudinale : une analyse par cohorte***

Les cohortes représentent des groupes d'observations liées par le fait qu'elles aient connu un événement à un certain moment commun (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999). L'analyse par cohortes étudie la succession des événements au cours du temps au sein d'une même cohorte (Padioleau, 1973). L'analyse des cohortes est principalement utilisée pour deux raisons distinctes, d'une part pour évaluer les changements dus à l'âge, et d'autre part pour comprendre les sources et la nature des changements sociaux, culturels et politiques (Glenn, 2005). En l'occurrence, dans le cadre de cette recherche, l'événement en question est la promotion, soit la date d'entrée dans le corps. La période de cet événement s'étend sur trois années consécutives puisque dans une cohorte nous avons réuni trois promotions qui se suivent.

Afin d'éviter tout effets d'âge, de cohorte ou de période qui pourraient biaiser l'analyse des changements observés et pour rendre justice à l'analyse par cohorte il convient de réaliser une analyse simultanée intracohortes et intercohortes. L'analyse intracohortes se focalise sur l'évolution d'une cohorte en particulier et l'analyse intercohortes consiste à comparer plusieurs cohortes (Forgues et al., 2014).

### ***Effet de cohorte***

L'effet de cohorte est le fait d'appartenir à une même cohorte, il est caractérisé par des différences durables de position ou de comportement spécifiquement liés à la cohorte (Chauvel, 2013). Cet effet spécifique doit être pris en compte dans un contexte dynamique, et doit être permanent et être une caractéristique de la cohorte le long de sa trajectoire (Chauvel, 2013). Dès lors de véritables inégalités de générations s'installent, et un ordre hiérarchique se crée entre cohortes (Chauvel, 2013). On parle d'effet de cohorte mais aussi d'effet de génération. Un pur effet de génération correspondrait par exemple à un comportement constant quel que soit l'âge dans chaque génération mais il varie d'une génération à une autre. Autrement dit il s'agit de repérer un écart permanent et spécifique à une cohorte (Chauvel, 2013) par rapport à un ensemble.

### ***Effet d'âge***

On parle d'effet d'âge ou de vieillissement. Il s'agit d'une évolution du comportement liée au cycle de vie (Degenne, 2001). Autrement dit, c'est le reflet des processus biologiques et sociaux de vieillissement inhérents aux individus (Yang et Land, 2013). Un pur effet d'âge correspondrait par exemple à un comportement constant en fonction de l'âge quel que soit la génération.

### *Effet de période*

L'effet de période correspond à la « période historique », à « l'époque » dans laquelle s'inscrit la cohorte étudiée. Un événement (guerre, épidémie, etc...) peut affecter l'évolution des comportements, en touchant les personnes en fonction de leur âge et de leur génération, mais seulement pour un temps limité (Degenne, 2001). Les changements induits dans les environnements sociaux, culturels, économiques ou physiques peuvent à leur tour induire des changements similaires dans la vie de tous les individus (Yang et Land, 2013).

La méthode âge-période-cohorte (APC) permet d'explorer des séries chronologiques de données et comparer les parcours de différentes cohortes (Willekens et Scherbov, 1991). Le défi que doit relever l'analyse APC repose sur les changements observés liés au temps, ils doivent être séparés en composantes d'âge, de période et de cohorte (Yang et Land, 2013). Autrement dit, l'idée est que dans l'analyse on puisse se défaire de la confusion qu'il peut y avoir entre les différents effets. L'analyse APC repose essentiellement sur l'analyse de cohorte (Smith, 2008). L'analyse de cohorte vise à distinguer les effets d'âge, de période et de cohorte et est théoriquement importante pour trois raisons (Yang et Land, 2013) : d'abord, les effets d'âge représentent les changements développementaux liés au vieillissement des individus, tandis que les tendances temporelles à travers les périodes reflètent des changements exogènes. Les changements observables dans les cohortes reflètent l'intersection des deux. Dans un deuxième temps, les changements d'âge sont applicables à tous les individus, et la présence de l'effet de période ou de l'effet de cohorte ou des deux, indique l'existence de forces exogènes spécifiques à la période et à la cohorte. Enfin, les analyses qui permettent de distinguer les différents effets, sont utiles pour mieux

comprendre et identifier les facteurs sociaux et environnementaux sous-jacents (Yang et Land, 2013).

### **L'interactivité de l'outils Excel VBA**

La base de données constituée grâce au codage des données sert de socle pour l'analyse longitudinale. Une collaboration fructueuse avec Madame Marie-Odile Albizzatti nous a permis de développer un programme à l'aide de l'outil Excel VBA. VBA signifie *Visual Basic for Applications*, c'est un langage de programmation qui à travers l'utilisation du code *Visual Basic* va permettre d'exécuter des fonctionnalités de l'*Application* Excel. Un programme écrit en VBA permet d'automatiser des tâches réalisées sous Excel, autrement dit, il permet d'exécuter une série d'instructions. Le champ des possibles à l'aide de l'outil VBA est très large, il est possible d'automatiser tout type de tâche en utilisant VBA. Il est en effet possible d'analyser des données longitudinales à l'aide de VBA en suivant plusieurs étapes. Dans un premier temps il est important de prévoir et planifier le résultat attendu et obtenu à l'aide des données en notre possession. Il faut ensuite procéder au « nettoyage des données », cela passe par un réexamen complet de la base de donnée, et une re-vérification appliquée des données non codées par inadvertance, des doublons, des cellules vides, etc... . Après avoir procédé au nettoyage des données, il faut identifier les variables mobilisées pour l'analyse. En effet des variables telles que l'âge, la formation initiale ou la position administrative sont présentes dans la base de données mais ne sont pas utiles pour l'analyse. La base de données est constituée sous forme de tableau Excel, ce qui offre la possibilité de concevoir des graphiques retraçant à partir des données l'évolution des cohortes étudiées. VBA nous a permis de créer notre propre programme pour analyser les données à notre disposition.

#### ***7.2.3.4 L'analyse longitudinale : mesure de la dissemblance et analyse séquentielle***

L'objectif de la mesure de la dissemblance et de l'analyse séquentielle est de décrire et explorer les parcours, ainsi que d'identifier les régularités ou les différences entre les parcours et de faire émerger des typologies (Robette, 2011).

Il existe deux familles de méthodes qui vont permettre de mesurer la dissemblance et la similarité entre des trajectoires : les méthodes d'**analyse factorielle** et les méthodes d'**analyse séquentielle**.

L'analyse factorielle a été développée avec les travaux sur les parcours professionnels du Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications (CEREQ), l'idée est de classer les parcours des individus en fonction de leur ressemblance dans des groupes déterminés homogènes et distincts les uns des autres.

Brièvement les méthodes d'analyse factorielle sont les suivantes (Robette, 2011) :

- Disjonctif complet : codage des parcours à l'aide de variables binaires pour chaque état et pour toute la période d'observation ;
- Analyse harmonique qualitative : technique de statistique exploratoire des trajectoires complexes (développée par Deville, 1982) ;
- Indicateurs synthétiques : les parcours sont synthétisés en un nombre d'indicateurs et sont soumis à une ACP ;
- Analyse de tableaux multiples : correspond à une analyse factorielle multiple à l'aide d'un calendrier et du temps total passé dans chaque état, cela permet d'avoir pour information le passage d'un individu par chaque état au moins une fois dans son parcours ;
- Analyse textuelle : l'état et la durée passée dans cet état forme un mot une succession de mots forme une phrase qui représente la trajectoire individuelle d'un individu.

Dans cette recherche, nous nous appuyons sur la seconde méthode d'analyse, l'analyse des séquences.

### **L'analyse des séquences**

Le terme « séquence » revient fréquemment dans les différentes définitions de la carrière. En effet, Wilensky (1961) considère que **les individus évoluent dans une séquence ordonnée**, Hughes (1937) définit la carrière comme **une séquence réalisée de rôle, de statut, et d'emploi**, Super (1957) considère que la carrière est une **séquence de positions occupées**. Pour Barley et Van Mannen (1982) les individus perçoivent leur carrière professionnelle en termes de mouvement dans un **ensemble de séquence de positions hiérarchiques ascendantes**. Hall (1976) parle de carrière **comme séquence de promotions et de mouvements ascendants**, comme **séquence d'emplois tout le long de la vie**, comme **séquence d'expériences liées aux rôles détenus le long de la vie**. Ces définitions sont un exemple non exhaustif du nombre d'occurrence du terme « séquence » lors de la caractérisation de la carrière.

Dans les années 1960, les études sur la mobilité des carrières fragmentaient les carrières dans des transitions individuelles, il n'y a pas eu auparavant de méthode standard pour analyser un ensemble de séquences d'événements, les méthodes développées se sont plus intéressées au succès ou aux transitions dans les carrières (Abbott ; Hrycak, 1990) plus que à la carrière comme un tout, comme une unité d'analyse en soi. Pourtant, les événements ne devraient pas être étudiés indépendamment les uns des autres, mais dans leur enchaînement (Sackmann et Wingens (2003). En effet, les études plus récentes tendent à appréhender la trajectoire en tant qu'unité d'analyse, en adoptant un point de vue holiste dans la mesure où l'unité d'analyse est le résultat d'une séquence d'événements et les individus regardent leur parcours de vie à venir dans sa globalité (Billari, 2001). L'adoption d'une approche **holiste** des trajectoires permet d'explorer les données longitudinales individuelles et d'en réduire la complexité en les synthétisant, notamment à travers des typologies (Robette, 2011).

Abbott (1995) définit la **séquence comme une liste d'éléments ordonnés**. Il ne caractérise pas l'analyse des séquences comme relevant d'une technique particulière, mais plutôt comme un ensemble de questions sur les processus sociaux et un ensemble de techniques pour y répondre. Les **éléments d'une séquence** sont des

**événements** tirés d'un ensemble de tous les événements possibles dans un ensemble de séquences (l'univers des événements).

Selon Abbott (1995) les propriétés des séquences sont les suivantes :

- Les événements dans une séquence peuvent être uniques ou répétitifs. Une séquence dans laquelle les événements ne peuvent se répéter est non récurrente, la longueur d'une telle séquence ne peut dépasser la taille de l'univers des événements possibles. Une séquence dans laquelle les événements peuvent se répéter est une séquence récurrente, sa longueur n'a pas de limites mais elle se détermine par un cadre (durée de vie, collecte de données...);
- Les séquences peuvent être dépendantes entre leurs états, par exemple lorsque l'élément  $n+1$  d'une séquence est déterminé par l'élément  $n$  de la séquence ;
- Il peut y avoir des degrés différents de dépendance entre les différentes séquences ;
- La séquence peut être étudiée en elle-même ou comme une variable dépendante ou indépendante. L'intérêt peut résider dans la modélisation d'un ensemble de séquences ou dans la manière avec laquelle l'événement  $n$  d'une séquence peut affecter le futur immédiat de la séquence.

Il existe de nombreuses approches méthodologiques qui permettent de répondre aux questions relatives à l'analyse des séquences : y-a-t-il des modèles communs parmi un ensemble de séquences et si tel est le cas comment se construisent-ils ?

Les séquences telles que les carrières sont une réalité générée par un processus probabiliste sous-jacent, à chaque moment la probabilité qu'un événement se produise est fonction de variables exogènes ou du temps écoulé depuis l'événement survenu précédemment (Abbott, 1995). Dans une telle approche la question des séquences types est inappropriée dans la mesure où elle implique de fausses régularités dans le mécanisme de production des événements. La séquence est simplement la liste des événements produits à l'aide d'un processus stochastique durant une période donnée (Abbott, 1995).

Il y a toutefois des raisons pour lesquelles les séquences typiques ont un intérêt :

- Lorsqu'on s'intéresse à plusieurs types d'événements différents et leur séquence (ex : différents types d'emplois) ;
- Lorsque certaines séquences temporelles ne surviennent pas de processus stochastiques mais sont préalablement configurés (ex : types de formations dans différentes professions, procédures judiciaires, rites d'initiation).

Dans le cas des carrières où un processus stochastique évident se produit il y a un intérêt certain pour les séquences typiques. Les individus font un jugement de leurs carrières en partie en la comparant à un modèle de référence. Nous ne pouvons connaître quels sont ces modèles ou s'ils sont réalistes sans se poser la question du modèle de séquence (Abbott, 1995).

Selon Abbott (2004), les recherches qui utilisent l'analyse séquentielle permettent de répondre à trois questions :

- Existe-t-il des modèles (patterns), de séquences typiques parmi un ensemble de séquences ?
- Si elles existent, comment ces séquences typiques sont produites et quels facteurs les déterminent ?
- Quelles sont les conséquences de ces séquences typiques ?

Par quelle méthode peut-on examiner le modèle de séquence (Abbott, 1995) ?

- La séquence type ou chaque élément de la séquence peut être observé au moins une fois mais ou le problème réside dans la recherche de ressemblance dans les données ;
- Procéder à l'énumération pour les séquences courtes avec peu d'événements ;
- Le Multidimensional Scaling (positionnement multidimensionnel)<sup>28</sup> peut être utilisé pour étudier des séquences d'événements qui ne se répètent pas et les techniques de sériation qui vont permettre de dégager un archétype de la séquence idéale pour une variété d'événements ;
- Les séquences d'évènements qui se répètent sont plus difficile à analyser, l'hypothèse d'un modèle générateur stochastique a été développé, le modèle d'état

discret ou modèle de Markov : les événements possibles dans une séquence définissent l'état du processus, les séquences sont rompues à chaque transition et la probabilité de passer d'un état à un autre est calculée à partir de ces transitions.

Ces modèles présentent des limites, ils ne fonctionnent pas toujours dans le cas des modèles de carrière, ils ne permettent pas d'identifier les séquences typiques et ils sont inutiles dans la recherche de similarités parmi des séquences (Abbott, 1995).

### **Les techniques d'*Optimal Matching***

Le problème rencontré de mesure de ressemblance de séquences peut être résolu grâce à une technique dynamique de programmation, celle de *l'optimal matching*. Cette technique a longtemps été utilisée dans le domaine des sciences naturelles notamment dans l'analyse des séquences d'ADN<sup>29</sup>. *L'optimal matching* mesure la ressemblance entre des séquences lorsqu'elles représentent un enchaînement bien défini. L'optimal matching n'apporte pas de réponse à la question de modèle de séquence mais génère plutôt des intervalles de mesures de dissemblance entre les séquences (Abbott ; Hrycak, 1990). La première étape de l'analyse est le calcul de ces mesures de dissemblance grâce à une matrice de dissimilarité, la deuxième étape est la construction d'une typologie de séquences en regroupant les séquences qui se ressemblent, cette étape va permettre d'élucider la question de l'existence des séquences typiques parmi les données. Dans la dernière étape la typologie est utilisée pour comprendre les causes et les conséquences de l'existence des séquences typiques (Abbott ; Hrycak, 1990 ; Robette, 2011).

Abbott adapte l'optimal matching au sciences sociales (Abbott ; Forrest, 1986 ; Abbott ; Hrycak 1990) et développe la démarche dans les explications qui vont suivre. Les algorithmes d'optimal matching définissent une mesure afin de calculer

---

<sup>28</sup> Technique statistique qui permet d'explorer les similarités et dissimilarités entre des données, très utilisé en archéologie

<sup>29</sup> Sankoff et Kruskal (1983) Time warps, strings edits and macromolecule : The theory and practice of sequence comparison, *Addison-Wesley Publication*, article pionnier et référence de base en optimal matching, algorithme initialement conçu pour comparer les séquences d'ADN.

une distance entre des séquences. Autrement dit, le principe est de mesurer la dissimilarité entre deux séquences en transformant l'une en l'autre à l'aide d'opérations élémentaires.

Les trois opérations élémentaires sont :

- **L'insertion** : un élément est inséré dans la séquence ;
- **La suppression** : un élément est supprimé de la séquence ;
- **La substitution** : un élément est substitué à un autre.

Ces opérations élémentaires vont permettre de transformer une séquence en une autre, la distance entre deux séquences va correspondre au nombre minimum d'opérations élémentaires nécessaires à la transformation d'une séquence en une autre. Cette distance est appelée distance de Levenshtein I (Robette, 2011).

Chaque tentative d'appariement à l'aide des opérations élémentaires pour aligner des séquences implique un coût, ce coût est spécifique à chacune des opérations élémentaires. Pour l'appariement d'une séquence avec une autre, les opérations nécessaires vont engendrer un coût équivalent à la somme des coûts des opérations élémentaires. La distance entre deux séquences sera alors définie comme le coût minimal nécessaire à la transformation d'une séquence en l'autre (Robette, 2011)

L'insertion et la suppression sont considérées comme une seule et même opération, pour l'appariement d'une paire de séquence, la suppression d'un élément dans une séquence est équivalente à l'insertion d'un élément dans l'autre. L'opération d'insertion-suppression est appelée *indel* (contraction des termes *insertion* et *deletion*). Les opérations *indel* détériorent la structure temporelle des séquences comparées dans la mesure où elles peuvent rapprocher des parties de séquences identiques mais situées à des moments différents. Les opérations de **substitution** à l'inverse préservent la structure temporelle des séquences, puisqu'elles comparent des situations situées au même moment de la séquence (Robette, 2011).

Pour la thèse, mobiliser l'analyse des séquences et employer la méthode de l'optimal matching va permettre de répondre à des questionnements centraux de la recherche, notamment en faisant émerger des parcours typiques parmi l'ensemble des parcours des IPEF et en contribuant à construire un modèle typologique à l'issue de la thèse.

### *Application et illustration de la méthodologie à travers l'étude des carrières des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts*

#### **Mise en contexte et collecte de données**

Appliquer l'analyse par optimal matching aux trajectoires des IPEF a pour objectif de faire émerger les ressemblances et dissemblances entre les différentes carrières, et de construire une typologie.

A l'instar de l'analyse longitudinale par cohorte nous nous appuierons sur les données collectées à partir de l'annuaire de l'UNIPEF puis codées. Ces données longitudinales retraçant les trajectoires de carrières des IPEF en détaillant successivement les positions qu'ils ont occupées.

#### **Choix successifs pour la construction d'une typologie de trajectoires**

##### *Choix de la population à étudier*

Le choix se porte sur l'analyse des trajectoires des IPEF de la première cohorte, soit de la promotion 1980, 1981, 1982, soit un nombre total de 367 individus. Nous avons délibérément choisi d'analyser une seule cohorte, en effet la décennie qui sépare chaque cohorte risque de « brouiller » les résultats de la procédure de classification des trajectoires. Aussi, l'analyse simultanée de plusieurs cohortes ou sous-population, dont les types de parcours sont différents (longueur des séquences, année d'entrée dans le corps) présente le risque de masquer dans les résultats les régularités propres aux parcours de chacune des cohortes.

##### *La période d'observation*

Le choix de la période d'observation implique un début et une fin, ici la période commence en 1980, soit la date d'entrée dans le corps et s'achève en 2015, elle est identique pour l'ensemble des individus observés.

### *La longueur des séquences*

Pour la construction d'une typologie, lorsque les longueurs des séquences sont identiques, il est plus aisé de distinguer ce qui, dans la composition des classes relève d'une différence de parcours de ce qui est lié à l'hétérogénéité de leurs longueurs, (Robette, 2011). Dans cette recherche, la longueur des séquences est identique pour tous les individus. Elle est déterminée par le choix d'analyser les carrières individuelles sur une période identique de même durée pour toute la population. Nous nous intéressons à un processus qui est de même durée pour l'ensemble des individus, il débute au moment d'entrée dans le corps et il s'achève au moment de l'étude.

### *Les états retenus*

Il convient de définir un espace de situations possibles en codant les parcours en fonction d'un nombre d'états limité pour une meilleure robustesse et interprétation des résultats, le nombre d'états peut être élevé dans le cas de parcours multidimensionnels (Robette, 2010). En cas de non-réponses il est possible de créer un état supplémentaire pour les valeurs manquantes. Si les non-réponses sont relativement rares cela a peu d'effet sur les résultats, par contre si les non-réponses sont nombreuses, le risque est de voir apparaître une typologie de parcours qui partage le manque d'informations (Robette, 2011).

Pour la population étudiée, les états retenus sont l'ensemble des organisations dans lesquelles les IPEF ont occupé des postes au cours de la période d'observation. Afin de passer de l'organisation à « l'état », nous avons réutilisé les données qui ont fait l'objet d'un codage lors de l'analyse longitudinale par cohorte. Parmi les données préalablement codées, certaines sont regroupées sous un même état. Les états retenus sont les suivants :

- Administration centrale ;
- Services déconcentrés ;

- Établissement public ;
- Agence ;
- Autres ministères ;
- Collectivité territoriale ;
- Représentation à l'étranger ;
- Machine académique et technique ;
- Machine politique ;
- Hors machine ;
- Non renseigné, retraité, décédé ;
- Donnée manquante.

#### *Choix d'une mesure de dissemblance*

Le choix d'une mesure de dissemblance (distance) entre les trajectoires peut s'opérer parmi plusieurs méthodes au regard des spécificités des différentes méthodes, des données à analyser et de l'objectif de la recherche (Robette, 2011). Pour cette analyse, le choix de la méthode est assez explicite, *l'Optimal Matching Analysis* est la méthodologie qui sera la plus à même d'apporter des éléments de réponses à la question de recherche en faisant émerger un modèle de carrière et des parcours typiques de carrières. Le choix de la mesure de dissemblance va déterminer le codage des trajectoires. À chaque élément de la trajectoire est attribué une variable ou un état. Pour le cas de notre exemple, la carrière est objectivée par l'observation annuelle de la position des individus pendant 35 ans, 35 états sont ainsi codés.

La première étape dans la mise en œuvre de la méthode sera de fixer les coûts de substitution et d'insertion-suppression. Les états retenus ne sont pas classés hiérarchiquement les uns par rapport aux autres il est donc difficile d'établir un coût de substitution sur fondements théoriques. Le **coût de substitution** est alors déterminé par la probabilité de transition d'un état à un autre. Quand les transitions entre les états sont relativement plus fréquentes le coût de substitution est ainsi moins élevé que celui entre les états ou les transitions sont plus rares. Si les probabilités de transition d'un état à un autre sont faibles, le coût de substitution de ces deux états est très proche de 2. À l'inverse, la

probabilité de mobilité entre deux états est élevée le coût de substitution correspondant est donc plus faible (Robette, 2011).

Le **coût *indel*** (insertion et suppression) permet d'arbitrer entre les différents types de régularités que l'on va pouvoir observer, c'est-à-dire entre contemporanéité des situations et ordre des événements qui composent les trajectoires. On fait ici un choix intermédiaire : le coût *indel* est fixé à une valeur relativement peu enlevée, légèrement supérieure à la moitié du coût de substitution minimal (soit 1,1), afin de prendre en compte conjointement la contemporanéité et l'ordre (Robette, 2011)

#### *Choix d'une méthode de classification*

La classification va permettre de répartir la population en un nombre limité de groupes relativement homogènes et distincts les uns des autres, en identifiant ainsi un ensemble de « parcours-types », à l'aide de la matrice de mesure de dissimilarité préétablie (coût de substitution, coût *indel*). Les méthodes de classification sont nombreuses, ici sera retenu la méthode la plus utilisée celle de **la classification ascendante hiérarchique**. Elle regroupe de manière itérative les individus qui se ressemblent le plus, selon un critère de ressemblance (ou d'agrégation) prédéfini. Le critère le plus utilisé est **le critère de Ward**, il va minimiser l'hétérogénéité à l'intérieur des classes (inertie intra-classe), et maximiser l'hétérogénéité entre les classes (inertie inter-classe) (Robette, 2011). Cette classification hiérarchique ascendante, aboutit à un arbre de classification, appelé **dendrogramme**, dont chaque niveau correspond à un ensemble homogène d'individus.

Si les méthodes de classification sont diverses, la classification ascendante hiérarchique associée au critère de Ward est la plus largement utilisée dans les travaux réalisant des typologies de trajectoires (Robette, 2011).

#### *Choix du nombre de classes de la typologie de trajectoires*

Le choix du nombre de classes de la typologie relève du chercheur bien que cela puisse manquer de robustesse, ce choix est arbitraire. La classification est exploratoire, **son objectif n'est pas la mesure précise d'un phénomène, mais l'identification de**

**régularités** (Robette, 2011). Le choix de la typologie doit être cohérent et porteur d'enseignement pour la recherche menée (Robette, 2011).

L'analyse est réalisée à l'aide du logiciel R, le logiciel R est un outil de traitement statistique et un langage de programmation très performant, de plus en plus utilisé en sciences sociales, il propose de nombreuses possibilités de manipulation et de nombreux graphiques.

## Conclusion du chapitre et propos d'étape

Ce chapitre nous a permis d'exposer le processus de recherche mené pour répondre à la problématique. Un cheminement en deux temps, avec dans un premier temps, une phase exploratoire dans laquelle nous nous sommes appuyés sur des focus groups, une recherche préalable sur le corps ainsi que la littérature grise pour apprendre à mieux connaître le phénomène corporatiste et les enjeux qui l'entoure. Cette première phase est l'occasion de poser les jalons de la seconde phase analytique. Dans cette seconde phase, nous nous appuyons sur une méthodologie quantitative longitudinale pour l'analyse des carrières. Deux types d'analyses longitudinales sont mobilisées, une analyse par cohorte et une analyse séquentielle.

### ***Propos d'étape :***

Les deux phases de la recherche ainsi que la double méthodologie quantitative, donnent lieu à une **triangulation des données**. La triangulation est la combinaison de méthodologies dans l'étude d'un même phénomène (Denzin, 1978 ; Jick, 1979). Elle permet de renforcer la **validité du construit** de la recherche en analysant les données selon différentes approches (Denzin, 1978 ; Yin, 1994, 1999). Nous avons combiné une phase exploratoire et une phase analytique, nous avons combiné deux types d'analyses longitudinales, ainsi que deux logiciels de programmation. Cette triangulation permet d'enrichir la compréhension du phénomène étudiée en l'explorant sous différentes dimensions (Jick, 1979 ; Denzin et Lincoln, 1998).

En effet, l'analyse par cohorte et l'analyse séquentielle ainsi que les instruments de mesure qui y sont associés sont largement mobilisés par la communauté scientifique pour l'étude des trajectoires et des professions. Combinés, ils offrent un examen approfondi des différentes dimensions du phénomène étudié. Ces deux points permettent d'apprécier la **validité de contenu** de la recherche.

En outre, la production de communications et d'un article en cours de thèse présentant une partie des résultats, nous ont permis d'effectuer une première **évaluation du processus de recherche** suivi et nous ont confortés dans la voie choisie.

Les prochains chapitres 8 et 9 sont consacrés à **l'exposé des résultats** issus des deux analyses longitudinales.

## **CHAPITRE 8 : L'ÉVOLUTION DES CARRIÈRES A L'ÉPREUVE DE L'ANALYSE PAR COHORTE**

### **Introduction du chapitre**

L'objectif de ce chapitre est de mener une étude prosopographique sur les carrières des ingénieurs membres du corps des IPEF. L'intérêt du chapitre est de répondre à la question : comment et où évoluent les carrières des IPEF ?

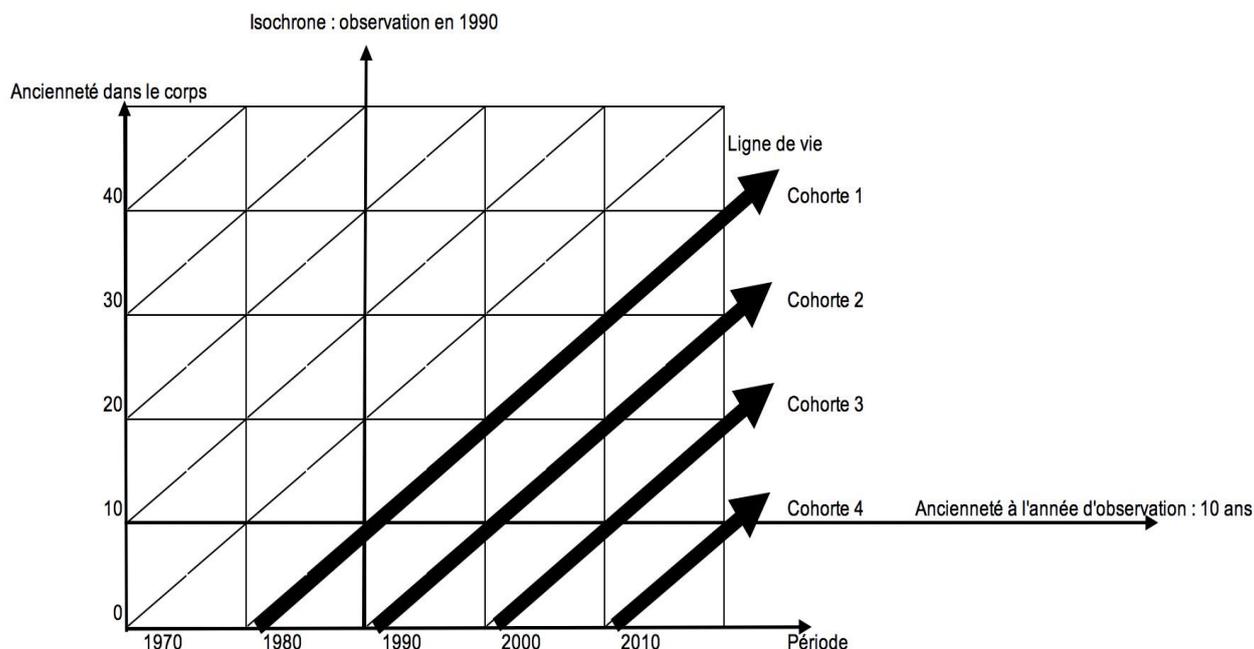
La première partie de ce chapitre est consacrée à la présentation des résultats de la recherche issus de l'analyse longitudinale par cohorte. La seconde partie est l'occasion de confronter les résultats de l'analyse et de construire une synthèse. Cette étude permettra d'avoir une vue d'ensemble sur les évolutions des carrières des IPEF.

Lors de la première partie de cette thèse nous avons tenté le plus minutieusement possible de présenter le phénomène corporatiste à la française avec un focus sur le corps des IPEF. Ici nous rentrons donc dans le vif du sujet avec la présentation des résultats.

### **8.1 Résultats de l'analyse par cohorte**

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, afin de procéder à une analyse longitudinale par cohorte et pour contourner les biais liés aux effets d'âge, de période et de cohorte, nous allons réaliser une analyse intercohortes ainsi qu'une analyse intracohortes. Dans un premier temps, il est important de généraliser les données en notre possession et poser une vue d'ensemble de la population étudiée. Le diagramme de Lexis est l'outil indiqué pour réaliser un triple classement de l'âge, la période et la cohorte et montrer comment les données sont agencées les unes par

rapport aux autres. Il permet d'éviter les biais liés aux effets d'âge, de cohorte et de période et ainsi les interprétations erronées. Il se présente sur deux axes, l'axe des abscisses représente le temps, la période, l'axe des ordonnées représente l'âge et pour notre étude l'ancienneté dans le corps, l'unité retenue est l'année.



*Source : auteur*

### Diagramme de Lexis

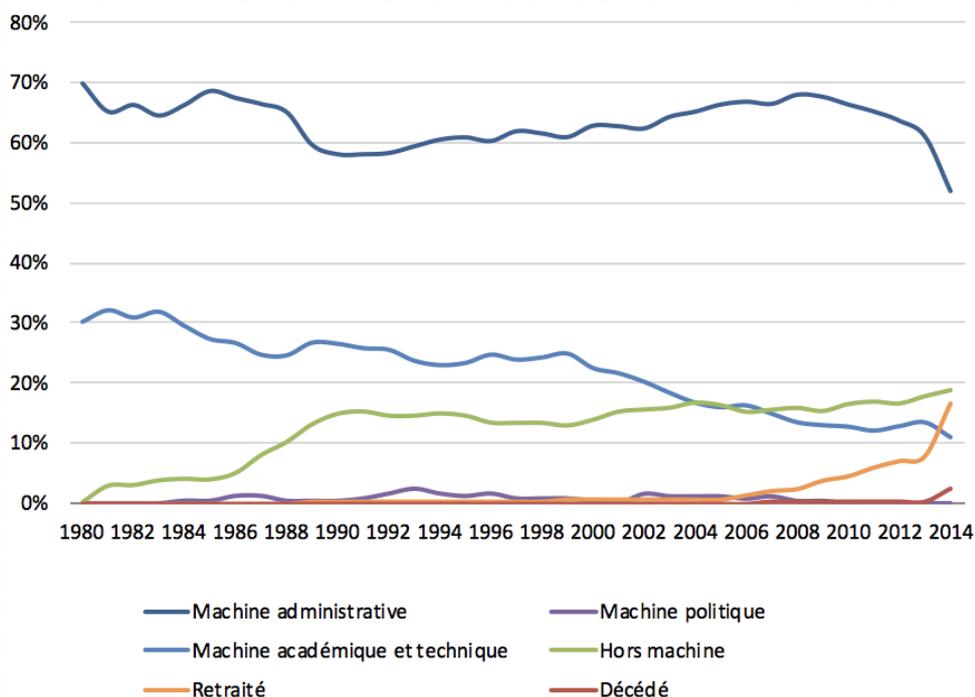
Dans le diagramme un couloir ou une droite verticale correspond à une année ou une décennie précise (ex : l'année 1990, ou la décennie qui débute le 1/1/1990 et qui s'achève le 31/12/1999), un couloir ou une droite horizontale correspond à un âge ou une ancienneté. La ligne formée par l'intersection entre les deux coordonnées est appelée « ligne de vie », elle représente tous les événements pouvant affecter la vie d'un individu. Les individus qui partagent le même événement commun au début de la ligne de vie (ex : naissance, année de promotion) appartiennent à la même cohorte (ex : cohorte 1980, soit l'ensemble des individus qui sont entrés dans le corps en 1980 et qui font partie de la promotion 1980). Ce diagramme permet de structurer l'ensemble des événements qui ont lieu dans la vie d'un individu ou d'une cohorte, il sert de point d'appui aux divers graphiques de l'analyse longitudinale.

### **8.1.1 L'analyse intracohortes**

L'objectif de cette analyse est de réaliser une étude longitudinale intracohorte sur une population d'IPEF d'une même cohorte (promotion) afin d'étudier l'évolution des positions de ces individus. En effet, l'analyse des différences intracohortes compare les éléments d'une même cohorte représentée par une diagonale (Padioleau, 1973) sur le diagramme de Lexis. Cette analyse suit le développement d'une cohorte à mesure que se déroule le cycle de vie (Pressat, 1981). Pour cette étude longitudinale intracohortes nous allons faire une analyse centrée sur chaque cohorte, indépendamment les unes des autres.

#### ***8.1.1.1 L'analyse des promotions des années 1980 : la première cohorte***

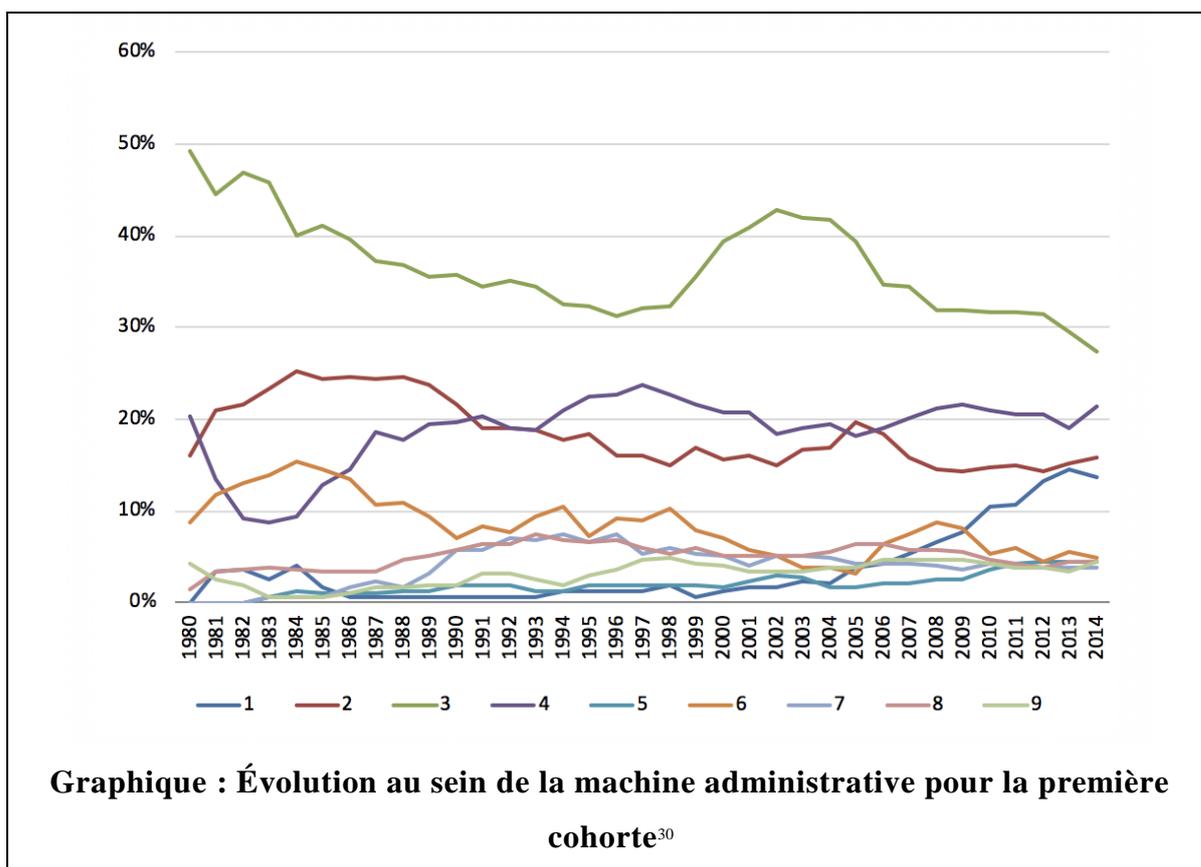
Nous commençons par la première cohorte, elle regroupe « les promotions des années 1980 », soit les promotions 1980, 1981 et 1982. C'est la cohorte dont l'intervalle de temps entre l'année d'entrée dans le corps et l'année d'observation est le plus long, il s'agit donc des parcours les plus longs qui seront étudiés dans cette recherche, avec 35 ans d'ancienneté dans le corps. En effet, plus la carrière est longue, mieux l'analyse pourra rendre compte de son évolution.



**Graphique : Évolution des différentes machines depuis 1980 pour la première cohorte**

On constate que le graphique représentant les différentes machines depuis 1980 pour la première cohorte, offre une représentation schématique mais très suggestive de l'évolution des carrières des IPEF. On note trois grandes tendances au cours de la décennie qui suit l'entrée dans le corps. Jusqu'au début des années 1990, on remarque une diminution constante de la part de la machine administrative et de la machine académique et technique au profit du hors machine. Ces tendances se stabilisent entre le début des années 1990 et les années 2000, accompagnées d'une timide augmentation (voire dérisoire) de la part de la machine politique. Les tendances se confirment à partir des années 2000. Malgré la prédominance constante de la machine administrative sur l'ensemble des autres machines, celle-ci perd près de 20 points de pourcentage entre l'entrée dans le corps et l'année d'observation 2014/2015. Une diminution qui a lieu conjointement avec l'augmentation de la part des retraités (16%) en fin de période. Cette part de retraités s'explique par le nombre d'individus entrés dans le corps par liste d'aptitude (concours) et non par la procédure classique de recrutement (école). Il s'agit en règle générale d'individus ayant déjà entamé une

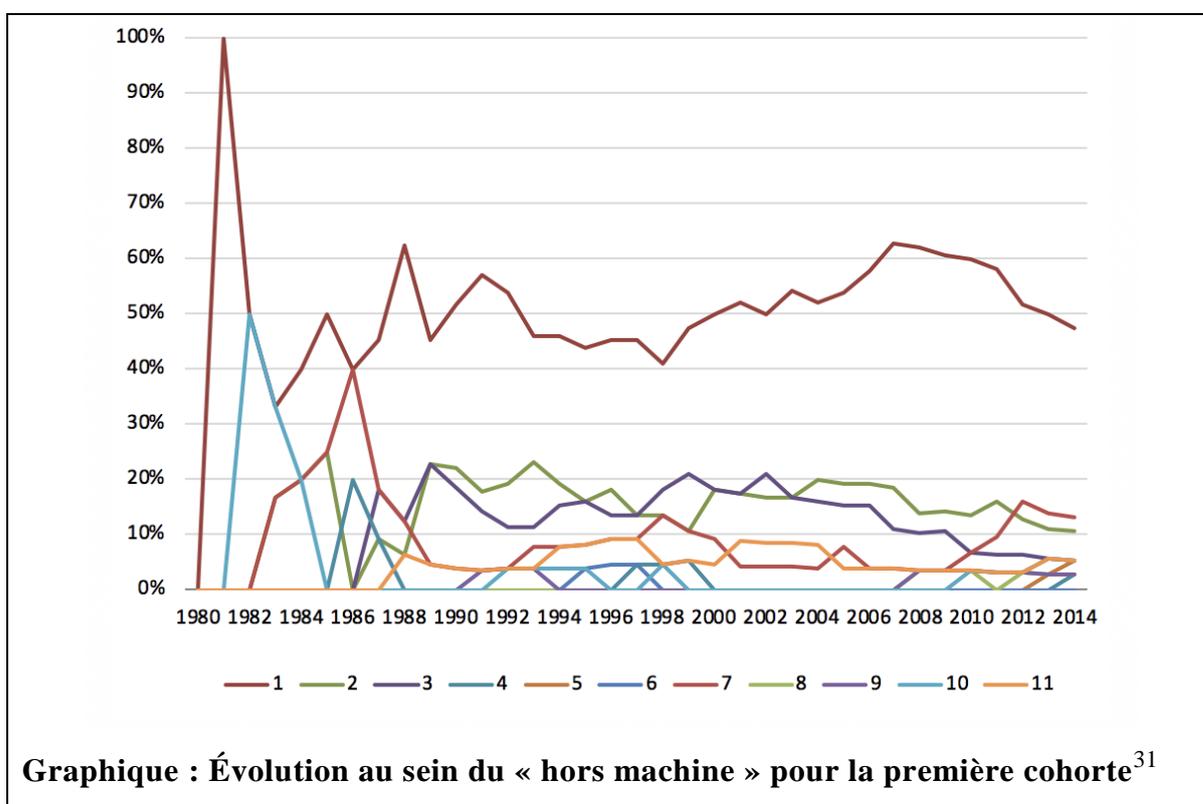
carrière avant l'entrée dans le corps. La courbe du hors machine est stable depuis le début des années 1990 et dépasse timidement la machine académique et technique en fin de période d'observation. On note une diminution constante de la courbe de la machine académique et technique (30% en début de période à 11% en fin de période) qui s'explique par un délestage des réseaux scientifiques et techniques.



Le graphique ci-dessus, présente l'évolution des différents codes de la machine administrative pour la première cohorte, il offre la possibilité d'analyser l'évolution des positions à l'intérieur de la sphère publique. On remarque que la courbe qui représente les services déconcentrés, bien qu'en diminution constante le long de la période avec près de 50% des positions occupées à l'entrée dans le corps et 27% en fin de période d'observation, cette courbe se dresse largement au-dessus des autres. En effet, la courbe connaît une diminution constante jusqu'au milieu des années 1990, les services déconcentrés connaissent un regain d'intérêt soudain à la fin des années 1990 pour encore reculer à partir du milieu des années 2000. Après les postes

<sup>30</sup> Les chiffres présents sur la légende correspondent aux différents codes de la machine administrative : 1= Inspection, 2= Administration centrale, 3= Services déconcentrés, 4= Établissement public, 5= Agence, 6= Autre ministère, 7= Collectivité territoriale, 8= Entreprise publique, 9= Représentation à l'étranger.

en services déconcentrés, c'est en administration centrale et dans les établissements publics que les IPEF occupent le plus de postes. Les courbes qui les représentent se superposent et se chevauchent sur l'ensemble de la période. Lorsque la courbe de l'administration centrale augmente celle des établissements publics diminue et inversement. Les autres ministères sont timidement représentés au cours de la première décennie qui suit l'entrée dans le corps (environ 15% en 1984) puis la courbe décroît globalement en fluctuant le long de la période pour atteindre un taux de 5% en fin de période d'observation. La courbe qui représente l'inspection reste proche de 0 pour toute la période et augmente rapidement en fin de période pour atteindre les 14%. Cette augmentation soudaine peut s'expliquer par le fait que les services d'inspections regroupent principalement des individus avec une ancienneté conséquente et de nombreuses expériences pour des missions stratégiques de contrôle, d'évaluation et de conseil. Les courbes qui représentent les IPEF à l'étranger, dans les agences, les collectivités territoriales, et les entreprises publiques se superposent et oscillent au bas du graphique sans jamais dépasser la barre de 6%.



<sup>31</sup> Les chiffres présents sur la légende correspondent aux différents codes du hors machine : 1= Grande entreprise industrie énergie, 2= Grande entreprise conseil banque finance assurance, 3= Grande entreprise télécoms biologie commerce, 4= Grande entreprise à l'étranger industrie énergie, 5= Grande entreprise à l'étranger conseil banque finance assurance 6= Grande entreprise à l'étranger télécoms biologie commerce, 7= PME/TPE industrie énergie 8= PME/TPE conseil banque

Le graphique ci-dessus, présente l'évolution des différents codes du hors machine pour la première cohorte, il offre la possibilité d'analyser l'évolution des positions en dehors de la sphère publique. En hors machine, la courbe qui représente les positions dans les grandes entreprises du secteur de l'industrie et de l'énergie domine largement l'ensemble du graphique sur toute la période et reste en moyenne constante autour de 50%. Ensuite, on remarque que sur l'ensemble de la période, s'enchevêtrent les courbes qui représentent les grandes entreprises du secteur conseil, banque, finance, assurance et les grandes entreprises du secteur télécoms, biologie, commerce, avec une moyenne d'environ 15% des parts pour chacune des deux courbes. Au niveau du bas du graphique s'entremêlent les courbes correspondant aux positions des IPEF dans les PME/TPE de l'industrie et de l'énergie ainsi que dans les associations tiers secteur. En revanche, les postes dans les grandes entreprises à l'étranger, dans les PME/TPE du secteur conseil banque finance assurance et du secteur télécoms, commerce, ainsi que les postes dans les organisations professionnelles et consulaires sont très peu représentés. Les courbes fluctuent entre 0 et 6% ou font des pics à 6% pour rechuter.

#### ***8.1.1.2 L'analyse des promotions des années 1990 : la deuxième cohorte***

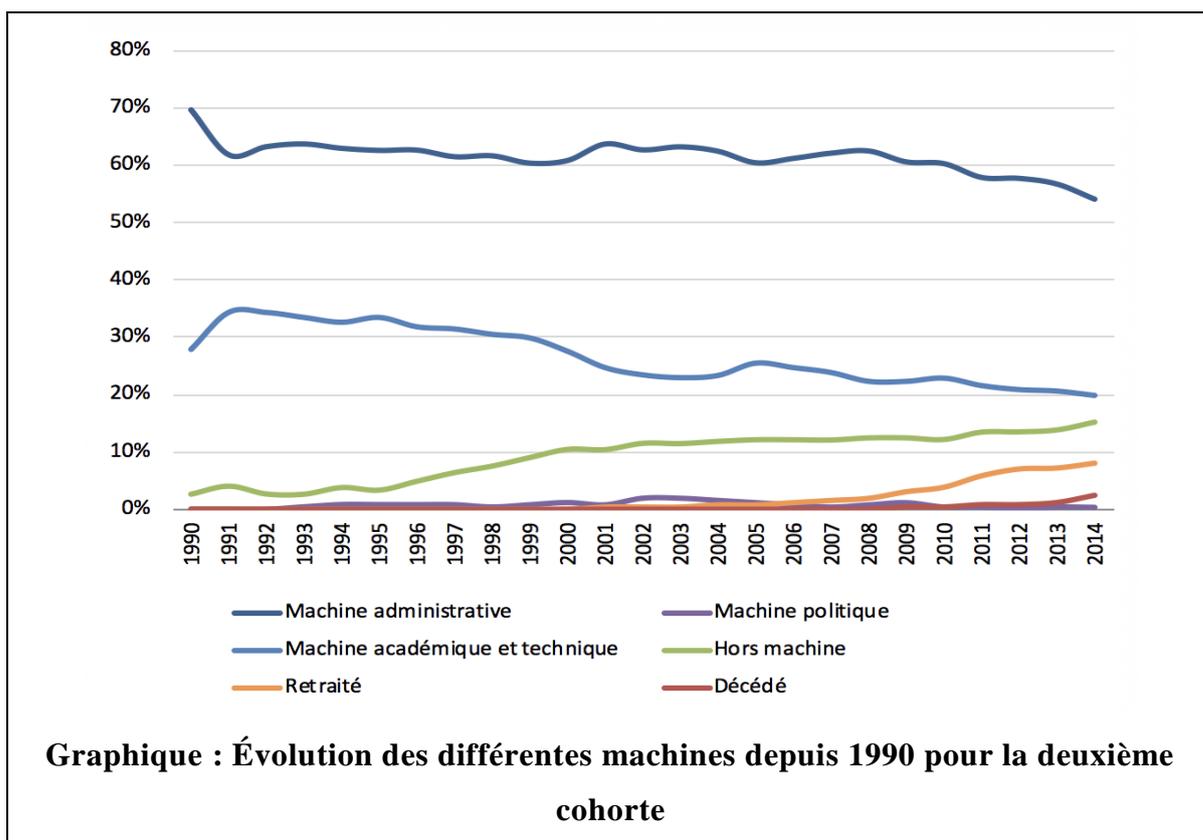
Nous poursuivons avec la deuxième cohorte, elle regroupe « les promotions des années 1990 », soit les promotions 1990, 1991 et 1992. Cette cohorte rassemble des individus qui ont près de 25 ans d'ancienneté dans le corps.

Le graphique ci-dessous représente l'évolution des différentes machines depuis 1990 pour la deuxième cohorte. De prime abord, on remarque dans l'ensemble que les courbes fluctuent assez peu et sont isolées les unes des autres. Elles manifestent un certain équilibre et une stagnation continue et constante. Si on observe dans le détail

---

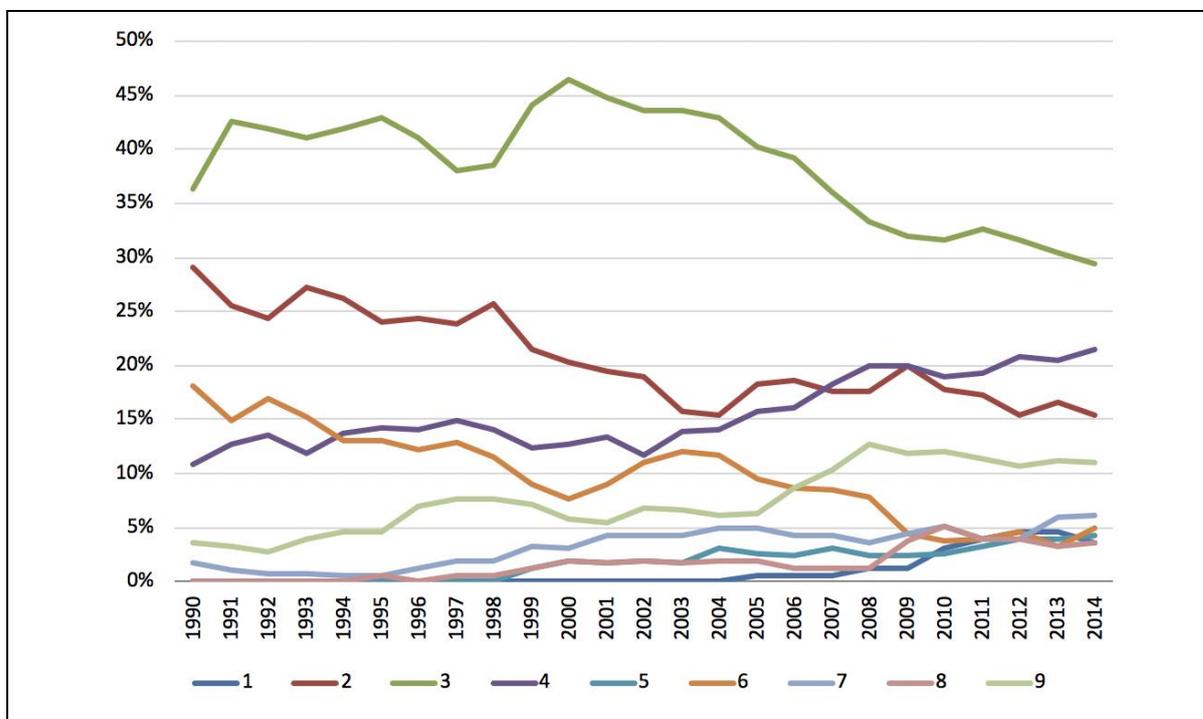
finance assurance, 9= PME/TPE télécoms commerce, 10= Organisation professionnelle ou consulaire, 11= Association tiers secteur.

on s'aperçoit que sur l'ensemble de la période la machine administrative occupe toujours plus de 50% des positions. En début de période la courbe atteint près de 70% puis diminue lentement et durablement pour atteindre plus de 50% en fin de période. La courbe correspondant à la machine administrative se dresse largement au-dessus de toutes les autres courbes. De la même manière, mais en occupant une part moins importante, la courbe de la machine académique et technique atteint plus de 30% en début de période, elle baisse durablement jusqu'en fin de période pour atteindre 20%. Dans le même rythme, on observe une augmentation de l'hors machine à partir de 1995 pour arriver à 15% en fin de période. L'augmentation de la courbe de l'hors machine ainsi que de la courbe des retraités dans une moindre mesure (8%) s'explique sans doute par l'abandon modéré de la machine administrative et de la machine académique et technique.



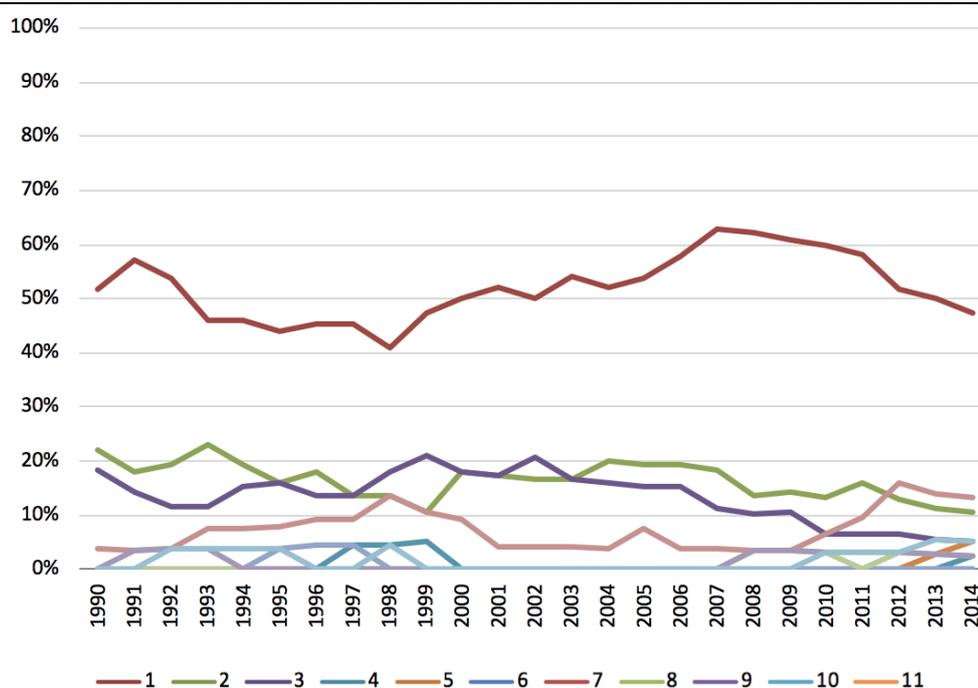
Le graphique ci-dessous, présente l'évolution des différents codes de la machine administrative pour la deuxième cohorte, il offre la possibilité d'analyser l'évolution des positions à l'intérieur de la sphère publique. On remarque que la courbe qui

représente les services déconcentrés, représente la plus grande part de positions occupées dans la machine administrative. Cette courbe évolue de manière concomitante avec la courbe qui représente l'administration centrale. En effet lorsque la courbe des services déconcentrés diminue (38% en 1997), la courbe de l'administration centrale augmente (26% en 1998) et inversement lorsque la courbe des services déconcentrés augmente (45% en 2001), la courbe de l'administration centrale diminue (19% en 2002). Ces faits peuvent s'expliquer par les potentiels allers-retours qui peuvent avoir lieu entre les services déconcentrés et l'administration centrale, bien que la tendance générale des deux courbes soit à la baisse. Avec 11% en début de période, la courbe représentant les établissements publics croît et en vient même à dépasser la courbe de l'administration centrale à partir de 2007. Les IPEF de la deuxième cohorte qui pourtant investissaient les autres ministères en début de période (18%) quittent ces fonctions pour atteindre 5% en fin de période. Autre évolution notable, celle des IPEF en représentation à l'étranger, dont la courbe progresse à la hausse (de 4% en début de période à 11% en fin de période). Les autres positions sont très peu représentées et ne dépassent pas les 5%.



**Graphique : Évolution au sein de la machine administrative pour la deuxième cohorte<sup>32</sup>**

Le graphique ci-dessous, présente l'évolution des différents codes du hors machine pour la deuxième cohorte. En hors machine, la courbe qui représente les positions au sein des grandes entreprises du secteur de l'industrie et de l'énergie domine largement l'ensemble du graphique sur toute la période et reste en moyenne constante autour de 50%. Ensuite, on remarque que sur l'ensemble de la période, s'enchevêtrent les courbes qui représentent les grandes entreprises du secteur conseil, banque, finance, assurance, les grandes entreprises du secteur télécoms, biologie, commerce, ainsi que les PME/TPE du secteur de l'industrie, énergie. Ces courbes fluctuent entre environ 20% et 5%. Au niveau du bas du graphique s'entremêlent les courbes correspondant au reste des positions occupées par les IPEF dans la sphère privée. Ces positions sont très peu représentées, les courbes oscillent entre 0 et 5%.



**Graphique : Évolution au sein du « hors machine » pour la deuxième cohorte<sup>33</sup>**

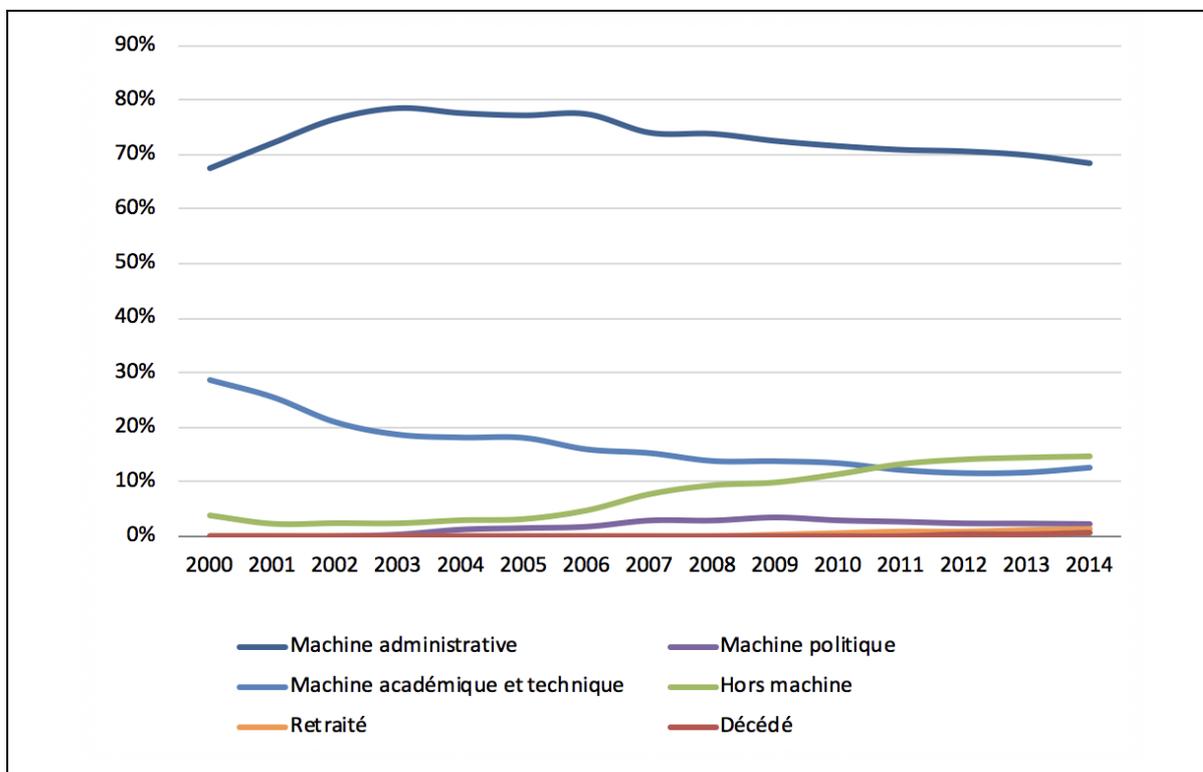
<sup>32</sup> La légende de ce graphique reprend de manière identique la légende du même graphique pour la première cohorte

<sup>33</sup> La légende de ce graphique reprend de manière identique la légende du même graphique pour la première cohorte

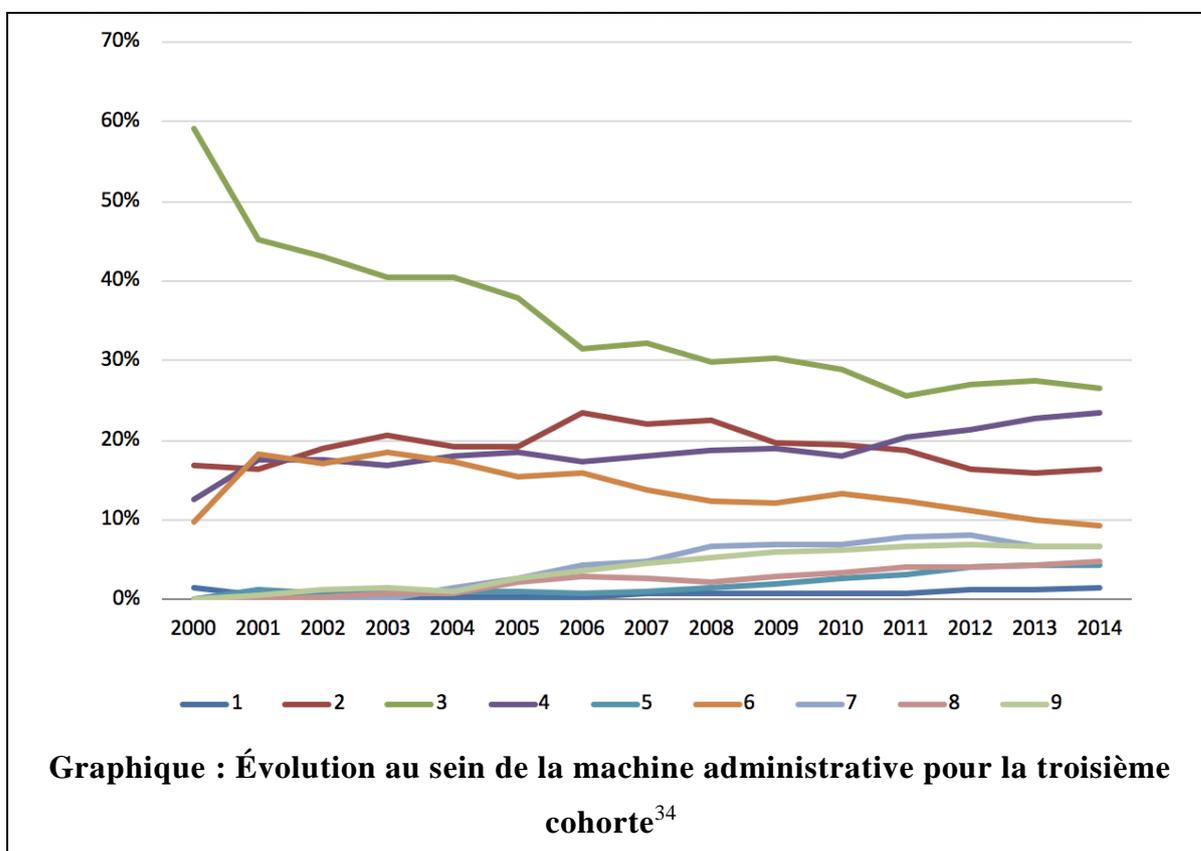
### 8.1.1.3 L'analyse des promotions des années 2000 : la troisième cohorte

Nous poursuivons avec la troisième cohorte, elle regroupe « les promotions des années 2000 », soit les promotions 2000, 2001 et 2002. Cette cohorte rassemble des individus qui ont près de 15 ans d'ancienneté dans le corps.

Le graphique ci-dessous présente l'évolution des différentes machines depuis 2000 pour la troisième cohorte. Dans l'ensemble les courbes présentent peu de fluctuations, elles semblent évoluer lentement et de manière durable et constante. La courbe qui correspond à la machine administrative représente de loin la part la plus importante, autrement dit les positions les plus occupées par les IPEF des promotions des années 2000 (entre 68% et 79% des positions occupées). En parallèle on remarque une diminution lente et régulière de la part de la machine académique et technique, de 29% en début de période à 13% en fin de période, et une augmentation de l'hors machine à partir de 2006 pour dépasser la part de la machine académique et technique en 2011 et atteindre 15% en fin de période. On note également un faible intérêt pour la machine politique entre 2006 et 2011 (jusqu'à 3%).



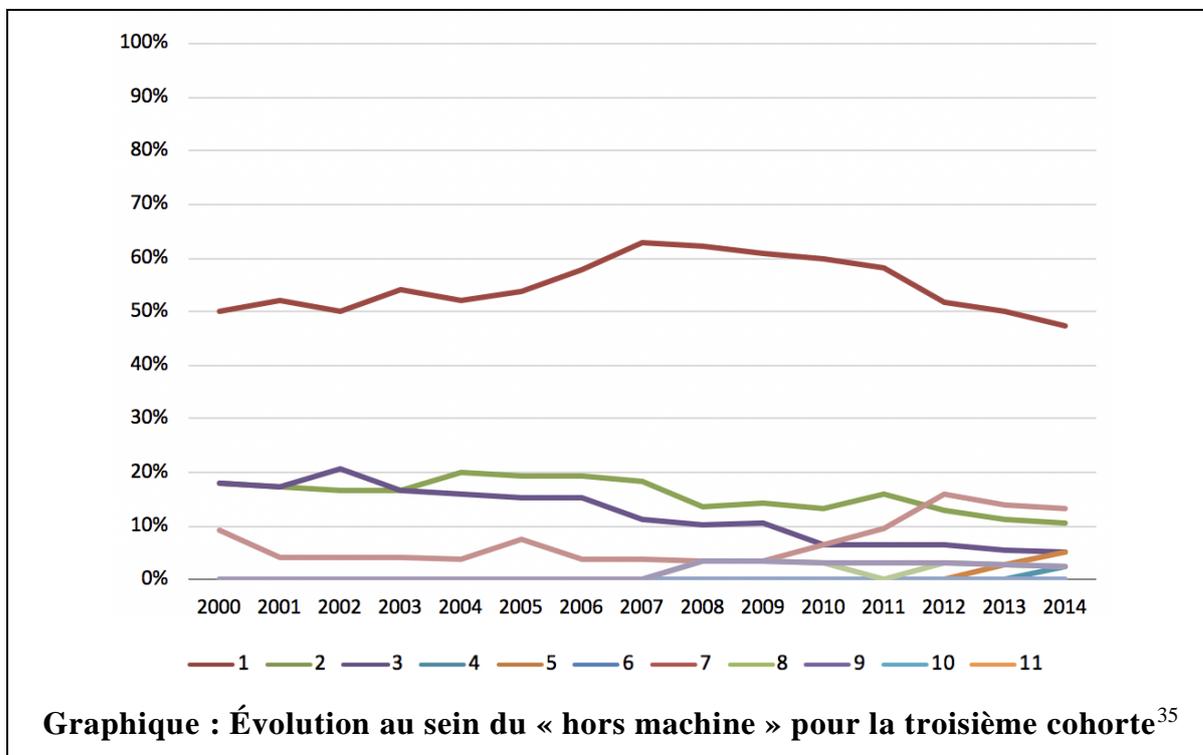
**Graphique : Évolution des différentes machines depuis 2000 pour la troisième cohorte**



Le graphique ci-dessus, présente l'évolution des différents codes de la machine administrative pour la troisième cohorte. D'emblée on constate la chute rapide de la courbe des services déconcentrés. La part des positions en services déconcentrés reste la plus importante sur l'ensemble de la machine administrative, mais celle-ci perd en points et passe de 59% en début de période à 27% en fin de période. Les courbes qui représentent l'administration centrale, les établissements publics et les autres ministères se chevauchent les unes avec les autres. Dans le détail, on remarque que les courbes qui représentent l'administration centrale et les autres ministères ont tendance à diminuer alors que la courbe qui représente les établissements publics à tendance à augmenter. À partir de 2004, les IPEF des promotions 2000 présents au

<sup>34</sup> La légende de ce graphique reprend de manière identique la légende du même graphique pour la première cohorte

sein de la machine administrative, portent de l'intérêt aux autres positions notamment dans les collectivités territoriales et en représentation à l'étranger.

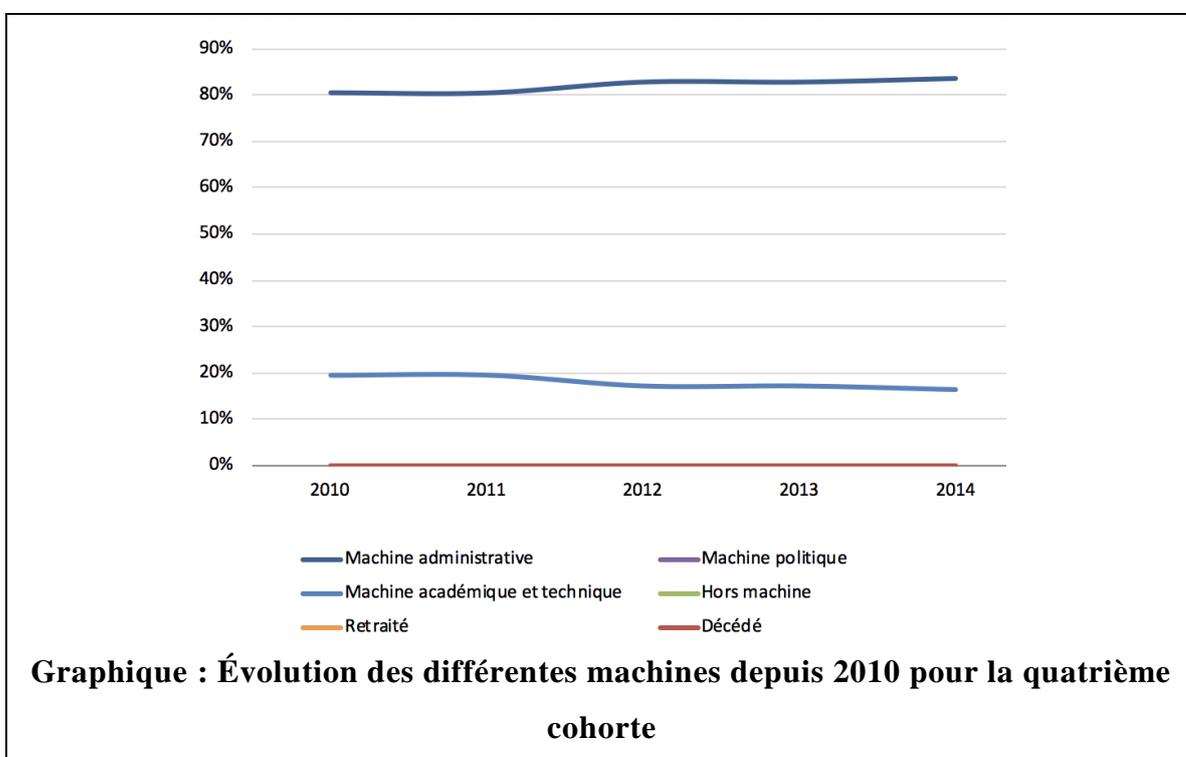


Le graphique ci-dessus, présente l'évolution des différents codes du hors machine pour la troisième cohorte. En hors machine, la courbe qui représente les positions au sein des grandes entreprises du secteur de l'industrie et de l'énergie domine l'ensemble du graphique sur toute la période et reste en moyenne constante autour de 50%. On constate que sur l'ensemble de la période, s'enchevêtrent les courbes qui représentent les grandes entreprises du secteur conseil, banque, finance, assurance, les grandes entreprises du secteur télécoms, biologie, commerce, ainsi que les PME/TPE du secteur de l'industrie, énergie. Les courbes qui représentent les grandes entreprises du secteur conseil, banque, finance, assurance et les grandes entreprises du secteur télécoms, biologie, commerce, ont tendance à baisser en fin de période au profit de la courbe qui représente les PME/TPE du secteur de l'industrie, énergie qui augmente à partir de 2010.

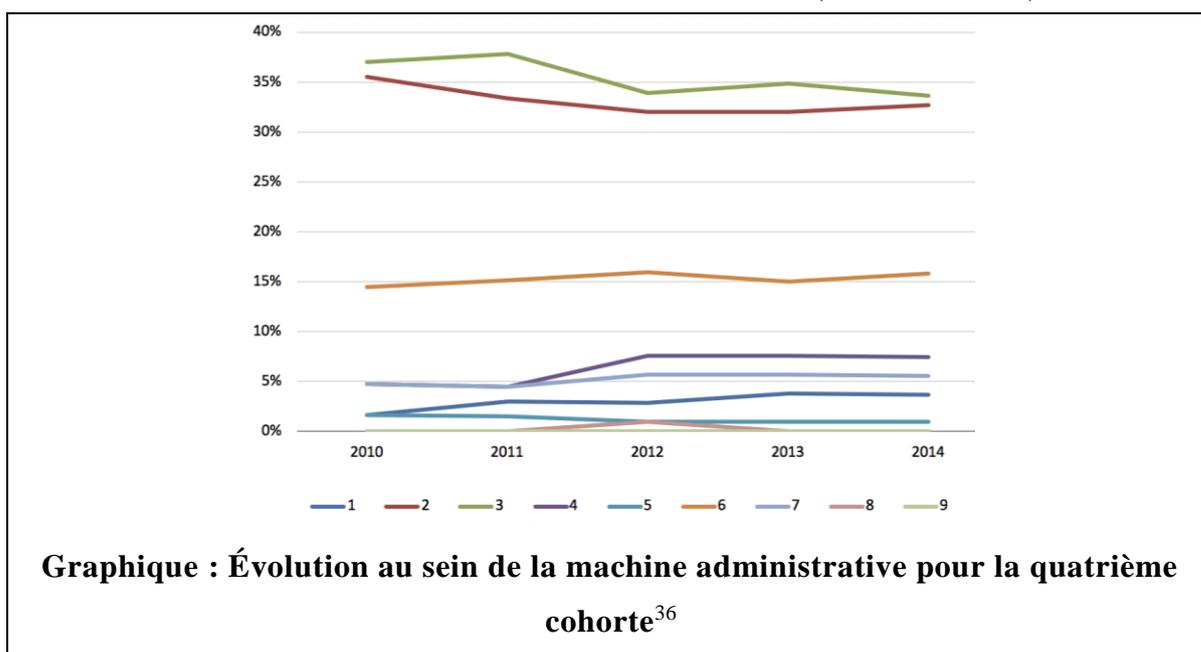
<sup>35</sup> La légende de ce graphique reprend de manière identique la légende du même graphique pour la première cohorte

#### 8.1.1.4 L'analyse des promotions des années 2010 : la dernière cohorte

Nous concluons avec cette dernière cohorte, elle regroupe « les promotions des années 2010 », soit les promotions 2010 et 2012. Cette cohorte rassemble des individus qui ont près de 5 ans d'ancienneté dans le corps. Nous ne prétendons pas effectuer une analyse longitudinale sur cette cohorte qui ne compte que 5 ans d'ancienneté. Mais estimons intéressant d'avoir un regard sur les positions occupées par les dernières promotions (générations) d'IPEF récemment entrés dans le corps.



Ce graphique présente les positions des IPEF des promotions 2010 et 2012. Sur le graphique deux courbes se dégagent, elles regroupent à elles deux l'ensemble des positions occupées. 80% des IPEF de cette cohorte sont dans la machine administrative et 20% sont dans la machine académique et technique.



Le graphique ci-dessus présente l'évolution au sein de la machine administrative pour la quatrième cohorte. On parle « d'évolution » pour respecter le schéma des analyses précédentes mais ce graphique s'apparente plus à une coupe transversale au sein de la machine administrative. On remarque que les positions occupées au sein de l'administration centrale et au sein des services déconcentrés sont quasiment réparties à parts égales (environ 35% pour les services déconcentrés et 33% pour l'administration centrale). En troisième position les autres ministères attirent 15% des IPEF des promotions 2010, 2012. Moins représentés les établissements publics réunissent 8% des IPEF, les collectivités territoriales 6%, l'inspection 4%, et les courbes oscillent entre 1 et 0%.

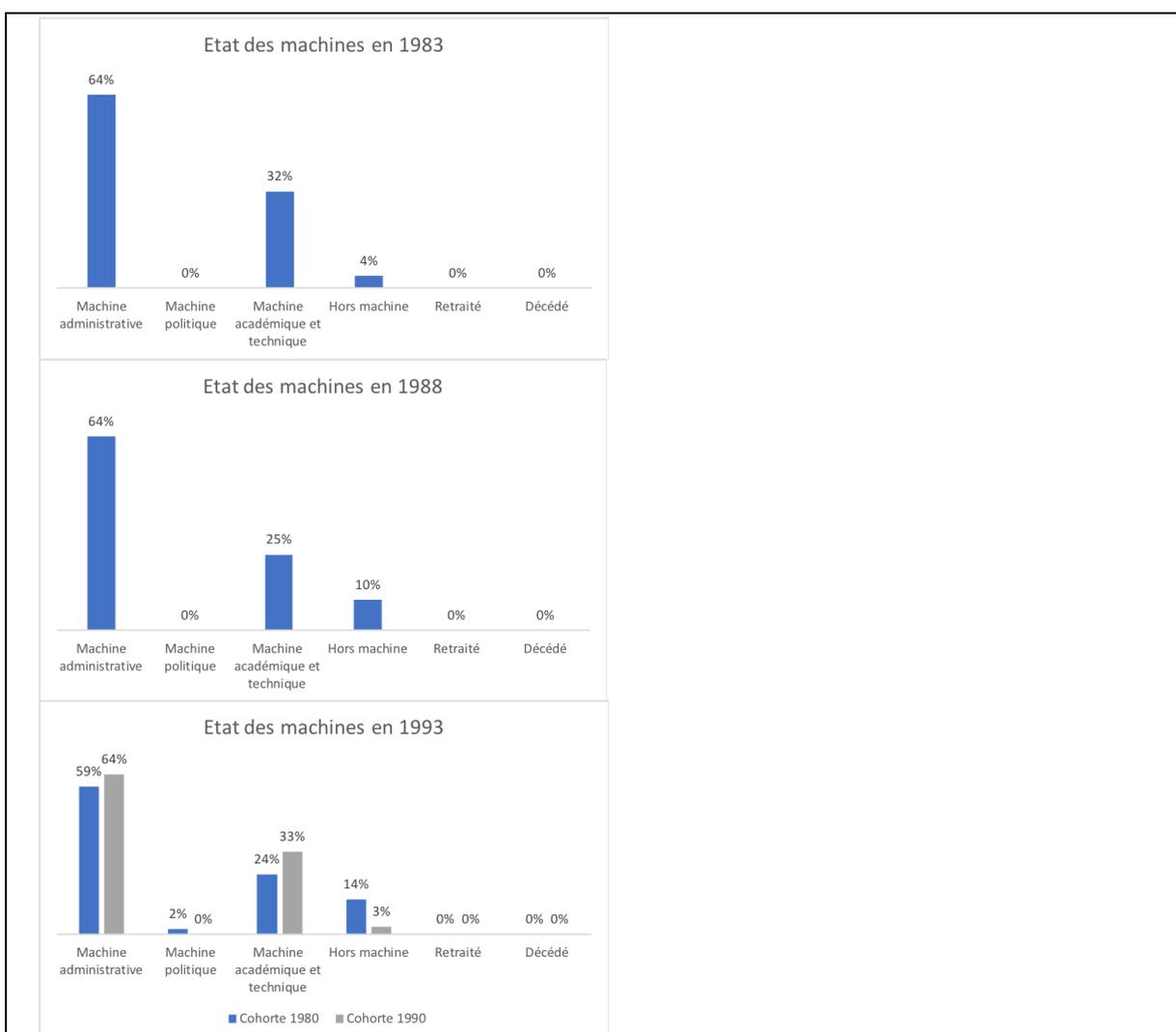
Nous ne présentons pas de graphique représentant les positions en hors machine, pour la simple raison qu'il n'y en a pas, tous les IPEF des promotions 2010, 2012 sont soit dans la machine administrative, soit dans la machine académique et technique.

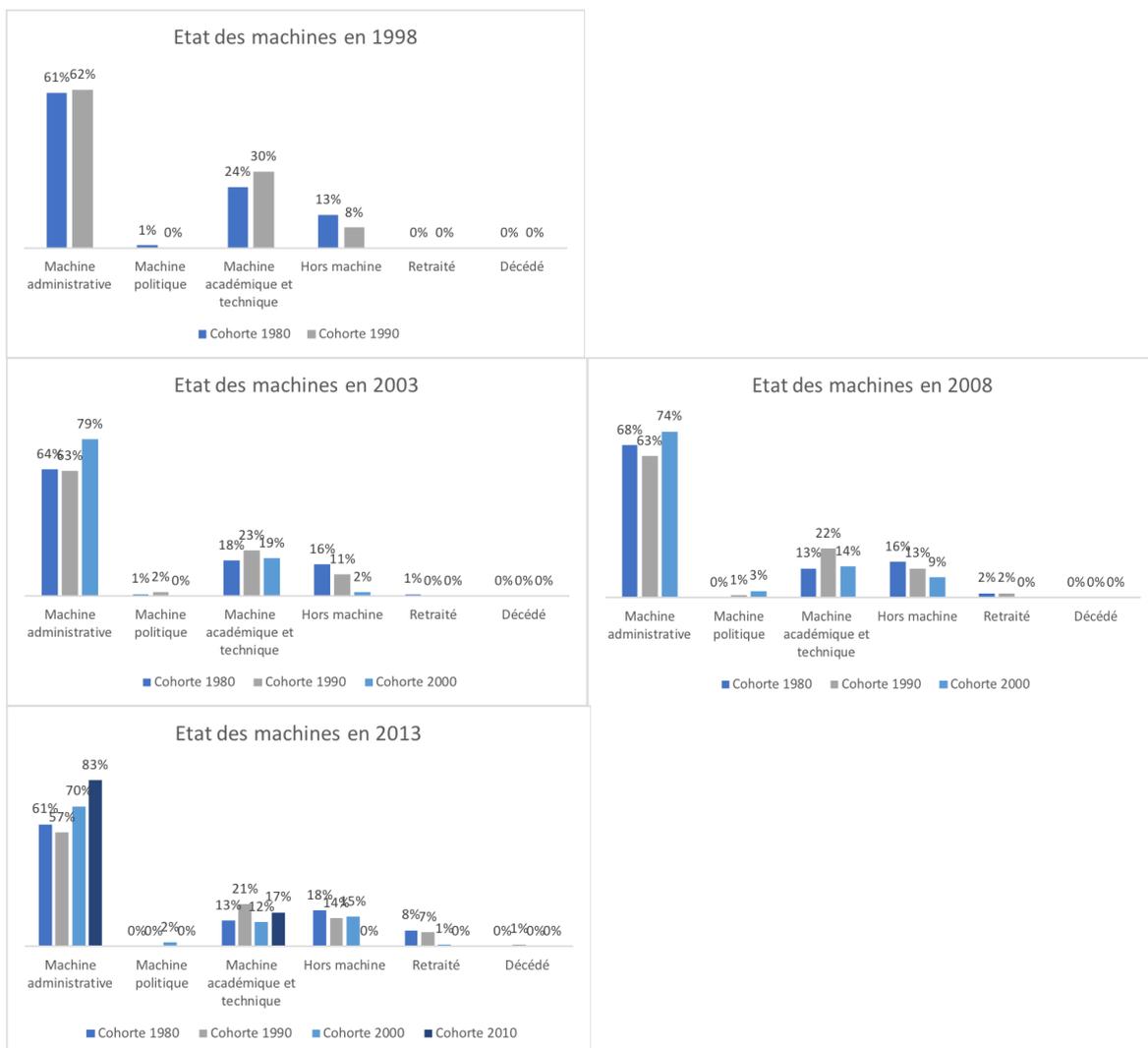
Après avoir analysé indépendamment chacune des quatre cohortes nous procédons dans un second temps à une analyse comparative intercohortes.

<sup>36</sup> La légende de ce graphique reprend de manière identique la légende du même graphique pour la première cohorte

## 8.1.2 L'analyse intercohortes

L'objectif de cette analyse est de réaliser une étude longitudinale intercohortes sur l'ensemble des cohortes, ou promotions d'IPEF retenues pour cette recherche. Cette étude consiste à comparer plusieurs cohortes (Forgues et al., 2014), à en étudier les variations (Pressat, 1981) et les différenciations temporelles (Ryder, 1965). Dans cette étude, Nous tenterons de contourner les biais analytiques liés à l'effet d'âge, et à l'effet de période en proposant des résultats sous la forme d'une série de coupes à 5 ans d'intervalle, à partir de 1983 et jusqu'en 2013. La première étude présente l'évolution de toutes les cohortes confondues au sein des différentes machines.



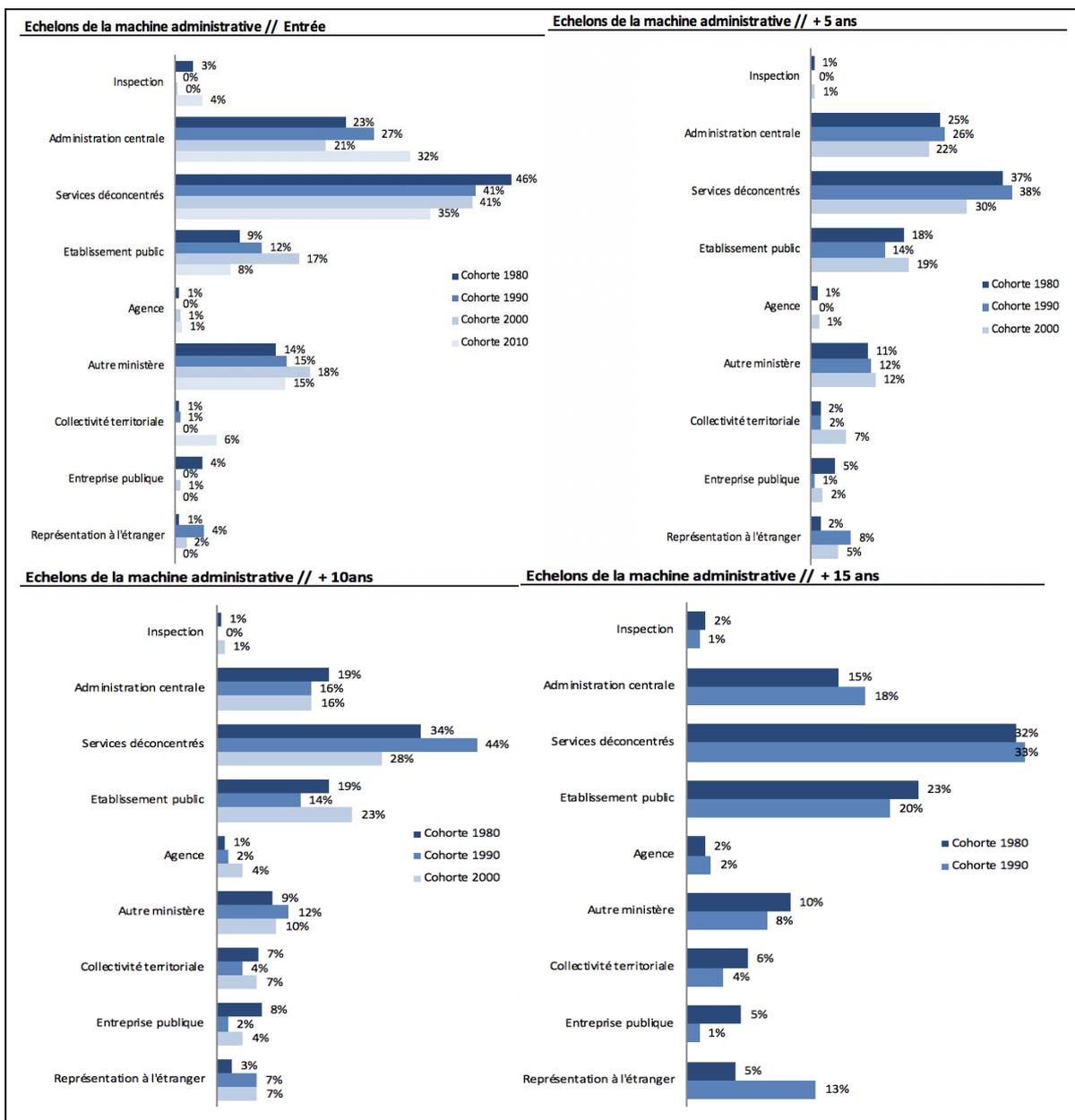


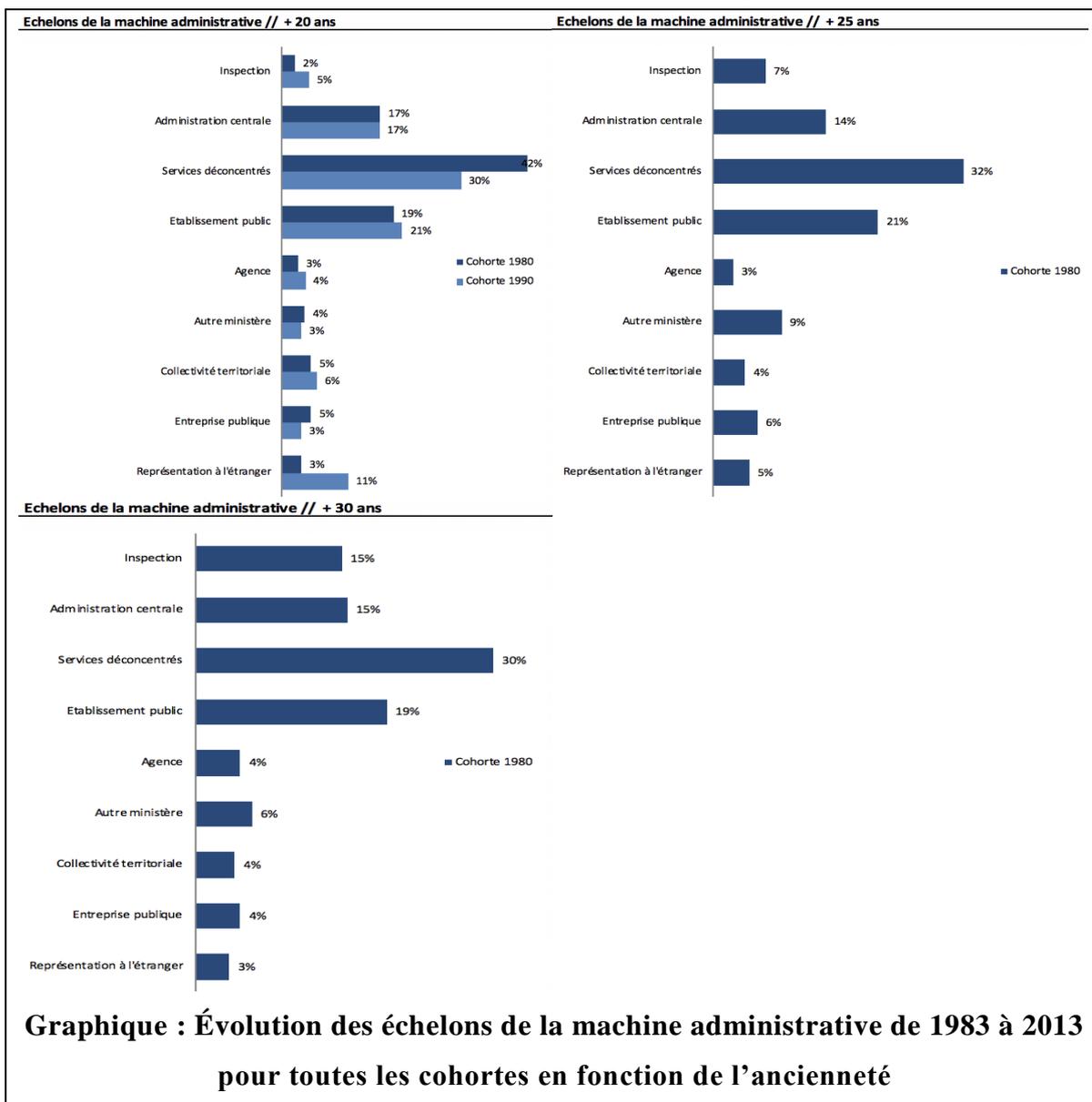
**Graphique : Évolution des machines de 1983 à 2013 pour toutes les cohortes**

En 1983, la première cohorte vient tout juste d'intégrer le corps des IPEF, on observe que plus de 64% des IPEF de la première cohorte sont dans la machine administrative, 32% dans les réseaux scientifiques et techniques et 4% on fait le choix du privé. En 1988, on note un délestage de la machine académique et technique au profit du hors machine qui augmente à 10%. En 1993 la cohorte des promotions 1990, 1991 et 1992 est entrée dans le corps. La répartition entre machine pour cette deuxième cohorte est similaire à la répartition de la première cohorte 10 ans plus tôt. Dans la première cohorte la machine administrative diminue faiblement alors que la machine politique et le hors machine augmentent timidement. En 1998, la répartition entre machines pour la première cohorte est quasiment identique à la répartition en 1993. Pour la deuxième cohorte, on observe une augmentation de l'hors machine. En

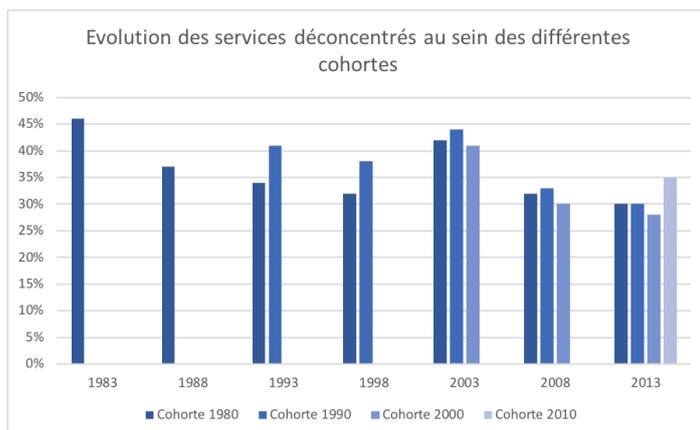
2003, la cohorte des promotions 2000, 2001 et 2002 intègre le corps des IPEF. La répartition à l'entrée dans le corps pour cette cohorte est nettement différente par rapport aux deux précédentes promotions. La troisième cohorte affiche une forte présence au sein de la machine administrative. Pour la cohorte 1980 et la cohorte 1990, la part de la machine administrative reste similaire, la machine académique et technique diminue faiblement et le hors machine augmente progressivement. En 2008, la machine administrative augmente dans la première cohorte et la machine académique et technique diminue. Pour la troisième cohorte, la machine administrative ainsi que la machine académique technique diminuent doucement alors que la machine politique et le hors machine augmentent légèrement. En 2013, la cohorte des promotions 2010 et 2012 intègre le corps des IPEF. On note une présence massive de cette cohorte dans la machine administrative (83%), une part jamais atteinte jusque-là par les autres cohortes étudiées. Pour la première cohorte on note en parallèle une diminution de la machine administrative et une augmentation de la part des retraités. Pour la deuxième cohorte on remarque la même évolution mais dans une moindre mesure. Dans la troisième cohorte on observe une faible augmentation de l'hors machine.

Dans l'ensemble, il apparaît clairement que la machine administrative réunit la plus grande part d'IPEF. En effet, sur toute la période et toutes les promotions étudiées, la machine administrative compte au moins plus de 57% des positions des IPEF. Il semble alors intéressant d'étudier les positions des IPEF au sein de la machine administrative. Pour cette analyse intercohortes, la seconde étude présente la répartition des IPEF dans les échelons de la machine administrative en fonction de l'ancienneté (âge) dans le corps.





Dans l'ensemble et peu importe l'ancienneté dans le corps, les IPEF sont principalement présents dans les services déconcentrés. Face aux nombreuses fluctuations de cet échelon nous avons reconstitué un graphique qui montre l'évolution des services déconcentrés sur l'ensemble de la période pour chacune des cohortes.



Sur l'ensemble de la période et pour toutes les cohortes, la tendance générale est à la diminution de la part des services déconcentrés, du début de la période et jusqu'en 1998. On remarque également, une nette augmentation de cette part en 2003 et une rechute à partir de 2003 et jusqu'en 2013. Aussi, on constate que les « anciennes générations » (cohorte 1980 et 1990) sont plus intéressées par les services déconcentrés à l'entrée dans le corps et sur toute la période que les « jeunes générations » (cohorte 2000 et 2010).

À l'entrée dans le corps, la cohorte 2010 est celle qui présente le plus d'intérêt pour l'administration centrale. Cette cohorte se répartit dans les différents échelons de la machine administrative, et occupe des positions qui n'avaient pas l'habitude d'être occupées par les promotions précédentes, comme dans les services d'inspection et dans les collectivités territoriales. À l'inverse la cohorte 2000 montre peu d'intérêt pour l'administration centrale et est plus attirée par les autres ministères et les établissements publics. On note l'intérêt particulier de la cohorte 1990 pour les institutions étrangères sur l'ensemble de la période.

On constate qu'au bout d'un certain nombre d'années d'ancienneté dans le corps, des effets apparaissent sur certains échelons de la machine administrative. En effet, l'intérêt pour les autres ministères diminue plus les années d'ancienneté augmentent. Les services d'inspection sont investis par les IPEF ayant un nombre d'années d'ancienneté élevé dans le corps. Plus le nombre d'années d'ancienneté augmente plus les IPEF abandonnent les postes en administration centrale pour se diriger vers les établissements publics, les agences, les collectivités territoriales et les entreprises

publiques. Au bout de 10 ans d'ancienneté dans le corps les établissements publics prennent le dessus sur l'administration centrale et deviennent le deuxième plus gros employeur d'IPEF dans la sphère publique.

## 8.2 Synthèse des résultats : spécificité et permanence des cohortes

Afin de donner du sens à l'analyse intracohortes et à l'analyse intercohortes, il est indispensable de croiser les résultats pour en déduire la spécificité et la permanence des cohortes étudiés. On distingue trois types de résultats :

- Des effets permanents et durables pour l'ensemble des cohortes et sur toute la période ;
- Des spécificités cohortales ;
- Des groupes de cohortes qui partagent des spécificités communes.

### 8.2.1 Des effets permanents et durables pour l'ensemble des cohortes et sur toute la période

L'analyse par cohorte montre la position dominante et pérenne de **la machine administrative** au sein des carrières des onze promotions étudiées. Cette position montre l'attachement des IPEF à leurs fonctions et responsabilités administratives. Cependant, plus le nombre d'années d'ancienneté est élevé plus la machine administrative est abandonnée par les membres du corps. L'amplitude des écarts est de près de 10 points de pourcentage.

Dans le même ordre, la part de la **machine académique et technique** diminue progressivement et lentement sur l'ensemble des cohortes et sur toute la période. Par exemple, pour la cohorte 1980, la machine académique et technique perd près de 20 points de pourcentage entre le début et la fin de la période. Pourtant, à l'entrée dans le corps cette machine absorbe la deuxième plus grande part d'IPEF après la machine

administrative, des IPEF s'impliquant dans des missions de recherche, d'innovation et d'expertise.

Après 5 ans d'ancienneté dans le corps on remarque une augmentation soudaine de la part de l'**hors machine** pour les cohortes 1980, 1990 et 2000. Cette augmentation se stabilise et la courbe croît plus lentement, de manière plus constante et ce jusqu'à la fin de la période. Ces IPEF, voient éventuellement l'importance d'avoir une première expérience dans la fonction publique avant de faire le choix du privé. Cependant cette augmentation est à nuancer puisque la sphère privée ne compte jamais plus de 20% des IPEF. On peut dire que, à peu de choses près, la tendance générale de la répartition des IPEF dans l'hors machine est quasiment similaire au sein de chacune des trois premières cohortes. Environ 50% des IPEF qui ont fait le choix du privé se retrouvent dans des grandes entreprises du secteur de l'énergie et de l'industrie. Dans une moindre mesure mais de manière tout aussi significative, les courbes qui représentent les grandes entreprises du secteur conseil, banque, finance, assurance et les grandes entreprises du secteur télécoms, biologie, commerce, se chevauchent et rassemblent en moyenne 30% des IPEF en hors machine. On note également une part croissante d'IPEF dans les PME/TPE de l'industrie et de l'énergie, des IPEF qui en général se détachent de la fonction publique pour se lancer dans l'entrepreneuriat et créer leurs propres entreprises. On observe également une part d'IPEF (7% environ sur la période) dans des associations tiers secteurs de domaines divers et variés tels que le vin, la danse, l'agriculture, la protection de l'environnement, etc... De manière plus ponctuelle, une part infime d'IPEF fait le choix de l'expatriation dans de grandes entreprises à l'étranger ou occupe des postes dans les PME/TPE du secteur conseil, banque finance et assurance, et du secteur télécoms, commerce, ainsi que des postes dans les organisations professionnelles et consulaires.

Dans l'ensemble la **machine politique** est très peu représentée dans les carrières des IPEF. Le corps des IPEF ne cède pas à la tendance néo-managériale de la politisation accrue de la haute fonction publique (Eymeri-Douzans, 2019).

Dans la machine administrative, les **services déconcentrés** sont le premier employeur d'IPEF. Cependant la part d'IPEF dans les services déconcentrés est en constante diminution, en effet, la tendance générale est à la baisse du début de la période et jusqu'en 1998. On observe un regain d'intérêt soudain pour les services déconcentrés en 2000 et une rechute à partir du milieu des années 2000 et jusqu'en 2013. Cet effet de période provoque un bouleversement inattendu dans l'ensemble des cohortes à la même période, mais seulement pour un temps limité. Cette évolution arrive en même temps que la première fusion connue par le corps. Comme nous l'avons mentionné dans la première partie de cette thèse, en 2002 le corps des Ponts et Chaussées a absorbé trois corps rattachés à son ministère de tutelle. Ce rapprochement avait été établi afin de resserrer les liens entre le corps des Ponts et Chaussées et son ministère de tutelle en le fusionnant avec trois autres corps dont les positions étaient plus proches du ministère (Gervais, 2010). Si l'on en croit les résultats, à court terme la courbe représentant les services déconcentrés a connu une augmentation rapide et soudaine entre fin 1990 et début 2000, mais recommence à chuter à partir du milieu des années 2000. Cette augmentation rapide et soudaine est peut-être le résultat de la fusion, les IPEF auraient réinvesti les postes en services déconcentrés au moment de la fusion pour être en accord avec ces objectifs pour ensuite abandonner à nouveau les postes en services déconcentrés.

L'analyse montre que le nombre années d'ancienneté affecte certaines fluctuations dans le corps. C'est le cas des **autres ministères**, en effet, plus le nombre d'années d'ancienneté augmente, plus l'intérêt pour les autres ministères diminue. C'est également le cas pour les postes en administration centrale qui sont abandonnés plus le nombre d'années d'ancienneté augmente, pour se diriger vers les établissements publics, les agences, les collectivités territoriales et les entreprises publiques. Après 10 ans d'ancienneté dans le corps, les IPEF sont plus présents dans les **établissements publics** que dans les directions de l'administration centrale.

### 8.2.2 Des spécificités cohortales

En observant l'ensemble des graphiques qui rendent compte de l'évolution du corps, on remarque qu'ils présentent des différences les uns par rapport aux autres. Les cohortes qui s'étalent sur une longue période et qui ont un nombre d'années d'ancienneté élevé dans le corps présentent beaucoup de fluctuations, alors que les cohortes qui ont peu d'années d'ancienneté sont plus stables.

Dans **la cohorte 1980**, les IPEF sont présents dans les services d'inspection en fin de période, des positions qu'ils ont pu occuper au bout d'un certain nombre d'années d'ancienneté dans le corps. Avec l'ancienneté ils arrivent à assurer des missions de contrôle, d'évaluation et de conseil au plus près des ministres, et participer aux décisions stratégiques de leurs ministères de tutelle.

**La cohorte 1990** affiche une caractéristique permanente et spécifique celle d'être présente dans les institutions publiques à l'étranger. Cet effet de cohorte concerne les promotions 1990, 1991 et 1992, du début et jusqu'à la fin de la période, les IPEF de cette cohorte sont particulièrement présents dans la commission européenne et dans des organismes internationaux.

Dès l'entrée dans le corps, **la cohorte 2000** affiche une nette différence dans la répartition entre machines par rapport aux deux précédentes cohortes. La machine administrative réunit près de 80% des IPEF de cette cohorte, un écart de 15 points de pourcentage avec les cohortes 1980 et 1990. Au sein de la machine administrative, à l'entrée dans le corps, la cohorte 2000 montre peu d'intérêt pour l'administration centrale est plus d'attrait pour les autres ministères et les établissements publics. Après 5 ans d'ancienneté dans le corps les IPEF des promotions 2000 s'orientent vers les collectivités territoriales et les organismes à l'étranger.

À l'entrée dans le corps **la cohorte 2010** est la seule à n'être présente que dans la machine administrative et la machine académique et technique. Dans cette cohorte, les IPEF sont réparti autant dans l'administration centrale que dans les services déconcentrés, en effet la cohorte 2010 est celle qui montre le plus d'intérêt pour l'administration centrale. Cette cohorte se répartie dans les différents échelons de la

machine administrative, et occupe des positions qui n'avaient pas l'habitude d'être occupées par les promotions précédentes, comme dans les services d'inspection et dans les collectivités territoriales.

### **8.2.3 Des groupes de cohortes qui partagent des spécificités communes**

On observe un clivage entre **les cohortes 1980, 1990** et **les cohortes 2000, 2010**. Les cohortes 1980, 1990 ainsi que les cohortes 2000, 2010 présentent des similitudes qui les distinguent les unes des autres.

On constate que les « anciennes générations » (cohorte 1980 et 1990) sont plus intéressées par les services déconcentrés à l'entrée dans le corps et sur toute la période que les « jeunes générations » (cohorte 2000 et 2010). Aussi, on remarque que les cohortes 2000 et 2010 sont plus présentes dans la machine administrative que les cohortes 1980 et 1990.

Dès l'entrée dans le corps la répartition des positions des IPEF des cohortes 1980 et 1990, est très similaire. On retient en particulier une tendance à la baisse de l'administration centrale et une tendance à la hausse des établissements publics pour les cohortes 1980 et 1990. En fin de période et avec l'ancienneté la part des retraités augmente pour les cohortes 1980 et 1990.

## **Conclusion du chapitre**

Dans ce chapitre nous avons tenté d'élaborer une analyse longitudinale par cohorte, pour comprendre comment évoluent les carrières des IPEF. Nous avons dans un premier temps réalisé une analyse intracohortes, puis une analyse intercohortes. Dans un second temps, nous avons réalisé une synthèse à partir des résultats obtenus afin de rendre compte de l'état de l'évolution des quatre cohortes étudiées.

Dans l'ensemble une tendance générale se dégage avec des caractéristiques spécifiques et permanentes, en effet, l'analyse met en évidence des effets semblables à l'ensemble des cohortes. Des effets de cohorte existent mais restent faibles, on ne relève pas d'effet de cohorte robuste, significatif et permanent qui caractérise une cohorte par rapport à une tendance générale exprimée par l'ensemble des autres cohortes (Chauvel, 2013). Néanmoins, on relève des effets de cohorte ponctuels, et non permanent qui marquent des différences entre une cohorte ou une génération et les autres. Comme l'intérêt porté par la cohorte 1990 aux institutions étrangères ou encore la répartition à l'entrée dans le corps de la cohorte 2000. À côté de ces effets de cohorte on relève des effets d'âge qui font que les individus se dirigent davantage vers certaines positions plus les années d'ancienneté augmentent. C'est le cas des IPEF de la cohorte 1980 qui se dirigent vers les services d'inspection au bout d'un certain nombre d'années d'ancienneté. Ces effets de cohorte et d'âge sont combinés avec un effet de période, lorsque la fusion de 2002 est venue bouleverser l'évolution des carrières des membres du corps pendant un laps de temps.

Parmi les résultats de cette analyse, certains sous une forme différente, ont été exploités pour un article qui a été publié.

Après avoir réalisé cette étude longitudinale par cohorte le prochain chapitre sera consacré à l'étude longitudinale séquentielle.

## **CHAPITRE 9 : CARRIERES DES IPEF ET TYPOLOGIE DE CARRIERE**

### **Introduction du chapitre**

Ce chapitre sera consacré à l'analyse des séquences, une analyse qui permettra de rechercher des similarités parmi un ensemble de séquences. Ce chapitre nous aidera à identifier des modèles communs parmi un ensemble de séquences et révéler s'il existe une typologie de carrière au sein du corps des IPEF.

Dans un premier temps nous allons mettre en œuvre la technique de *l'optimal matching* et présenter les résultats obtenus et chemin faisant nous tenterons de les analyser et les décrire. À travers cette analyse nous essayerons de mettre à jour les différents types de carrières au sein du corps. Dans un second temps nous procéderons à une synthèse des résultats et à une mise en lumière des trajectoires typiques au sein du corps.

### **9.1 Mise en œuvre de la méthode d'*optimal matching* et résultats de l'analyse**

#### **9.1.1 La mise en œuvre pratique**

Nous rappelons que cette analyse porte sur la cohorte 1980, soit les promotions 1980, 1981 et 1982. Nous nous intéressons à cette cohorte en particulier parce qu'elle compte le plus d'années d'ancienneté dans le corps, ce qui est le plus approprié pour une analyse longitudinale. Aussi, pour proposer des explications sur la structure et les évolutions d'un groupe professionnel, il est indispensable de cerner les grands

mouvements de mobilité sur une longue période (Dubar et al., 2015). Nous avons préalablement évoqué les raisons de ce choix dans le chapitre 7 de la thèse.

Nous avons repris la base de données qui avait été mobilisée pour le traitement sous Excel VBA pour reconstruire une nouvelle base de données à partir du codage qui avait déjà été établi. Rappelons-le, nous avons retenu douze états, que nous avons codé de 1 à 12 pour remplir la base de données :

1. Administration centrale (administration centrale et inspection) ;
2. Services déconcentrés ;
3. Établissement public (établissement public et entreprise publique) ;
4. Agence ;
5. Autres ministères ;
6. Collectivité territoriale ;
7. Représentation à l'étranger ;
8. Machine académique et technique ;
9. Machine politique ;
10. Hors machine ;
11. Non renseigné, retraité, décédé ;
12. Donnée manquante.

Cette nouvelle base de données s'étale sur 35 ans, à chaque année est associé un des douze états retenus.

Après avoir importé les données sur le logiciel R (chaque état retenu correspond à un code spécifique), le logiciel va nous permettre de calculer les dissimilarités entre les séquences en créant la matrice de distance entre les séquences à l'aide des coûts de substitution et des coûts indel.

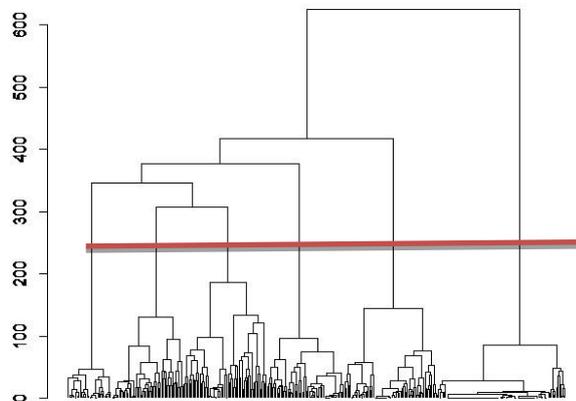
### **9.1.2 Méthode de classification**

La matrice de distance entre séquence nous aide à créer une classification ascendante hiérarchique. La classification ascendante hiérarchique nous permet d'identifier les

groupes homogènes au sein d'une population. Au départ l'individu représente une classe, ensuite les individus sont rassemblés dans des classes de plus en plus grandes en fonction de la ressemblance de leurs séquences. Ces classes sont homogènes et distinctes les unes des autres.

La classification ascendante hiérarchique est représentée par un dendrogramme, ou arbre de classification. Le dendrogramme permet de classer les éléments, en réalisant des groupements, selon leurs niveaux de similarité. La distance entre un groupement d'éléments présentant des similarités et un autre groupement hiérarchiquement ascendant permet de retenir la classification finale. Une hauteur de coupe (ligne rouge sur le graphique) est déterminée, celle-ci est laissée à la discrétion du chercheur. Plus la coupe de l'arbre est près des éléments initiaux vers le bas du graphique, plus la classification est fine.

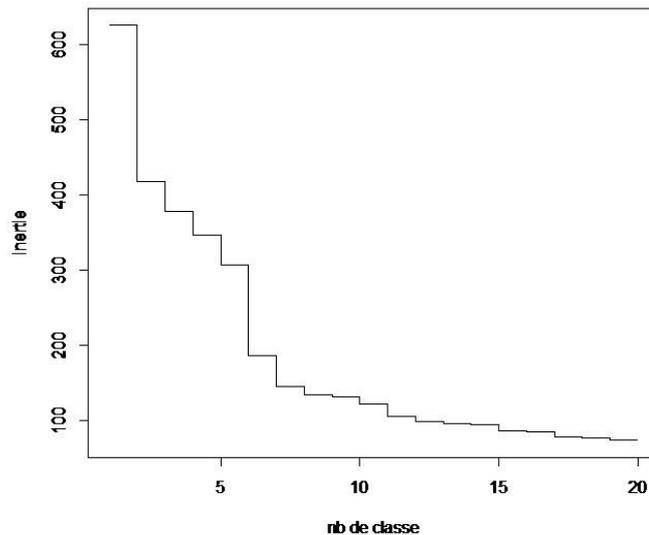
On obtient alors le dendrogramme suivant :



**Graphique : Dendrogramme de la classification des séquences**

Ce dendrogramme permet de visualiser, pour nos séquences, la construction de groupes ou de classes étape par étape. La coupe du dendrogramme indique que l'on peut dégager six grandes classes. Si on coupe le dendrogramme plus haut, les classes seraient moins nombreuses mais le niveau de similarité réduit. Au contraire si on coupe le dendrogramme plus bas, les groupes seraient plus nombreux, mais le niveau

de similarité plus élevé. Nous avons dans un premier temps choisi une classification en cinq classes, mais celle-ci manquait de logique pour nos données. Nous avons ensuite réessayé avec six classes, et estimons pouvoir produire une classification suffisamment fine et juste en dégageant six classes.



**Graphique : Sauts d’inertie de la classification des séquences**

Le saut d’inertie est un indicateur statistique sur lequel on s’appuie pour confirmer le choix du nombre de classes. Nous avons construit le graphique des sauts d’inertie à partir du dendrogramme. La courbe des sauts d’inertie présente une inflexion importante à six classes, le choix d’une partition en six classes est maintenu.

À partir de cette typologie et grâce au logiciel nous pouvons sortir un certain nombre de représentations graphiques qui représentent la typologie des trajectoires.

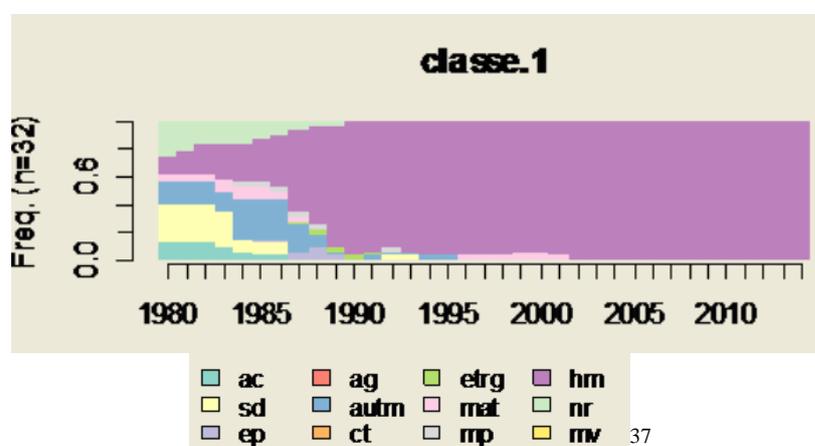
### 9.1.3 Une typologie en six classes

Nous avons dégagé une typologie en six classes, autrement dit, on relève dans notre échantillon (la cohorte 1980) six trajectoires types qui présentent une homogénéité intra-classes et une hétérogénéité interclasses. Pour analyser les trajectoires types

nous nous appuyons sur des représentations graphiques obtenues à l'aide du logiciel R.

### 9.1.3.1 Chronogramme

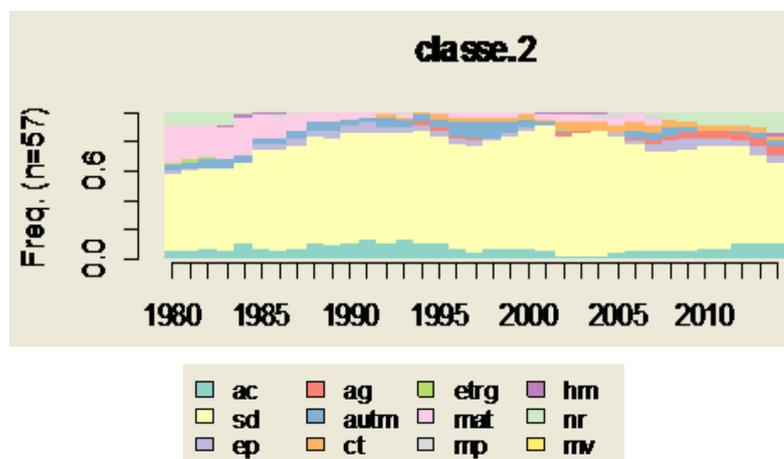
Nous avons sorti six représentations graphiques sous forme de chronogramme. Chaque chronogramme correspond à une classe. Dans ce graphique l'axe des abscisses indique la période d'observation en années soit 35 ans. L'axe des ordonnées indique la répartition des IPEF dans l'un des douze états, sur l'ensemble de la période en pourcentage. On observe dans le chronogramme la formation de « zones » qui indiquent le pourcentage d'IPEF qui se trouvent dans l'état en question. Autrement dit, le graphique présente les proportions cumulées d'individus dans chacun des états sur l'ensemble de la période (Robette, 2011). Le chronogramme offre l'avantage de comparer les classes entre elles, la limite du graphique est l'absence d'observations sur la dimension individuelle et les transitions d'un état à un autre (Robette, 2011).



Graphique : Chronogramme de la classe 1

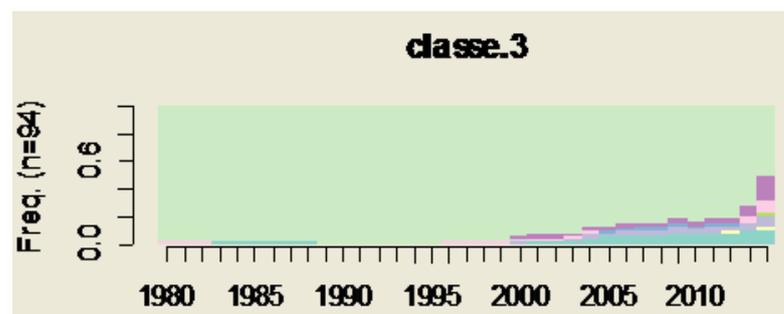
Le graphique ci-dessus représente une des six trajectoires types. En début de période, six états différents sont représentés : l'administration centrale (10%), les services déconcentrés (30%), les autres ministères (17%), la machine académique est technique (5%), le hors machine (15%), et les non renseignés (23%). Le graphique montre clairement que à partir de 1989 et jusqu'à la fin de la période, les IPEF de

cette classe sont majoritairement présents dans le hors machine. Autrement dit, cette première classe se compose principalement d'IPEF ayant occupé une position dans le hors machine tout le long de leur carrière.



**Graphique : Chronogramme de la classe 2**

Le graphique représentant la classe 2 montre clairement la forte présence des services déconcentrés sur l'ensemble de la période pour cette classe. La trajectoire type de la classe 2 est une trajectoire qui se déroule au sein des services déconcentrés du début à la fin de la période. Les IPEF appartenant à cette trajectoire sont également présent dans l'administration centrale sur toute la période. Ils occupent des postes en début de période dans la machine académique et technique, en fin de période la répartition entre les douze états est plus éparse.

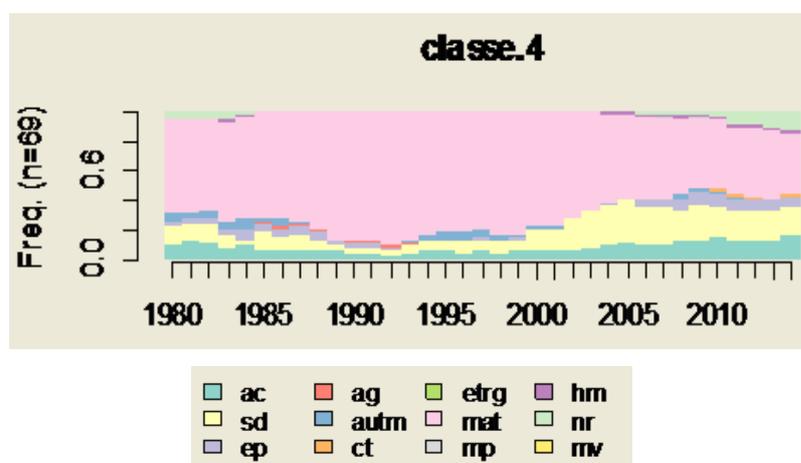


<sup>37</sup> Correspondance des codes : ac = administration centrale, sd = services déconcentrés, ep = établissement public, ag = agence, autm = autre ministère, ct = collectivité territoriale, etrg = représentation à l'étranger, mat = machine académique et technique, mp = machine politique, hm = hors machine, nr = non renseigné, m = donnée manquante



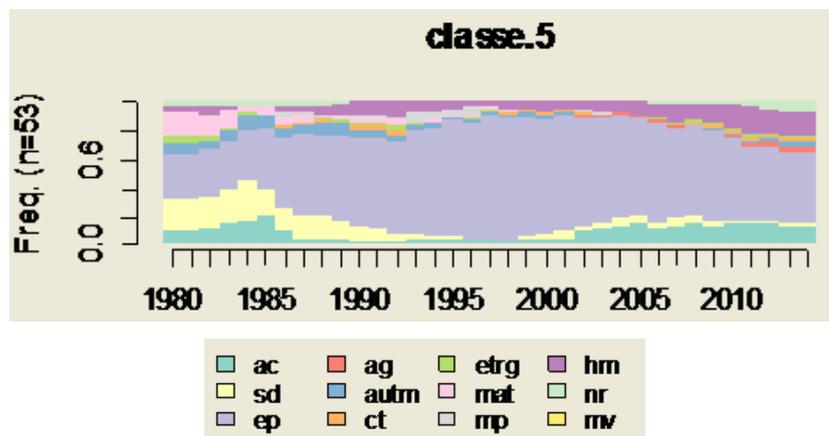
**Graphique : Chronogramme de la classe 3**

Le graphique qui représente la classe 3 montre que cette classe est consacrée à l'ensemble des individus non renseignés, retraités ou décédés. Nous avons choisi une typologie en 6 classes tout en estimant qu'il été possible qu'une classe soit consacrée aux non renseignés, retraités et décédés.



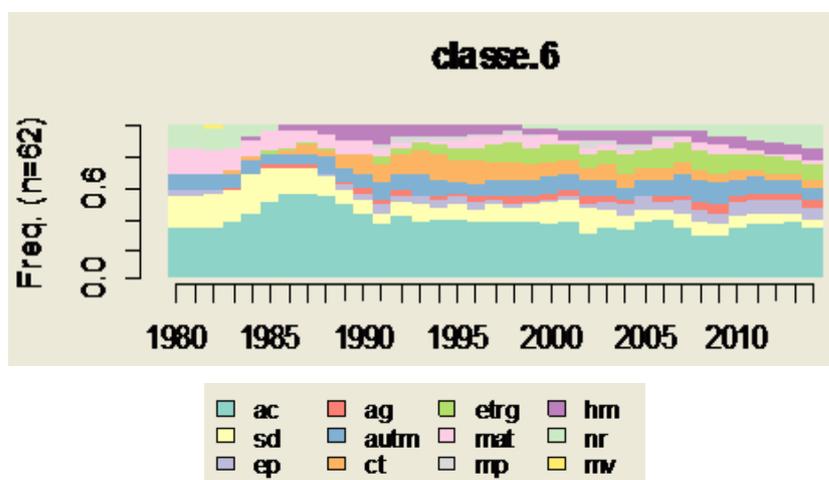
**Graphique : Chronogramme de la classe 4**

La classe 4 réunit l'ensemble des trajectoires présentent majoritairement dans la machine académique et technique. La répartition au sein de la machine académique et technique tend à diminuer avec le temps. Près de 70% des IPEF qui empruntent une carrière dans les réseaux scientifiques et techniques commencent leurs carrières dans ces réseaux. Au milieu des années 1990, cette part augmente à près de 90%. La part de la machine académique et technique diminue à partir des années 2000 et n'occupe plus que 50% de la part des carrières en fin de période. Les IPEF qui empruntent cette trajectoire se dirigent vers l'administration centrale, les services déconcentrés, ainsi que les établissements publics et les entreprises privées, en fin de carrière.



**Graphique : Chronogramme de la classe 5**

Le chronogramme de la classe 5 présente les trajectoires qui se sont déroulées au sein des établissements publics et des entreprises publiques. Ces trajectoires sont réparties entre plusieurs états en début de période, principalement l'administration centrale, les services déconcentrés, les établissements publics et entreprises publiques et la machine académique et technique, et dans une moindre mesure entre les autres ministères, les représentations à l'étranger et le hors machine. Dans la fin des années 1990 près de 90% des individus empruntant cette trajectoire sont présents dans les établissements publics et entreprises publiques. En fin de période, les carrières qui se sont principalement déroulées dans les établissements publics et entreprises publiques restent dans le même états (40%), où se tournent vers l'administration centrale (10%), et le hors machine (20%) et dans une moindre mesure dans les services déconcentrés, les agences, les collectivités territoriales et les autres ministères.



**Graphique : Chronogramme de la classe 6**

Cette sixième classe présente plus d'hétérogénéité que les précédentes. Cette classe concerne les individus qui ont majoritairement été présents dans l'administration centrale. Cependant ces individus étaient présents dans des états différents de l'état qui représente la majeure partie de leur trajectoire. En effet, ils se répartissent aussi dans les 10 autres états.

En somme, les chronogrammes montrent pour toute la période d'observation, pour chaque année la proportion d'individus de la classe dans chacun des différents états.

Chaque classe est caractérisée par un état principal :

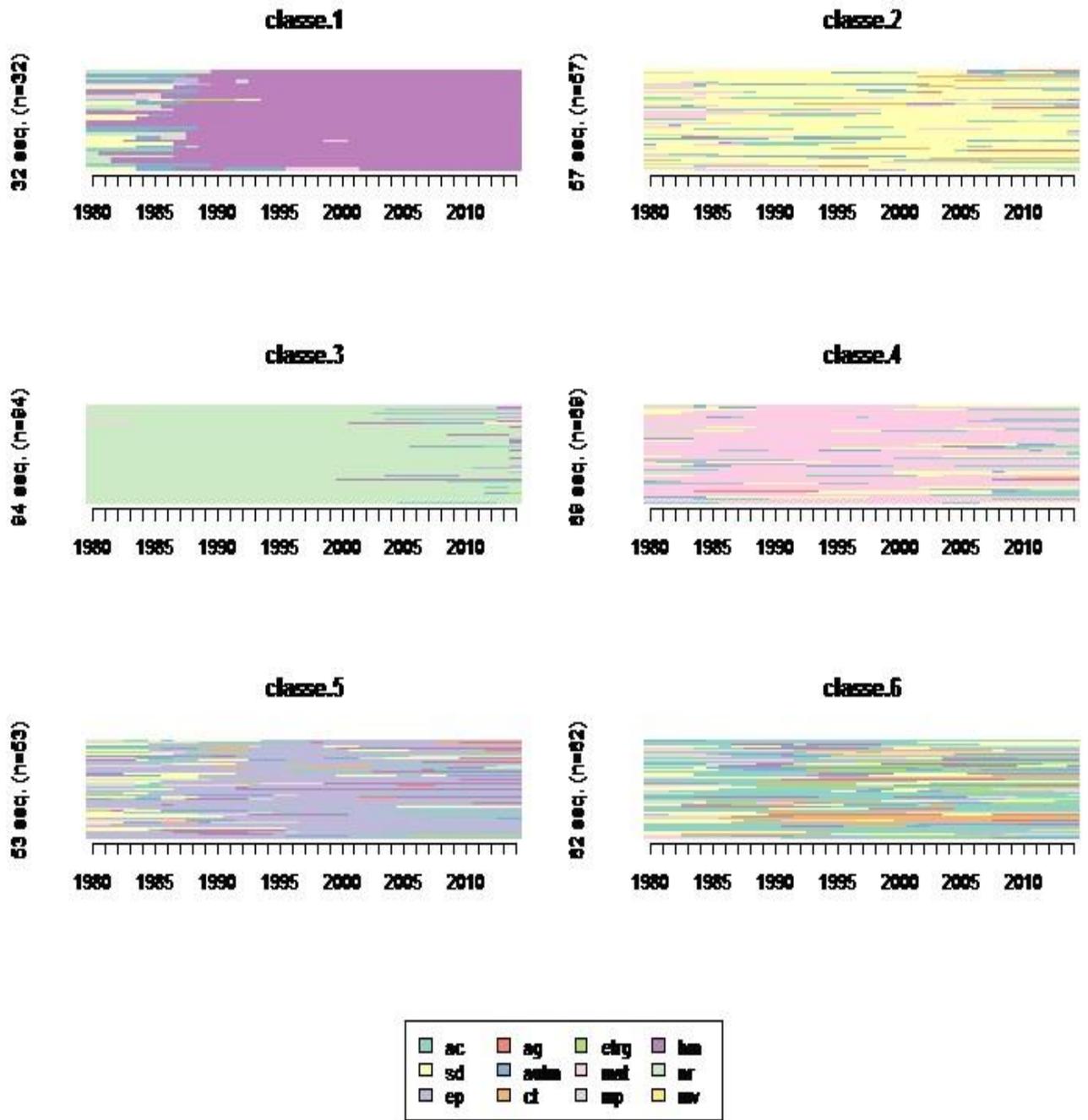
- Classe 1 : hors machine ;
- Classe 2 : services déconcentrés ;
- Classe 3 : non renseigné, retraités, décédés ;
- Classe 4 : machine académique et technique ;
- Classe 5 : établissements publics, entreprises publiques ;
- Classe 6 : administration centrale.

Pour les 367 IPEF de la cohorte 1980, appartenir à une classe peut être considéré comme une caractéristique individuelle.

### ***9.1.3.2 Tapis de séquences et tapis de séquence triés***

Contrairement au chronogramme, le tapis permet de mieux observer la dimension individuelle des trajectoires dans chaque classe. L'axe des abscisses représente la période d'observation, chaque trait horizontal du graphique représente la séquence d'un individu, chaque séquence est découpée en états qui la compose.

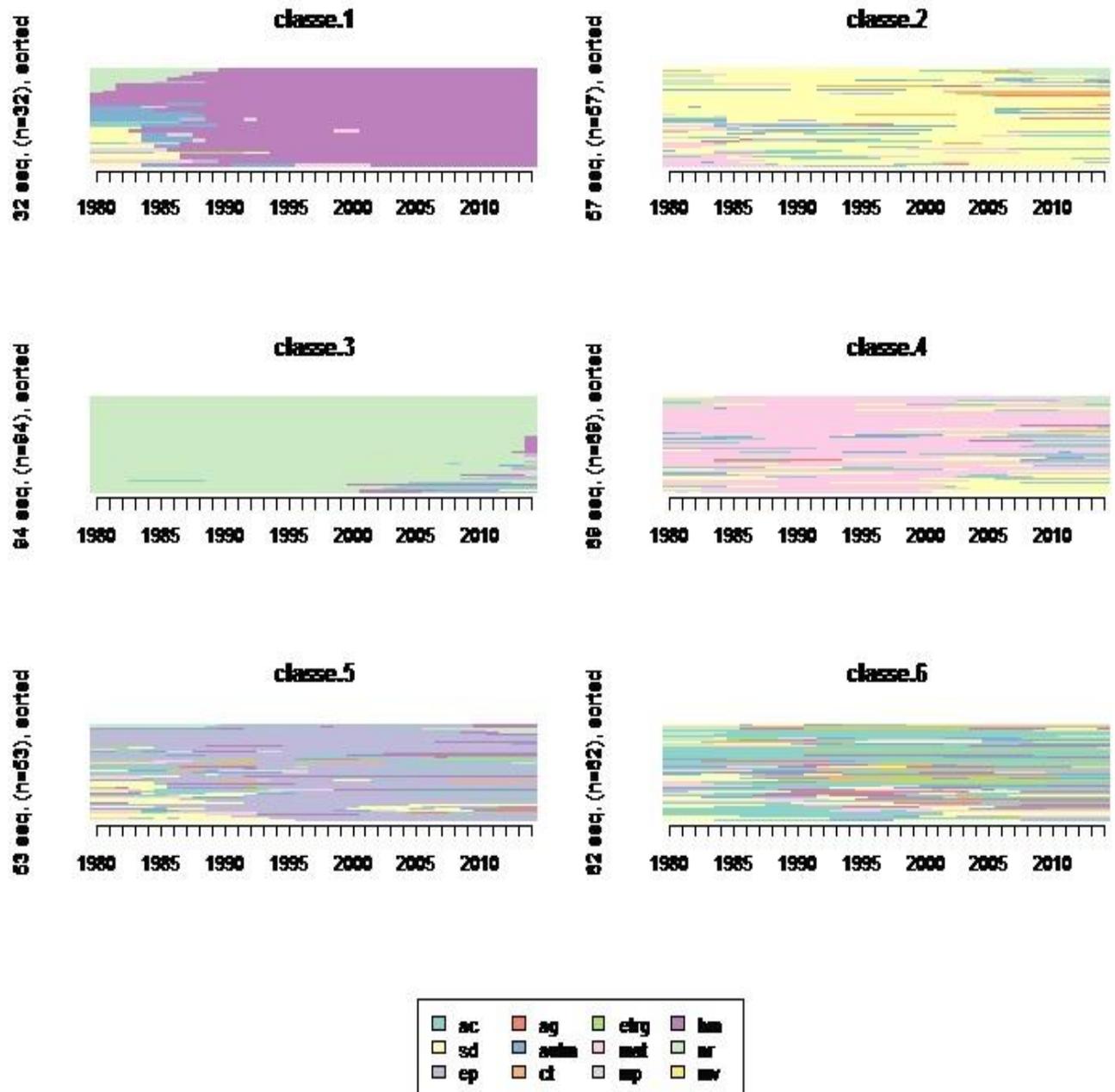
À partir de la cohorte 1980, on trace le tapis des trajectoires de carrières pour chacune des six classes identifiées :



**Graphique : Tapis de trajectoires de carrière**

Le tapis met en avant la dimension longitudinale des trajectoires individuelles, ce qui permet de mieux comprendre les transitions d'un état à un autre. En l'état, le manque de définition du graphique le rend difficile à interpréter. Pour rendre le tapis plus lisible, il convient de trier les séquences à l'aide de la méthode « *Multi-Dimensional Scaling* ». Cette méthode permet de rassembler dans un espace les séquences qui

présentent le plus de similarités. Trier les tapis par « *multi-dimensional scaling* » permet d’harmoniser les classes et les rendre plus lisibles, ainsi, nous pouvons plus facilement faire la distinction entre les classes plus ou moins hétérogènes.



**Graphique : Tapis de séquences triés par « multi-dimensional scaling »**

Pour la **classe 1** qui réunit les trajectoires hors machine on observe trois comportements différents. Dans un premier temps les individus qui ont choisi la sphère privée dès l’entrée dans le corps et dont toute la carrière s’est effectuée hors

machine. Le deuxième comportement, celui des individus qui ont commencé leur carrière dans la machine administrative notamment dans l'administration centrale, les services déconcentrés, les autres ministères et dans la machine académique et technique, et qui se sont dirigés vers le hors machine. On relève particulièrement les trajectoires qui ont commencées dans les autres ministères pour terminer hors machine. Le dernier comportement, plus rare est celui des individus qui ont fait des allers-retours entre public et privé, pour ensuite se stabiliser en hors machine.

La **classe 2** est caractérisée par les trajectoires fortement ancrées dans les services déconcentrés. On observe des trajectoires qui se sont entièrement déroulées dans les services déconcentrés. Aussi un nombre important de trajectoires qui ont commencées dans la machine administrative et technique avant de poursuivre dans les services déconcentrés. Les allers-retours avec les autres états de la machine administrative sont également relativement fréquents. Cependant les trajectoires semblent assez stables.

La **classe 4** représente les trajectoires des individus qui ont principalement occupé des postes dans la machine académique et technique. On remarque que les individus à partir des années 2000 ont abandonné les réseaux scientifiques et techniques pour bifurquer surtout vers les services déconcentrés, mais aussi vers l'administration centrale et les établissements et entreprises publics. Autrement dit, les individus de cette classe commencent leur carrière dans la machine académique et technique puis la poursuivent dans un état différent.

La **classe 5** rassemble les individus dont la trajectoire se déroule dans les établissements et entreprises publics. À l'entrée dans le corps les individus de cette classe ne se dirigent pas automatiquement vers les établissements et entreprises publics, ils sont principalement dans les autres états de la machine administrative et principalement dans les services déconcentrés. Ils investissent autant le hors machine que la machine politique, les collectivités territoriales et les autres ministères. À partir de 1995 les trajectoires se stabilisent plus dans les établissements et entreprises publics.

La **classe 6** regroupe les carrières qui se déroulent principalement dans l'administration centrale. Il apparait clairement que cette classe regroupe des carrières qui évoluent dans l'administration centrale mais qui semblent très mobiles. Les trajectoires se divisent en plusieurs états, ce qui peut signifier que les allers-retours entre l'administration centrale et les autres états sont fréquents. Les trajectoires qui se déroulent exclusivement dans l'administration centrale semblent assez rares.

L'homogénéité de chaque classe peut être calculée grâce à la distance moyenne des séquences d'une classe par rapport au centre de cette classe. Le calcul grâce au logiciel R nous donne les résultats suivants :

Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6
7,6	13,0	4,3	13,5	16,7	24,5

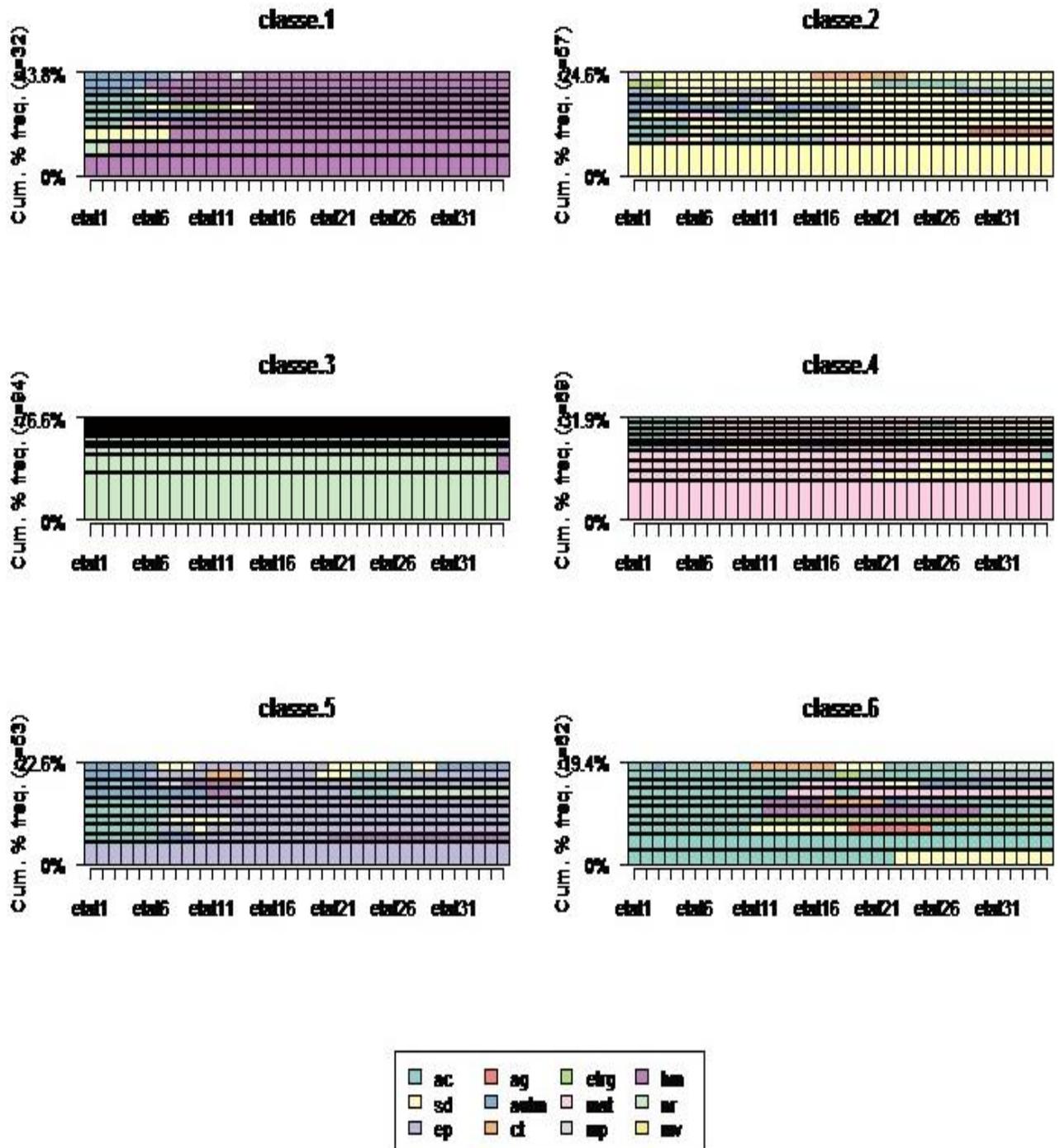
Cette mesure permet d'affirmer que les classes 5 et 6 sont les plus hétérogènes, suivi des classes 2 et 4 et que les classes 1 et 3 sont les classes les plus homogènes.

### ***9.1.3.3 Indicateurs décrivant les trajectoires***

Afin d'affiner l'analyse des typologies nous pouvons nous appuyer sur un certain nombre d'indicateurs. Dans le graphique suivant (ci-après) nous pouvons visualiser les dix séquences les plus fréquentes dans une classe. Les séquences sont représentées dans le sens de l'axe horizontal. L'axe des ordonnées indique le pourcentage cumulé des séquences représentées.

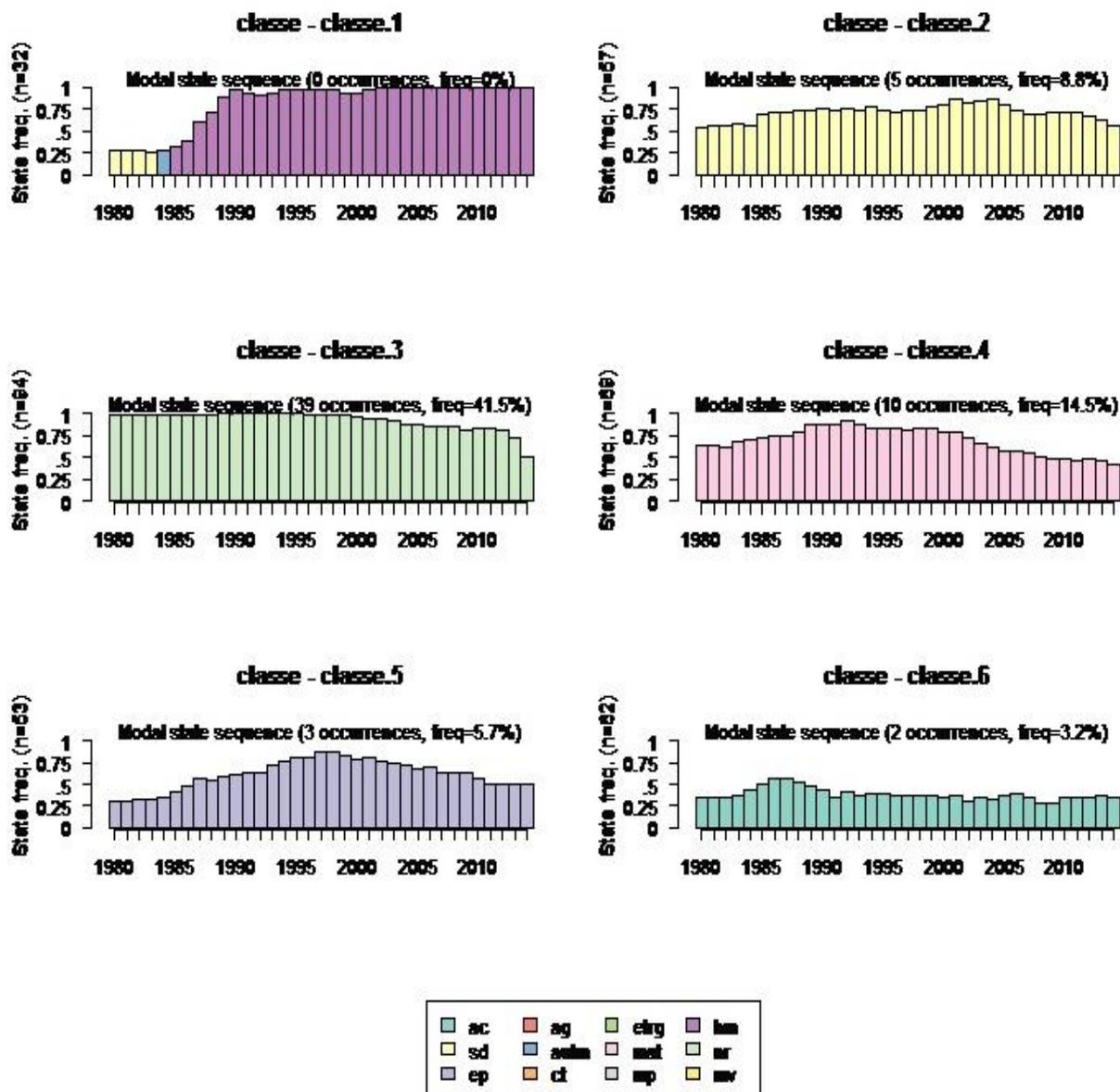
Dans la **classe 1** les trajectoires les plus fréquentes sont celles qui se déroulent entièrement hors machine. À partir de l'entrée dans le corps et jusqu'à dix ans après les individus occupent des postes dans les services déconcentrés, l'administration centrale et les autres ministères avant de rejoindre le hors machine. Dans la **classe 2**,

on remarque que parmi les 10 séquences les plus fréquentes on retrouve celles qui se sont entièrement déroulées dans les services déconcentrés. Les carrières qui commencent « tôt » dans les services déconcentrés rejoignent d'autres états en fin de période. À l'inverse, lorsque les carrières oscillent entre administration centrale et machine académique et technique, ou entre autres ministères et établissements et entreprises publics et services déconcentrés, elles ont tendance à se stabiliser en fin de période dans les services déconcentrés. Pour la **classe 4**, parmi les 10 séquences les plus fréquentes, la séquence qui se déroule entièrement dans la machine académique et technique. Cette répartition montre bien la fréquence des trajectoires qui commencent dans la machine académique et technique et qui s'orientent vers les services déconcentrés vers les années 2000. Dans la **classe 5**, 9 séquences sur 10 commencent dans un état autre que l'état principal de la classe. En effet, avant de s'orienter vers les établissements publics et les entreprises publics, les séquences en début de période se répartissent entre administration centrale, et autres ministères. Les séquences de la **classe 6** commencent toutes dans l'administration centrale et jusqu'au début des années 1990 environ. Ensuite on observe de fréquents allers-retours entre l'administration centrale et les autres états sur l'ensemble de la période.



**Graphique : Les 10 séquences les plus fréquentes de chaque classe**

Le graphique suivant représente l'état modal pour chaque année. L'état modal correspond au plus grand nombre de séquences de la classe pour chaque année de la période d'observation, autrement dit, la situation la plus souvent occupée au sein de la classe.



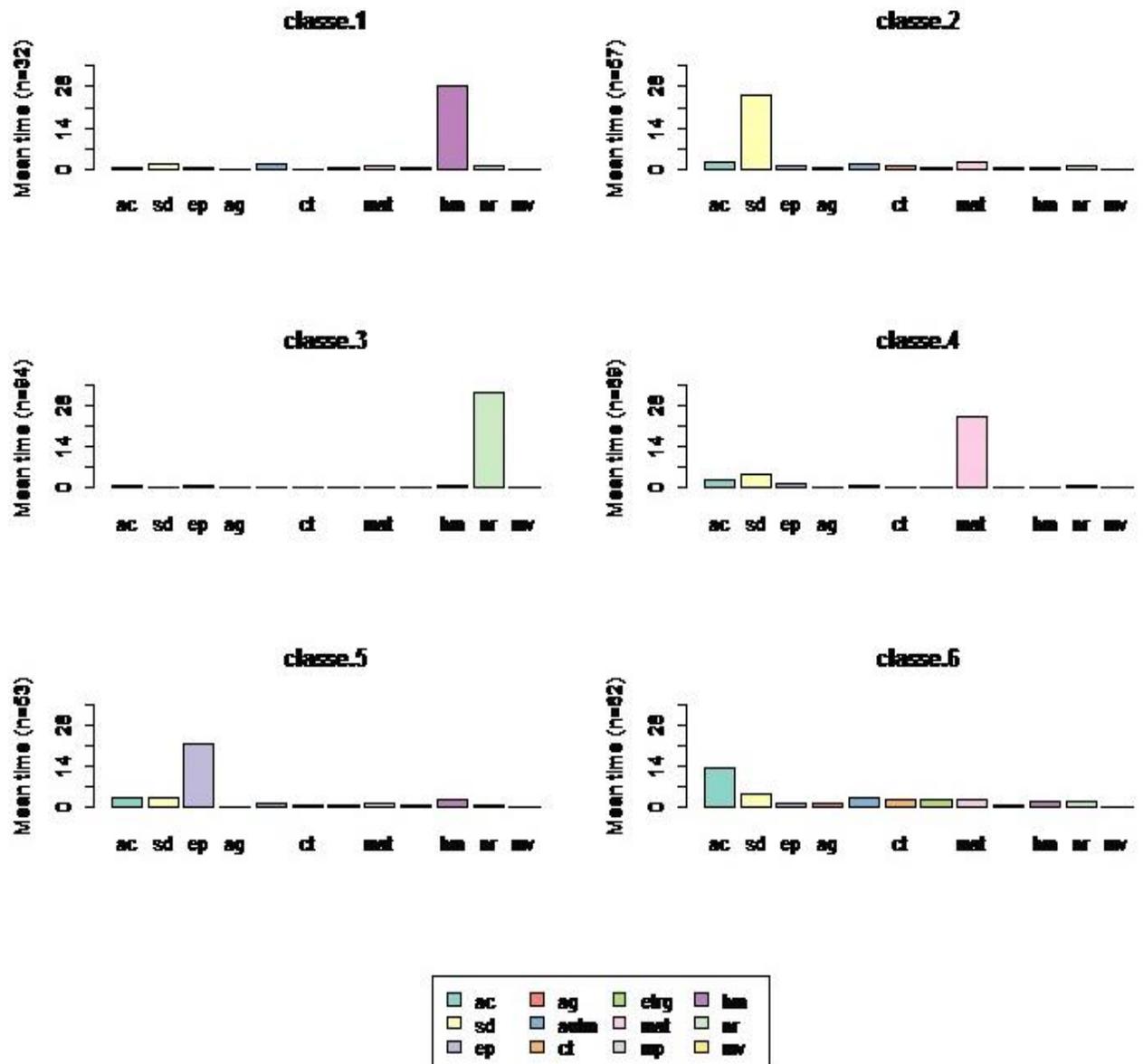
Graphique : L'état modal pour chaque année

Pour la **classe 1** on constate en début de période que la situation la plus occupée ne correspond pas à l'état principal qui caractérise la classe. De 1980 à 1983 l'état le plus occupé est celui des services déconcentrés, en 1984 l'état le plus occupé est celui des autres ministères. Avant de poursuivre une carrière hors machine les individus sont principalement dans les services déconcentrés et dans les autres ministères. À partir de 1985, la fréquence d'individus en hors machine augmente jusqu'en 1990 et se stabilise jusqu'à la fin de la période.

Dans les autres classes, la situation la plus occupée au sein de la classe correspond à l'état principal qui la caractérise. Dans la **classe 2**, pour chaque année l'état le plus occupé est celui qui caractérise la classe : les services déconcentrés. La fréquence d'apparition de cet état sur la période est élevée. On note une diminution de l'apparition de cet état jusqu'à la fin des années 1990, un regain d'intérêt pour les services déconcentrés en 2000 puis une rechute à partir de 2005. Dans la **classe 4**, la fréquence d'apparition des réseaux scientifiques et techniques sur l'ensemble de la période est élevée, on remarque une tendance à la baisse à partir de la seconde moitié des années 1990. Dans la **classe 5**, l'intérêt pour les établissements publics et pour les entreprises publiques est croissant. En milieu de période, la fréquence des trajectoires qui se déroulent dans les établissements publics et les entreprises publiques est la plus élevée. Pour la **classe 6** on constate que la fréquence d'apparition de l'administration centrale dans les différentes séquences sur l'ensemble de la période est peu élevée. L'administration centrale est l'état le plus occupé chaque année sur toute la période mais la fréquence d'apparition de cet état reste faible. On observe un intérêt particulier pour l'administration centrale entre 1985 et 1990, puis la fréquence diminue et reste stable sur toute la période.

Le graphique suivant présente la durée totale moyenne dans chacun des états. Dans chaque classe, l'état principal est celui qui présente la durée moyenne la plus élevée dans les trajectoires individuelles de la classe. Dans la **classe 1**, la durée totale moyenne dans le hors machine s'élevé à 28 ans. Dans la **classe 2**, la durée totale moyenne dans les services déconcentrés s'élevé à 24 ans environ. Comme pour la classe 1 les autres états sont moins représentés, cependant on note une durée moyenne dans l'administration centrale et dans la machine académique et technique d'environ 3 ans. Dans la **classe 4**, la durée totale moyenne dans la machine académique et technique s'élevé à 23 ans environ. Les autres états sont peu représentés, cependant on note une durée moyenne dans l'administration centrale d'environ 3 ans et dans les services déconcentrés d'environ 5 ans. Dans la **classe 5**, la durée totale moyenne dans les établissements et entreprises publics s'élevé à 21 ans environ. Les autres états sont plus représentés que dans les autres classes, on note une durée moyenne dans

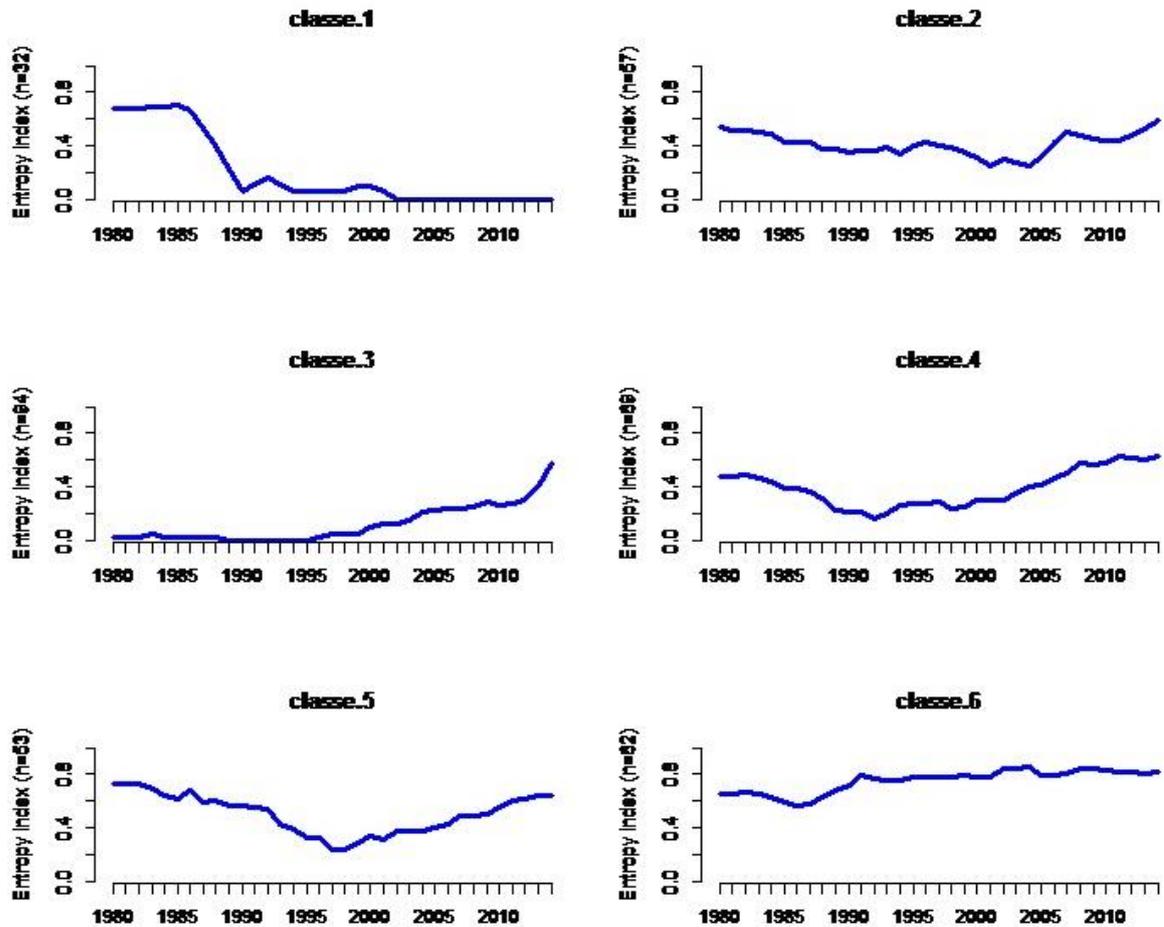
l'administration centrale, dans les services déconcentrés et dans le hors machine d'environ 5 ans. Dans la **classe 6**, la répartition de la durée totale moyenne dans les différents états est plus flagrante. L'administration centrale est l'état principal de la classe et la durée moyenne dans cet état est de 14 ans environ. La durée moyenne dans les autres états de la classe est de 3 à 6 ans environ.



Graphique : La durée moyenne dans chaque état

Le graphique qui suit illustre l'entropie transversale. L'entropie transversale représente l'évolution de l'homogénéité d'une classe. Plus précisément, lorsque la courbe est proche de 0 cela signifie que presque tous les individus de la classe sont dans le même état. Lorsque l'entropie est proche de 1 les individus de la classe sont tous dans des états différents. Ce graphique permet de mettre en avant les périodes de transition ou de mobilité professionnelle.

Dans la **classe 1**, on note une transition brutale avec la chute de la courbe de l'entropie, en 1990, la courbe est proche de 0 ce qui signifie que la classe est très homogène entre 1990 et jusqu'à la fin de la période. Dans la **classe 2**, la courbe diminue progressivement jusqu'en 2000, cela indique que les trajectoires de cette classe présentent beaucoup de similarités et ainsi sont très présentes dans les services déconcentrés. La courbe augmente à partir de 2005, on suppose que les trajectoires dévient des services déconcentrés. Dans la **classe 4**, la courbe montre l'homogénéité de la classe durant la première moitié de la période, la courbe croit progressivement jusqu'à la fin de la période ce qui confirme l'éloignement de la machine académique et technique et marque un tournant professionnel. La courbe de la **classe 5** montre que la classe présente le plus d'homogénéité en milieu de période, les carrières sont stables. En début et en fin de période cette classe présente une forte hétérogénéité, les carrières sont mobiles. La **classe 6** possède une courbe loin de 0 sur toute la période, il s'agit d'une classe très hétérogène ou la mobilité professionnelle est élevée.



Graphique : L'entropie transversale

## 9.2 Synthèse des résultats de l'analyse séquentielle et trajectoires types

L'intérêt de cette analyse a été d'identifier parmi un ensemble de séquences ou de carrières, des ressemblances qui permettent de les classer dans des typologies. On note une forte homogénéité à l'intérieur de chaque classe et une forte hétérogénéité entre les classes. Dans cette analyse c'est la dimension individuelle qui a été mise à l'honneur.

Dans ce sens et à partir des classes ainsi identifiées on peut mettre en lumière une ou plusieurs trajectoires types. Il s'agit de réduire chaque classe à une ou plusieurs trajectoires représentatives en identifiant les trajectoires individuelles les plus fréquentes de la classe (Robette, 2011). La trajectoire typique est celle qui est la plus proche du centre de la classe, il convient d'examiner les trajectoires et d'identifier les plus représentatives de chaque classe. À ce titre il paraît intéressant d'incarner ces trajectoires typiques, de les présenter et de les décrire.

### **Classe 1**

La classe 1 se caractérise par l'état « hors machine », c'est une classe qui présente une forte homogénéité et qui peut être représentée par une seule trajectoire. La trajectoire type représentative de cette classe est celle d'un individu ayant passé environ 10 ans après son entrée dans le corps dans les services déconcentrés puis a rejoint le secteur privé pour le reste de sa carrière. Le départ précoce et définitif vers le secteur privé implique une réorientation de la carrière et « une forme de rejet des perspectives professionnelles offertes par la fonction publique » (Rouban, 2010). Cette trajectoire type implique un abandon de tout projet professionnel dans le secteur public (Rouban, 2010).

### **Classe 2**

La classe 2 rassemble les trajectoires qui évoluent au sein des services déconcentrés. On peut relever trois trajectoires types dans cette classe. La première trajectoire type de cette classe est une trajectoire qui commence en administration centrale, oscille entre l'administration centrale et la machine académique et technique pendant plus de 10 ans, puis s'oriente et se stabilise dans les services déconcentrés. La deuxième trajectoire type évolue dans les ministères autres que ceux de tutelle pendant près de 10 ans avant de se diriger vers les services déconcentrés. Une troisième trajectoire type consiste à commencer une carrière dans les services déconcentrés et se réorienter en fin de carrière vers les agences.

### **Classe 4**

La classe 4 qui regroupe les carrières qui se déroulent principalement dans la machine académique et technique peut être représentée par une trajectoire type. La trajectoire type débute dans les réseaux scientifiques et techniques au sein de la machine académique et technique pendant près d'une vingtaine d'années, puis s'achève au sein des services déconcentrés.

### **Classe 5**

La classe 5 qui observe les trajectoires qui se sont déroulées au sein des établissements et des entreprises publics présente une forte hétérogénéité, elle peut donc être représentée par trois trajectoires types. La première trajectoire type se déroule en premier lieu au sein de l'administration centrale pendant plus de 5 ans puis s'oriente vers les établissements publics et les entreprises publiques pour le reste du déroulement de la carrière. La deuxième trajectoire type se déroule d'abord dans les services déconcentrés, elle rejoint les établissements publics et les entreprises publiques en milieu de trajectoire puis se redirige vers les services déconcentrés. La troisième trajectoire type consiste à commencer la carrière au sein de l'administration centrale, à rejoindre les établissements publics et entreprises publiques en milieu de carrière et de terminer la carrière en hors machine. Cette trajectoire type qui implique que la carrière se termine en hors machine, peut être justifiée au sein du corps par le besoin de poursuivre une seconde carrière et d'exercer d'autres types de responsabilités (Rouban, 2010).

### **Classe 6**

Malgré une forte domination de l'administration centrale sur l'ensemble des trajectoires de la classes, celle-ci reste très hétérogène. On peut relever trois trajectoires types. La première trajectoire commence et se stabilise au sein de l'administration centrale puis après plus de 20 ans regagne les services déconcentrés. La deuxième trajectoire type se déroule d'abord au sein de l'administration centrale puis bifurque vers le hors machine à mi-parcours pour revenir en administration centrale à la fin de la trajectoire. Cette trajectoire type qui implique des allers-retours entre le public et le privé rend légitime cette pratique par « un discours sur l'échange de savoir-faire entre les deux mondes » (Rouban, 2010). On peut observer une

troisième trajectoire qui se déroule entièrement en administration centrale et qui fait un rapide aller-retour dans les autres ministères pendant la première moitié de la période.

Par ailleurs, la typologie permet de distinguer les trajectoires stables et les trajectoires mobiles. La classe 1 et la classe 4 regroupent des trajectoires stables, la première présente des carrières qui sont entamées dans un état autre que celui qui caractérise la classe puis les carrières bifurquent vers l'état principal. La seconde classe (classe 4) présente des carrières qui commencent dans l'état principal de leur classe et se dirigent vers d'autres états après plus de la moitié de leur carrière. La classe 2 est relativement mobile, elle présente cependant un fort attachement à la catégorie principale, soit celle qui est occupée le plus longtemps. Les classes 5 et 6 présentent une forte mobilité. Dans la classe 5, l'état qui caractérise la classe est occupé en milieu de carrière, au début et à la fin les carrières se déroulent dans des états différents. Il en va de même pour la classe 6 qui présente une forte mobilité, les trajectoires présentent essentiellement une mobilité vers la catégorie principale mais aussi dans les divers états et de manière assez stochastique.

Aussi, notons que la typologie en 6 classes que nous avons obtenue, exclue les agences, les autres ministères, les collectivités territoriales, la représentation à l'étranger et la machine politique, ce qui signifie que les carrières qui évoluent dans ces différents états ne sont pas significatives au point de constituer une classe dans la typologie. Cependant, ces carrières sont représentées dans les classes de la typologie en fonction de l'état qui les caractérise le plus.

## **Conclusion du chapitre**

Dans ce chapitre nous avons présenté les résultats de l'analyse séquentielle. À l'issue de cette analyse nous avons pu mettre à jour les espaces investis par les IPEF et établir une typologie en 5 classes afin de classifier l'ensemble des trajectoires dans 5 grandes catégories. Les 5 grandes catégories se caractérisent par la présence prolongée au sein d'un état principal. Au sein de chacune des 5 classes, la trajectoire

se déroule principalement dans l'état principal en question. Cependant parmi l'ensemble des trajectoires nous avons pu identifier à l'aide des sorties statistiques et des résultats de l'étude quantitative des modèles de trajectoires typiques qui se manifestent à l'intérieur des classes de la typologie. Aussi nous avons pu identifier les classes qui présentent des trajectoires stables et celles qui présentent des trajectoires mobiles.

Par ailleurs, cette étude montre à travers l'émergence d'une typologie de carrières que l'on peut observer des tendances générales qui se dessinent à travers les différentes classes ainsi que des spécificités individuelles avec l'identification des trajectoires types.

### ***Propos d'étape***

La double analyse longitudinale a été l'occasion d'appréhender deux dimensions de l'analyse des carrières d'une population, la dimension collective avec l'analyse longitudinale par cohorte et la dimension individuelle avec l'analyse longitudinale séquentielle. Pour les besoins de la thèse il est utile et pertinent de croiser les résultats pour le prolongement de la recherche.

## CHAPITRE 10 : LA PERMANENCE D'UN CORPS EN VOIE DE DECOMPOSITION...

*« Essayer de comprendre une vie comme une série unique et à soi suffisante d'évènements successifs sans autre lien que l'association à un « sujet » dont la constance n'est sans doute que celle d'un nom propre, est à peu près aussi absurde que d'essayer de rendre compte d'un trajet dans le métro sans prendre en compte la structure du réseau, c'est à dire la matrice des relations objectives entre les différentes stations. » (Bourdieu, 1986, p.71)*

### Introduction

L'intérêt de ce chapitre est d'accompagner l'analyse des carrières par l'analyse de la « structure » dans laquelle elles se déploient (Bourdieu, 1986).

En effet, ce chapitre a pour objectif dans un premier temps de confronter les réformes de l'appareil étatique qui ont pu avoir des effets sur le corps, avec l'évolution des carrières et de l'espace des carrières occupés par les membres du corps. L'intérêt étant d'observer l'évolution du corps à l'épreuve de l'évolution de l'action publique.

Ce chapitre sera l'occasion de répondre à la question de recherche qui porte sur l'adaptation des IPEF face aux différentes réformes de l'appareil étatique depuis les années 1980 et implicitement au questionnement émis en introduction à savoir si le contexte a eu un effet de structure modifiant la logique des trajectoires professionnelles.

D'après Chatzis et Ribeill (2005), lors de l'analyse des carrières d'un corps de fonctionnaires, il est indispensable de prendre en compte « l'espace » dans lequel ils se déploient. Les deux auteurs définissent l'espace comme « l'ensemble des

différentes sphères d'activité, publiques et privées, au sein desquelles exercent, à un moment donné, les membres du corps en question ». Cet espace de carrière est en mouvement, il peut connaître un élargissement par le « haut » en investissant de nouveaux espaces hiérarchiques (fusionner avec un corps supérieur), ou encore un élargissement par « dilatations latérales » avec l'essaimage et le pantouflage (Chatzis et Ribeill, 2005).

Dans cette recherche l'étude du déploiement des carrières des IPEF prend en compte la notion d'espace et intègre la dimension longitudinale et individuelle des carrières.

## **10.1 Corps des IPEF et réforme de l'État**

### **10.1.1 Les années 1980 : Les IPEF face à la décentralisation**

Comme nous l'avons évoqué dans la première partie de la thèse, les corps d'origine qui forment aujourd'hui le corps des IPEF ont été touchés de plein fouet par les lois de décentralisation. Très présents au niveau territorial dans les services déconcentrés (anciennement services extérieurs) au sein des directions départementales ils voient leur gouvernance s'amoinrir. La décentralisation implique le transfert des compétences exécutives, administratives et techniques aux collectivités locales, et instaure une véritable concurrence entre les différents niveaux de gestion publique (Thoenig, 2009)

À l'annonce des réformes de décentralisation, Thoenig (2009) identifie trois sensibilités à l'égard de ces réformes :

- La sensibilité élitiste veut que les membres du corps ne se préoccupent pas des services territoriaux puisque leur attention doit être portée au niveau du central de l'appareil d'État. Les services territoriaux peuvent servir de période d'apprentissage en début de carrière.

- Une deuxième sensibilité elle aussi portée par des polytechniciens suppose qu'il existe d'autres priorités à traiter comme aider le gouvernement à mener des politiques de fond au niveau central, dans le périmètre de l'Équipement.
- Une troisième sensibilité territorialiste et localiste estime que l'identité et la légitimité du corps découlent d'un métier qui se distingue par les services des territoires.

Par ailleurs, Thoenig (2009) souligne la transition difficile des services déconcentrés qui affichent un pessimisme latent à l'égard de la décentralisation qu'ils jugent défavorable.

La décentralisation se met en place entre le début et la fin des années 1980, pour étudier l'évolution des carrières pendant cette période et les effets que la réforme a pu avoir, on suppose qu'il faudrait analyser l'évolution sur l'ensemble de la décennie

Moins de 10 ans après l'acte de décentralisation, on relève trois tendances majeures : la part des membres du corps au sein de la machine administrative et de la machine académique et technique diminue lentement, alors que la part des carrières qui vont vers le privé augmente timidement.

Au sein de la machine administrative l'intérêt pour les services déconcentrés est plus important que pour l'administration centrale. À contre-pied de la sensibilité corporatiste qui veut que les ingénieurs s'investissent dans les services centraux plus que dans les services déconcentrés, les carrières des membres du corps se dressent tout autrement. En effet, les membres de la cohorte 1980, à l'entrée dans le corps sont plus intéressés par les services déconcentrés que par les services centraux.

Toutefois, on observe une diminution relativement brutale de la part des ingénieurs dans les services déconcentrés entre le début et la fin des années 1980. L'analyse individuelle des carrières, avec la typologie des trajectoires, montre que ces ingénieurs se dirigent vers les établissements publics et entreprises publiques et vers le secteur privé. Il semblerait que ces IPEF qui se détachent des services déconcentrés ne se sentent plus investis par les enjeux de la nouvelle gestion territoriale et préfèrent occuper d'autres espaces au moment de la mise en route de la

décentralisation. Depuis 1983, les départs vers le privé peuvent s'expliquer par la réduction de l'éventail hiérarchique de la grille de la fonction publique qui limite l'accès à des positions hiérarchiques dominantes et par l'évolution des rémunérations qui est défavorable par rapport au secteur privé (Bezes, 2009).

Dans une moindre mesure, puisque les IPEF n'occupent pas massivement des positions dans les collectivités territoriales, on remarque tout de même que la décennie qui a suivi la décentralisation a vu la part des IPEF en collectivités territoriales augmenter. Tout en sachant qu'une large part des compétences et des ressources a été transféré des ministères aux collectivités territoriales, ces IPEF qui sont passés en collectivités territoriales sont sans doute mu par une sensibilité territorialiste et localiste qu'ils craignent de ne plus satisfaire avec la perte d'autonomie et de responsabilités du ministère de tutelle, ce qui les pousse vers les collectivités territoriales.

À la fin des années 1980, les enjeux des différents acteurs impliqués dans la décentralisation perturbent la territorialisation de l'administration française. D'après Bezes (2009) qui décrit la crise de l'État territorial, la décentralisation « a fragilisé la position des ministères sectoriels et de leurs services extérieurs, amenés à « composer » et « négocier » avec des élus locaux toujours plus légitimes. La dimension « locale » ou « territoriale » dans la structuration des politiques publiques a pris une importance croissante dans la mesure où l'agenda des problèmes publics se trouve, plus encore qu'auparavant, ouvert aux interventions des villes, des départements et des régions. Ces « nouvelles » formes d'action publique s'ancrent sur les territoires, engagent des acteurs institutionnels multiples (État, collectivités locales, grands services urbains, associations, instances communautaires), s'appuient sur une nouvelle exigence de coopération et répondent à des problèmes publics de type horizontal qui échappent à l'efficacité d'une action hiérarchique ». La décentralisation bouleverse le modèle général de l'action publique modifiant ainsi l'habitus et les pratiques des acteurs impliqués.

### **10.1.2 Les années 1990 : Les IPEF face à la déconcentration et à l'introduction du NPM**

La déconcentration est consacrée par la loi relative à l'administration territoriale de la République du 6 février 1992, puis par le décret du 1<sup>er</sup> juillet 1992 qui expose la charte de la déconcentration. La déconcentration suppose que l'exécution des politiques publiques relèvent du préfet et des autorités déconcentrées, dans ce sens, les administrations centrales se consacrent aux missions à caractère national et qui ne peuvent être déléguées à un échelon territorial (Décret, 1<sup>er</sup> juillet 1992).

Bezes (2009), décrit la concurrence entre les différents ministères suite à l'imposition de nouvelles règles de réorganisation de l'État « pour le ministère de l'Intérieur, la déconcentration est une stratégie d'affaiblissement de l'emprise des administrations centrales des ministères sectoriels et de réaffirmation de l'emprise territoriale des préfets, replacés au centre de la réorganisation des services déconcentrés de l'État », dans cette perspective, le préfet dispose d'une grande marge de manœuvre et ainsi voit son pouvoir renforcé.

En parallèle, le poids de l'intégration européenne s'accroît au début des années 1990 avec la signature du traité de Maastricht. L'accentuation de cette intégration européenne a des conséquences importantes à plusieurs niveaux, notamment au niveau de la souveraineté de l'État, au niveau de l'organisation des services publics (ouverture à la concurrence) et aussi au niveau de l'organisation de la fonction publique (ouverture aux ressortissants communautaires) (Bezes, 2009).

Sur la même période, on assiste à une « technocratisation » de la production de connaissances sur l'administration notamment par les hauts fonctionnaires issus des grands corps, à travers la création de commissions successives de réforme de l'État (Bezes, 2009). Les rapports produits font apparaître un « modèle managérial d'organisation » homogène qui reprend les principes du NPM (Bezes, 2009). Ce nouveau modèle repose sur la volonté de séparer et différencier les fonctions stratégiques de décision, de conception, de pilotage, de contrôle ou d'évaluation des

politiques publiques (par les administrations centrales), des fonctions « administratives » en charge de la mise en œuvre et de l'exécution des politiques publiques (par les services territoriaux) (Bezes, 2009). À partir du milieu des années 1990 l'implication des Premiers ministres dans la réorganisation de l'État s'accroît et les réformes sont publiquement endossées par le gouvernement (Bezes, 2009).

Cette nouvelle donne administrative peut être considérée comme une solution face « à la crise profonde » rencontrée par l'encadrement supérieur de l'État concernant le déroulement des carrières des hauts fonctionnaires qui se heurte « au raccourcissement et à une accélération de la « première carrière » (la partie centrale, relative aux postes de chefs de bureau ou de sous-directeur) et à la stagnation, faute de postes, de la « deuxième carrière » (emplois de débouchés et fonctions de direction) (Bezes, 2009). Nombreux sont les hauts fonctionnaires confrontés, après une « première carrière » rapide (jusqu'à 40-45) à un ralentissement de la carrière avec peu de possibilités d'accès aux emplois supérieurs en raison de leur nombre limité (Bezes, 2009).

Dans l'analyse des carrières des IPEF on constate dans l'ensemble qu'entre le début des années 1990 et le début des années 2000 les tendances se stabilisent.

Alors que sur l'ensemble de la période étudiée on constate une diminution progressive des postes dans les autres ministères, au cours de la décennie 1990 on s'aperçoit que les positions au sein des autres ministères restent constantes en dépit de la concurrence interministérielle survenue avec la déconcentration.

Comme nous l'avons déjà évoqué pour l'analyse par cohorte, avec le mouvement d'internationalisation et d'eupéanisation des années 1990, on remarque en parallèle l'intérêt particulier des IPEF entrés dans le corps au début des années 1990 pour les institutions étrangères à l'entrée dans le corps et sur l'ensemble de la période.

L'introduction des principes du NPM ne semble pas avoir d'effets visibles sur cette période. Au regard du discours sur le nouveau modèle organisationnel modernisateur

de l'État initié dans les années 1990, nous n'observons pas de conséquences majeures sur l'espace occupé par les IPEF hormis la forte représentation à l'étranger.

### **10.1.3 Depuis les années 2000 : Les IPEF à l'épreuve des fusions**

Les instances en charge de diriger les réformes se multiplient, elles sont « les lieux d'importation, de traduction et d'accommodation de nouvelles manières néo-managériales d'organiser l'administration », la réforme de l'État en devient une politique publique à part entière (Bezes, 2009). À partir du début des années 2000, des réformes structurelles sont pensées, modifiant l'ensemble du système administratif. En 2001, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) soutient la rationalisation néo-managériale initiée auparavant, avec l'introduction d'une logique de recherche de la performance et des mesures de réduction budgétaire. Au niveau de la gestion des ressources humaines, la LOLF induit de nouvelles pratiques dans le cadre des coupes budgétaires qui conduisent les ministères à entre autres disposer d'une autonomie de gestion des recrutements, prévoir un nombre limité de redéploiement des effectifs dans les corps, surveiller la compatibilité des nouvelles possibilités gestionnaires ouvertes par le cadre budgétaire (Bezes, 2009).

Au début des années 2000, nombreuses sont les initiatives de réformes de la haute fonction publique, mais qui n'ont jamais vraiment vu le jour. L'idée est de remettre en cause « la régulation de la haute fonction publique par les seuls grands corps » par exemple en faisant des propositions au Premier ministre sur les recrutements dans les corps supérieurs de l'État, en examinant la politique de rémunération de l'encadrement supérieur et faisant des recommandations sur la gestion de l'encadrement supérieur, notamment en matière de mobilité (Bezes, 2009). L'ensemble de ces initiatives n'ont eu qu'un effet modeste sur la fonction publique.

Avec le nouveau gouvernement de Sarkozy, une nouvelle réforme est pensée en 2007, la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) « cette révision a pour ambition de remettre à plat l'ensemble des missions de l'État, sans tabou ni *a priori*,

pour adapter les administrations aux besoins des citoyens » (Présentation générale de la RGPP, 2007). La RGPP laisse entendre un profond examen des politiques publiques et une réflexion sur les missions, les processus, les objectifs et les moyens au cœur de l'intervention publique (Bezes, 2010). Au vu de la confidentialité du processus et de l'accès difficile aux audits internes il est complexe d'évaluer la portée effective de cette réforme, néanmoins de manière générale elle préconise systématiquement des « suppressions, des simplifications de procédure, des regroupements, des fusions, des synergies, des mutualisations de moyens, la création de fonctions support, des automatisations, des modernisations de la gestion, l'unification de pilotage ou de fonction de contrôle » (Bezes, 2010). L'objectif de cette réforme est d'encourager les diverses formes de rationalisation afin de mener vers des économies budgétaires et/ou à améliorer l'efficience et la productivité (Bezes, 2010).

Les deux bouleversements historiques majeurs évoqués en première partie que sont les deux fusions successives des corps d'origines surviennent après les réformes décrites précédemment, la LOLF et la RGPP.

Après les premières fusions en 2002 on constate un rebond d'intérêt significatif pour les services déconcentrés, nous avons émis ce constat dans le chapitre 8 de la thèse. Le corps a su s'adapter aux enjeux de la réforme en investissant massivement la filière territoriale, mais cette adaptation aura été de courte durée étant donné l'abandon des postes dans les services déconcentrés qui s'en ai suivi au milieu des années 2000. Ce mouvement d'occupation massive de positions puis de délestage rapide est aussi visible dans une moindre mesure pour les positions en administration centrale, qui connaissent un regain d'intérêt après les fusions de 2002 puis une diminution des positions occupées à partir du milieu des années 2000.

Sur l'ensemble de la période on relève une faible augmentation du secteur privé et une diminution continue de la machine académique et technique, à partir de la fin des années 2000, les IPEF sont plus présents en hors machine que dans les réseaux scientifiques et techniques. À la fin des années 2000 on note également une

augmentation des positions en établissements publics, entreprises publiques et en agences, et un délestage évident des services déconcentrés et de l'administration centrale. Cela peut laisser supposer l'éloignement des membres du corps de leurs ministères de tutelle, devenus deux après la fusion de 2008.

En 2008 on remarque une augmentation des positions dans les services d'inspection, ce qui dans le cadre de la RGPP et de la fusion peut être expliquée par le besoin d'agents au sein des conseils généraux d'inspection des ministères de tutelle afin de faire le pont entre les membres du nouveau corps fusionné et leurs ministères de tutelle, penser les missions du nouveau corps, accompagner la fusion, etc...

## **10.2 Un impératif de pérennisation**

Après avoir décrit l'évolution simultanée des carrières des IPEF et des réformes de l'État, il est intéressant de déduire le positionnement des membres du corps face à ces réformes. Les réformes administratives ont bousculé le système corporatiste, les hauts fonctionnaires ont tantôt participé aux projets de réforme, tantôt subi des décisions politiques. Cependant, dans cette partie nous n'entendons pas affirmer qu'il existe un lien de cause à effet qui expliquerait les orientations de carrières par les diverses restructurations de l'appareil de l'État.

La réforme de la décentralisation du début des années 1980 semble être celle qui a le plus secouée les logiques des trajectoires de carrière des IPEF. La mise en œuvre de la décentralisation fragilise le ministère de tutelle ainsi que ses directions départementales, elle brouille l'avenir des directions départementales qui perdent en attractivité et sont désertées par les IPEF, en effet, en 1980 près de 50% des IPEF de la cohorte 1980 qui se trouvent dans la machine administrative sont dans les services déconcentrés, ce taux chute à 36% en 1989. Cette désaffection des IPEF pour les services déconcentrés peut traduire une perte de confiance des IPEF, vis-à-vis de leur ministère de tutelle et de la filière territoriale. Pourtant les rapports entretenus entre un grand corps et son ministère de tutelle doivent être porteurs de légitimité dans les

deux sens, le grand corps peut apparaître comme un bouclier pour un ministère en déclin, et le ministère assure au grand corps des positions professionnelles et « une légitimité à se prévaloir de l'intérêt général », la relation entretenue entre le ministère et le corps peut être reconnue comme une stratégie de pérennisation des hauts fonctionnaires (Gervais, 2010). Après la décentralisation, cette relation s'effrite, les IPEF investissent des champs éloignés du ministère et des lieux traditionnels d'exercice de leurs activités, ils se dirigent vers le secteur privé, les établissements publics et entreprises publiques et au sein des collectivités territoriales pour ceux qui restent attachés au développement du territoire. La décentralisation déstabilise la logique de l'évolution des carrières jusque-là en vigueur. La pérennisation et la permanence des membres du corps sont remis en question.

Pendant la décennie des années 1990, la situation se stabilise, malgré la précarisation du ministère de tutelle avec la déconcentration. Bien qu'il y ait une légère tendance à la baisse des espaces occupés par les IPEF au sein de l'administration centrale et des services déconcentrés, le corps arrive à prendre le virage de la déconcentration en conservant ses positions et en investissant de nouveaux espaces notamment en saisissant l'opportunité des postes en représentation à l'étranger. Cette stagnation peut être aussi interprétée comme le ralentissement des dynamiques de carrières synonyme de peu d'opportunités d'accès à de nouveaux postes ou à des positions hiérarchiques plus élevées. Par ailleurs la concurrence interministérielle nourrie par la déconcentration peut avoir contribué à la diminution constante des positions dans les autres ministères.

La fusion de 2002 avec d'autres corps techniques appartenant aux mêmes ministères ouvre au rapprochement des corps avec la tutelle ministérielle, répondant ainsi à un des enjeux de la réforme, outre la réduction des coûts et la recherche d'efficacité que prône le NPM. Les ministères arrivent à refidéliser les membres du corps avec la fusion en offrant de nombreux bénéfices avantageux. Après 2002, l'augmentation des postes dans les services déconcentrés et en administration centrale, ne peut que conforter cette décision de fusion, même si cette augmentation n'est que de courte durée.

Avant la fin des années 2000, on constate à nouveau une désertion des services déconcentrés et de l'administration centrale de la part des membres du corps. Cependant, malgré l'éloignement des membres du corps de leur cœur de métier, les services déconcentrés restent le premier employeur des IPEF.

Le délestage progressif de la machine académique et technique sur l'ensemble de la période corrobore les recherches sur le corps qui attestent le passage d'un corps d'expert à un corps de manager (Gervais, 2010 ; Chanut, 2008 ; Chanut et al., 2016 ; Chatzis et Ribeill, 2005) et conteste l'idée que le secteur de la recherche est l'un des plus attractif au début des années 1990 (Chatzis et Ribeill, 2005) étant donné la diminution permanente des positions au sein des réseaux scientifique et technique et ce depuis les années 1980. Si l'on en revient à la vague du NPM et la « managérialisation » qu'elle encourage au sein de l'appareil étatique, on peut supposer que la « fonction d'expert » endossée par les hauts fonctionnaires est transformée en « fonction de manager » afin d'être en adéquation avec les nouveaux besoins que sollicitent la recherche d'efficience et de performance.

Par ailleurs, les départs vers le secteur privé sont à nuancer, malgré la désaffection de certains domaines de la machine administrative (services déconcentrés notamment) au profit de la sphère privée, le taux d'IPEF en hors machine ne dépasse jamais les 20% sur l'ensemble de la période toute cohorte confondue. Aussi, l'analyse individuelle met en exergue une trajectoire type au sein du corps des IPEF dans laquelle les individus font des mouvements d'allers-retours entre le hors machine et la machine administrative, sans quitter complètement la sphère publique.

Depuis le début des années 2000, la machine administrative est très attractive pour les IPEF qui entrent dans le corps, au détriment de la machine académique et technique qui capte de moins en moins de jeunes IPEF. La jeune génération paraît plus intéressée par le métier de manager, et plus proche de ses ministères de tutelle (depuis la fusion de 2008), elle investit aussi bien l'administration centrale que les services déconcentrés et les établissements publics en entrant dans le corps.

Le corps des IPEF en dépit des multiples recompositions dont il a fait l'objet, arrive à se pérenniser. Les membres du corps arrivent à conserver les espaces traditionnels où évoluent les carrières. L'ancrage du corps dans la fonction publique est élevé, et augmente après la fusion de 2002 et la fusion de 2008. Les IPEF restent toujours proches de l'appareil étatique et de leur ministère de tutelle, et c'est d'ailleurs encore plus vrai pour la jeune génération. Depuis les années 2000 l'ancrage dans la sphère publique est renforcé par la jeune génération, qui investit massivement l'administration centrale sans doute à cause de l'intérêt croissant pour les fonctions managériales, mais aussi la filière territoriale et les établissements et entreprises publics. Après le tournant de la décentralisation qui a profondément bouleversé les logiques de carrières des IPEF, ces derniers ont su s'adapter aux évolutions et réformes de l'appareil étatique. Ils ont su élargir leur espace de carrières en saisissant l'opportunité de l'europanisation et en investissant les positions en représentation à l'étranger, ils ont profité de la fusion de 2008 pour élargir leur espace de carrière par le haut en regagnant des positions hiérarchiques dominantes dans les services d'inspection des ministères.

Dans l'ensemble et sur la durée considérée, le corps arrive à se renouveler, à se transformer, et à maîtriser les effets que peuvent avoir les réformes de l'État.

## **Conclusion du chapitre**

Ce chapitre est l'occasion de mettre en lumière les évolutions de l'espace de carrière des IPEF à l'aune des transformations de l'administration publique. Le constat que l'on peut émettre est que les hauts fonctionnaires du corps des IPEF arrivent à affirmer et conserver la pérennisation et la permanence de leur corps en protégeant leurs « acquis » et en saisissant les nouvelles opportunités qui se présentent à eux. Cependant, cette pérennité est fortement menacée par la réforme de la haute fonction publique.

## **CHAPITRE 11 : ANALYSE COMPARATIVE, OU LE DEPLOIEMENT DES CARRIERES DANS LES AUTRES GRANDS CORPS D'ÉTAT**

### **Introduction**

Dans ce chapitre, nous procéderons à une analyse inter corps afin d'explorer ce qu'il se passe dans les autres grands corps de la fonction publique, et si ces grands corps évoluent de manière corrélée ou de manière disjointe.

Le parti pris de ce chapitre est d'étudier deux autres grands corps de l'État, l'un administratif : l'Inspection générale des finances (IGF), l'autre technique : le corps des Mines. Le choix de ces deux grands corps parmi l'ensemble des grands corps que compte l'État est motivé par l'intérêt d'établir une comparaison entre le corps des IPEF et un corps administratif qui a fait l'objet de profondes monographies et qui occupe une position centrale au sein du système élitaires français (Rouban, 2010), ainsi qu'un autre grand corps technique de l'État donc un corps proche du corps des IPEF en termes de développement, de missions, de formation, etc...

L'intérêt de ce chapitre est d'élucider s'il convient de considérer les carrières des hauts fonctionnaires publics comme un tout, ou s'il existe des spécificités au sein de chaque corps.

Dans le cadre de cette analyse inter corps et précisément sur la question du déploiement des carrières, nous nous concentrons sur la période allant des années 1980 au début des années 2010.

### **11.1 Courtes monographies et analyse comparée des contextes**

### 11.1.1 Présentation de l'IGF <sup>38</sup>

#### *Un peu d'histoire*

Le service d'inspection des finances est né en 1797 avec la création par le gouvernement du Directoire d'un corps de douze inspecteurs généraux de la Trésorerie, placés à la disposition du ministre des Finances et sans affectation géographique. En 1800, les inspecteurs généraux de la Trésorerie deviennent des vérificateurs généraux de la Trésorerie. Ils parcourent les départements dont ils ont la responsabilité pour « accélérer le recouvrement de toutes espèces, constater le progrès des rentrées, hâter le versement des fonds et en diriger l'envoi ». Les vérificateurs généraux de la Trésorerie laissent la place aux inspecteurs généraux du Trésor public. En 1815, les ministères du Trésor et des Finances sont réunis en un seul ministère, les attributions des inspecteurs généraux du Trésor sont ainsi considérablement étendues. L'ordonnance du 9 mai 1831 du Baron Louis fait de l'Inspection générale des finances le seul corps de contrôle de toutes les administrations du ministère des Finances. Elle contrôle la comptabilité et le fonctionnement de l'ensemble des services extérieurs du ministère des Finances.

#### *Recrutement*

Jusqu'en 1946 le recrutement se faisait sur double concours. Depuis et jusqu'à aujourd'hui il se fait principalement à la sortie de l'ENA (4 à 5 recrutements par an), il se fait par la voie du tour extérieur (1 à 2 recrutements par an par nomination par le pouvoir exécutif), et il se fait par la voie de la mobilité d'autres agents de l'État (4 à 6 recrutements par an).

#### *Missions*

D'après le décret du 4 octobre 2006, l'IGF exerce une mission générale de contrôle, d'audit, d'étude, de conseil et d'évaluation en matière administrative, économique et financière, pour le compte des ministres chargés de l'économie et du budget. Elle peut également recevoir des missions du Premier ministre et effectuer des missions à la

---

<sup>38</sup> Informations issues du site internet de l'IGF : [www.igf.finances.gouv.fr](http://www.igf.finances.gouv.fr)

demande d'autres autorités nationales, d'organismes publics, de collectivités territoriales ou de leurs groupements, de fondations ou d'associations, d'États étrangers, d'organisations internationales ou de l'Union européenne.

L'IGF réalise trois grandes catégories de missions :

- Des missions de vérification et d'audit ;
- Des missions d'évaluation et de conseil ;
- Des missions d'assistance auprès d'administrations, de commissions et de groupes de travail ou de personnalités qualifiées,
- Mais également auprès d'organisations internationales telles que le Fonds monétaire international ou la Banque mondiale.

### ***Carrières***

La carrière des membres de l'IGF est largement marquée par le phénomène de pantouflage, en effet, « plus de la moitié des 578 inspecteurs des Finances présents dans le corps entre 1958 et 2009 ont pantouflé (62%) » (Rouban, 2010). Pour les membres de l'IGF qui décident de partir vers le privé le secteur de prédilection reste le secteur financier suivi par le secteur industriel ou les inspecteurs exercent principalement des activités financières (Rouban, 2010). On assiste à un pic de départs entre 1982 et 1984, en 1994, entre 1998 et 2000 et en 2007. Ces pics de départs vers le privé s'expliquent par « la politisation croissante des nominations à la tête des grandes directions de Bercy » et ainsi la réduction des possibilités de promotion (Rouban, 2010). Les départs vers le privé s'expliquent également par l'affaiblissement du secteur public industriel et bancaire, la baisse du pouvoir d'achat des hauts fonctionnaires (par rapport au salaires proposés dans le privé), la création de nouveaux centres de pouvoirs avec la constitution des grands groupes mondiaux (Rouban, 2010). Toutefois, malgré que les départs vers le privé se soient conclus par des démissions et des départ définitifs dans les années 1990, le nombre de démissions diminue depuis 2000 (Rouban, 2010). Notons également que le pantouflage intervient de plus en plus tôt dans la carrière signe d'une volonté de faire carrière dans le privé (Rouban, 2010). Les « pantoufleurs » de la fin des années 1990 à la fin des années 2000 restent moins longtemps dans le secteur privé et lorsqu'ils reviennent dans la

fonction publique ils occupent des postes d'état-major afin de contribuer aux décisions politiques de l'État (Rouban, 2010). Depuis les années 2000 les carrières des membres de l'IGF dans le privé sont plus précoces et plus risquées (Rouban, 2010).

Outre le secteur privé, on retrouve également les membres de l'IGF au sein de la classe politique au pouvoir (Kessler, 1998, Rouban, 2010).

### **11.1.2 Présentation du corps des Mines**

#### ***Un peu d'histoire***<sup>39</sup>

En mars 1781, un arrêt du Conseil d'État du Roi crée quatre inspecteurs généraux des Mines et Minières du Royaume en définissant précisément leurs attributions, cet arrêt est considéré par certains comme le véritable acte de naissance administrative du corps des Mines. L'École des Mines est créée en mars 1783 par un arrêt du Conseil d'État du Roi. Le 1er juillet 1794 est créée l'Agence des Mines (futur Conseil général des Mines), et le 6 juillet 1794 le premier "statut" du Corps des Mines. L'Agence des Mines est vouée à contrôler et favoriser la mise en valeur des mines françaises

Le 18 novembre 1810 est décrété le statut du corps impérial des ingénieurs des Mines et la création du Conseil général des Mines après que soient posés les fondements de l'exploitation minière. Le 24 décembre 1851 est décrété le nouveau statut du Corps des Mines qui est resté en vigueur jusqu'au 27 mars 1950. La révolution industrielle est un tremplin pour les ingénieurs des Mines pour étendre leur champ d'intervention à tous les secteurs en relation avec l'industrie, y compris l'innovation et la conduite de grands projets de développement. À partir du 27 mars 1950 est décrété le 4ème statut du corps des Mines, resté en vigueur jusqu'au 30 avril 2007. En 2009, un nouveau statut entre en vigueur avec la fusion du corps des ingénieurs des mines et du corps des ingénieurs des télécommunications, les deux corps étant sous la tutelle

---

<sup>39</sup> [www.mines.org](http://www.mines.org)

du ministère de l'Économie, de l'Industrie, et de l'Emploi. En 2012 le corps des Mines intègre le corps de contrôle des Assurances.

### ***Recrutement***

Le recrutement des ingénieurs des Mines se fait, d'une part, à la sortie de l'École Polytechnique, des quatre Écoles normales supérieures (Paris, Lyon, Cachan, Rennes), de l'École nationale supérieure des Mines de Paris (Mines ParisTech) et de l'École nationale supérieure des Télécommunications (Télécom ParisTech). Et d'autre part, par concours externe (ouvert aux docteurs), et par concours interne pour les fonctionnaires et les agents publics et par examen professionnel pour les ingénieurs de l'industrie et des mines.

### ***Missions***

D'après le décret du 16 janvier 2009 portant statut particulier du corps des ingénieurs des mines, « les ingénieurs des mines participent à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques publiques, notamment dans les domaines relatifs :

- À l'industrie et à l'économie ;
- Aux technologies de l'information et de la communication, à leur utilisation et aux services qui leur sont associés ;
- À l'énergie et aux matières premières ;
- À la protection de l'environnement, à la sécurité industrielle et à la santé publique ;
- À la recherche, à l'innovation et aux technologies nouvelles ;
- À l'aménagement du territoire et aux transports ;
- À la normalisation et à la métrologie ;
- Aux banques, aux assurances et aux services financiers. »

Les ingénieurs du corps des Mines ont dans ce cadre vocation à exercer des fonctions de direction, d'encadrement et de coordination des services, de contrôle, de régulation, d'inspection, d'étude, d'expertise et de recherche ou d'enseignement, y compris dans les organismes internationaux (décret du 16 janvier 2009). Ils peuvent également être amenés à assurer des missions de nature scientifique, technique,

administrative, économique ou sociale, confiées par tout ministre (décret du 16 janvier 2009).

### *Carrières*

Dans les années 1980, une minorité d'ingénieurs du corps des Mines s'engagent en premier poste dans une carrière scientifique et de recherche, pour la plupart, ils développent une stratégie de carrière où les compétences requises sont plus politiques notamment avec le passage par les cabinets ministériels (1 jeune corpsard sur 5 au début des années 1980) (Cohen, 1988). Un premier type de carrière consiste à évoluer au sein de postes administratifs, cabinets ministériels et directions d'administrations centrales qui conduisent à la direction d'une grande entreprise publique. Un deuxième type de carrière consiste après un poste territorial et une courte expérience en administration centrale à pantoufler vers le privé. Un troisième type de carrière consiste à commencer dans un laboratoire public ou une administration de mission et faire carrière « à l'ombre d'un grand projet » (Cohen, 1988).

La majorité des ingénieurs du corps des Mines terminent leur carrière dans les entreprises privées, ils sont présents dans la plupart des grandes multinationales françaises, dans les secteurs de l'industrie, la banque, le conseil, et la création d'entreprises<sup>40</sup>. En 2010, les ingénieurs du corps des Mines issus de l'École Polytechnique sont les plus nombreux parmi les dirigeants du CAC 40 malgré que leur corps soit plus restreint à la sortie de l'École (Dudouet et Joly, 2010). Les ingénieurs du corps des Mines sont appelés à occuper des postes de direction au sein des plus prestigieuses entreprises françaises (Jeannot, 2010). Cependant le corps des Mines apparaît en reflux notamment parce que beaucoup d'entreprises métallurgiques ou chimiques ont disparu et le corps n'a pas réussi à s'implanter de la même manière dans de nouvelles branches (Dudouet et Joly, 2010).

Les carrières des ingénieurs du corps des Mines sont marquées par un passage dans les cabinets ministériels principalement en début de carrière (Dudouet et Joly, 2010).

---

<sup>40</sup> [www.mines.org](http://www.mines.org)

La gestion des membres du corps des Mines est très dirigée, ils doivent en début de carrière occuper un poste de chef de service en service déconcentré puis un poste de direction centrale ou de cabinet. Ils ont ensuite vocation à quitter l'administration pour faire carrière dans l'industrie (Jeannot, 2010).

Entre 2006 et 2007, les membres du corps des Mines en position normale d'activité sont principalement présents en administration centrale (17%), dans les services déconcentrés (19%) et au sein d'autres ministères (17%). Les membres du corps des Mines entre 2006 et 2007 sont présents de manière relativement équitable au sein des autres positions : Inspection (10%), recherche (10%), écoles et formation (15%), établissements publics (12%) (Jeannot, 2010).

Jeannot (2010) dans son article répartit les 22 directeurs régionaux de l'Industrie au sein de cinq parcours types différents. D'abord les individus dont toute la carrière s'est effectuée au sein d'un même ministère, et qui ont fait l'essentiel de leur carrière en services déconcentrés (6 directeurs). Un deuxième type de trajectoire concerne ceux qui ont occupé au sein d'un même ministère des postes en administration centrale et en services déconcentrés (2 directeurs). Un troisième type de trajectoire considère les individus qui ont occupé de manière significative des positions dans deux institutions distincts (6 directeurs). Un quatrième type de parcours concerne les individus passés par deux ministères différents (3 directeurs). Un cinquième parcours appelé aussi « parcours multiple » recouvre des cas très divers d'individus passés par différentes institutions avant d'être directeurs régionaux, telles que les collectivités territoriales, les établissements publics, le secteur privé, etc... (5 directeurs).

### **11.1.3 Analyse comparée des contextes**

Le tableau suivant permet de résumer les différents contextes des trois grands corps qui font l'objet d'une comparaison.

Critères	IPEF	IGF	Mines
Création	1716, réorganisé en 1804	1816	1794, réorganisé en 1810
Type de corps	Technique	Administratif	Technique
Effectif	3318 en 2018	79 en 2021	1020 membres en 2020
Effets des dernières rationalisations	2 fusions 2002 et 2009	0 fusion	2 fusions 2009 et 2012
Présence sur le territoire	Forte	Faible	Forte
Secteur	Environnement, anciennement équipement	Finance	Industrie
Type d'activité	Projet	Mission	Projet
	École Polytechnique ENS PontsParisTech AgroParisTech Autres grandes Écoles telles que les Écoles de vétérinaires, de la météorologie, ... Concours interne Concours externe	ENA Tour extérieur Mobilité	École Polytechnique ENS Mines ParisTech Telecom Paris Tech Concours externe Concours interne
Nombre de ministère de tutelle	2 ministères	1 ministère	1 ministère

*Source : auteur*

**Tableau comparatif des contextes**

On relève le rapprochement des deux corps techniques, le corps des IPEF et le corps des Mines, en termes d'effectifs, de recompositions de corps, de présence sur le territoire et d'activités. Le corps de l'IGF évoluant dans un contexte plus éloigné.

## 11.2 Déploiement des carrières

### 11.2.1 Les grands corps et leur rapport au secteur privé

Plus de la moitié des membres de l'IGF sont concernés par les départs vers le secteur privé. Ils privilégient le secteur financier puis le secteur industriel ou ils exercent des activités financières. Les jeunes générations se dirigent vers le privé plus tôt cependant ils reviennent de plus en plus vers le corps afin d'occuper des postes d'état-major. Les carrières des membres du corps de l'IGF semblent évoluer au sein de deux espaces distincts, l'espace public en exerçant des missions attribuées par l'IGF et l'espace privé. D'après l'étude de Rouban (2010), on relève le regain d'intérêt pour la fonction publique après un passage par le privé, notamment pour occuper des positions clés.

Près de la moitié des ingénieurs du corps des Mines sont présents dans le secteur privé<sup>41</sup>, ils occupent des postes, de direction notamment dans les entreprises du CAC 40. Ils privilégient le secteur de l'industrie ensuite celui de la banque et du conseil.

La présence des IPEF au sein de la sphère privée ne dépasse jamais plus de 20% des membres du corps. Par comparaison avec le corps des membres de l'IGF ou le corps des Mines, le corps des IPEF est largement sous représenté au sein des entreprises privées. Ils privilégient les grandes entreprises du secteur de l'industrie et de l'énergie.

---

<sup>41</sup> [www.mines.org](http://www.mines.org)

On relève tout de même une trajectoire type similaire parmi les IPEF et les ingénieurs des Mines, qui consiste à commencer une carrière au sein des services déconcentrés, puis après quelques années (environ 10 ans) se diriger vers le secteur privé.

Dans l'ensemble des corps étudiés on note depuis la dernière décennie un retour vers la sphère publique qui connaît un regain d'intérêt.

### **11.2.2 L'importance du passage par les cabinets**

Le modèle élitaire à la française implique souvent que les départs vers le secteur privé soient précédés par l'occupation de postes stratégiques notamment dans les cabinets ministériels (Rouban, 2010). Ce modèle élitaire est reproduit par les membres du corps de l'IGF et du corps des Mines qui accordent une importance particulière au passage par les cabinets ministériels avant le départ vers le privé. Lorsque le passage en cabinet ministériel ne se fait pas en début de carrière, il s'opère après le retour de la sphère privée.

Les membres du corps des IPEF à l'inverse ne sont que très peu présents au sein des cabinets ministériels. Sur l'ensemble de la période toutes cohortes confondues, le taux d'IPEF en machine politique oscille entre 0 et 3%.

### **11.2.3 Les positions occupées au sein de l'administration**

On remarque que les membres du corps des Mines sont nombreux à investir des postes dans d'autres ministères, presque autant que les postes en administration centrale ou dans les services déconcentrés. À l'inverse, les membres du corps des IPEF sont peu présents dans les autres ministères (en comparaison avec leur présence dans les autres positions), bien qu'ils puissent se diriger vers les autres ministères à l'entrée dans le corps (14% en 1983 pour la cohorte 1980) ces postes sont rapidement abandonnés (9% en 1993 pour la cohorte 1980, puis 6% en 2013 pour la cohorte

1980). Cette représentation plus élevée des IPEF dans les autres ministères à l'entrée dans le corps peut éventuellement correspondre à un besoin de reproduction du modèle élitare qui voudrait que les membres d'un corps occupent des positions dans un ministère autre que le ministère de tutelle à l'entrée dans le corps.

Pour ce qui relève de la présence au sein des services déconcentrés, le corps des IPEF et le corps des Mines ont en commun certains parcours types :

- Une carrière qui se déroule essentiellement au sein des services déconcentrés d'un même ministère ;
- Une carrière qui se déroule entre l'administration centrale et les services déconcentrés d'un même ministère ;
- Une carrière qui commence dans un ministère autre que le ministère de tutelle pour se diriger par la suite vers les services déconcentrés du ministère de tutelle.

En ce qui concerne l'espace occupé au sein des établissements publics et entreprises publiques, alors que les membres du corps des IPEF regagnent massivement ces positions (plus l'ancienneté dans le corps augmente), les membres du corps des Mines semblent peu présents en établissements et entreprises publics préférant les entreprises privées.

## **Conclusion du chapitre**

Ce chapitre tente de mettre en lumière les points de convergence et de divergence entre trois grands corps de l'État différents, sur la question de l'espace de carrière et du déploiement de carrière des hauts fonctionnaires.

On retient que les grands corps de l'État ne peuvent être étudiés comme un tout, ils constituent un groupe hétérogène qui ne peut faire l'objet d'une étude globale. Chaque grand corps évolue dans un contexte particulier, chaque grand corps assimile les évolutions de l'État d'une manière qui lui est propre, et chaque grand corps mobilise les stratégies élitaires qui lui semblent justes et qui ne sont pas forcément mobilisées par les grands corps voisins.

Ce qui est intéressant à retenir de cette analyse, c'est le regain d'intérêt des grands corps pour la puissance publique. Ce regain d'intérêt intervient alors que les politiques signent depuis plus d'une décennie « la fin des grands corps ».

## **CHAPITRE 12 : BUREAUCRATIE OU NOMADISME ?**

### **Introduction**

Ce chapitre s'organise en trois temps. Dans un premier temps, nous tenterons d'élucider si les carrières des IPEF s'inscrivent dans le modèle de la carrière classique, traditionnelle, ou si elles s'inscrivent dans de nouveaux modèles de carrière. Dans un deuxième temps, nous tenterons d'établir une typologie de carrière qui pourrait correspondre aux carrières de la fonction publique. Enfin, dans un troisième temps nous tenterons de développer des préconisations managériales en rapport avec les carrières du corps des IPEF.

### **12.1 Le modèle de carrière des membres du corps des IPEF**

Rappelons dans un premier temps le propos tenu dans la première partie de la thèse. Nous nous demandons parmi le paradigme de la carrière classique et le paradigme des nouvelles carrières, dans quel paradigme sont ancrées les carrières des membres du corps des IPEF.

#### **12.1.1 Une carrière qui demeure bureaucratique**

Traditionnellement, la carrière dans la fonction publique est associée à la carrière bureaucratique, elle-même associée au paradigme de la carrière classique. La carrière dans la fonction publique est synonyme de stabilité, de sécurité de l'emploi, et d'avancement par échelons au sein d'une seule même organisation. Ces caractéristiques de la carrière dans la fonction publique sont consacrées pour le corps

des IPEF dans le décret du 10 septembre 2009 portant statut particulier du corps des IPEF.

L'analyse des résultats de la recherche démontre qu'il n'existe pas un modèle unique de carrière clairement défini. Différents types de carrières sont empruntés par les différents membres du corps des IPEF, ces carrières interagissent au sein du même corps. Cependant, parmi l'ensemble des trajectoires identifiées, un type de trajectoire observé au sein du corps des IPEF pourrait correspondre au modèle de carrière classique.

La carrière classique au sein du corps des IPEF pourrait être décrite comme une carrière qui dès l'entrée dans le corps évolue près du ministère de tutelle, en administration centrale ou dans les services déconcentrés. Bien entendu, bien que cette carrière soit considérée comme classique, elle n'en est pas pour autant statique. Si l'on s'appuie sur le modèle tridimensionnel de l'organisation de Schein (1971), on suppose que la mobilité peut avoir lieu dans trois dimensions différentes. La mobilité dans la première dimension est verticale impliquant une ascension hiérarchique, c'est le cas par exemple d'un individu « chef du service habitat et constructions publiques » au sein de la DDE des Alpes-Maritimes qui est promu « directeur adjoint » au sein de la DDE du Var. La mobilité dans la deuxième dimension est horizontale impliquant un changement de fonction ou de division au sein de l'organisation, c'est le cas par exemple d'un individu qui au sein de l'administration centrale occupe un poste dans la direction des pêches maritimes et des cultures marines et se déplace vers la direction de la prévention des pollutions et des risques. La mobilité dans la troisième dimension est radiale, elle correspond au rapprochement de l'individu de l'axe centrale de l'organisation, cela implique pour l'individu qu'il évolue vers un poste proche du pouvoir décisionnel, cette mobilité est plus difficile à appréhender mais c'est le cas par exemple d'un individu qui évolue au sein d'une direction dans l'administration centrale et qui se déplace vers les services d'inspection du Conseil général de l'environnement et du développement durable.

### **12.1.2 Le corps des IPEF, une profession aux carrières multiples**

Dans la première partie de la thèse nous avons évoqué la notion de carrière comme profession. Cette signification trouve tout son sens étant donné que le corps des IPEF réunit toutes les caractéristiques qui en font une profession établie, soit un recrutement sévère, une formation professionnelle spécifique, une tradition historique, un prestige séculaire, un esprit de corps, etc.

Comme nous l'avons évoqué précédemment dans la revue de la littérature, la profession garantit à ses membres une trajectoire type ou encore un modèle de carrière officiel (Thompson et al., 1968 ; Abbott, 1988). Cependant, certaines professions peuvent être en interne très hétérogènes (Hughes, 1971), en effet, dans ces professions plusieurs prototypes de carrière peuvent se dessiner (Thompson et al. 1968), il peut exister plusieurs modèles officiels de carrière (Abbott, 1988).

Dans cette perspective, le modèle de carrière officiel ou typique correspondrait au modèle de la carrière classique traditionnelle. Les autres types de trajectoires qui peuvent se dessiner, pourraient correspondre à d'autres carrières qui évoluent en marge de la carrière classique et qui pourraient être assimilés aux nouveaux modèles de carrières tels que nous les avons décrits dans la première partie de la thèse.

### **12.1.3 Les nouveaux modèles de carrière des IPEF**

Dans la revue de la littérature nous avons décrit le « déclin » de la carrière classique organisationnelle et l'avènement des nouveaux modèles de carrières notamment la carrière protéenne et la carrière nomade. La question est : à quel type de « nouvelles carrières » allons-nous associer les carrières des IPEF qui n'empruntent pas un cheminement classique ? La carrière protéenne développée par Hall (1976, 2002) se concentre sur la réussite professionnelle subjective par le biais d'un comportement professionnel autodirigé résultant d'une gestion de la carrière individuelle (Briscoe et al., 2005). La carrière *boundaryless* ou nomade développée par Arthur (1994), se

concentre sur le croisement des dimensions objectives et subjectives de la carrière en prenant en compte plusieurs niveaux d'analyse notamment la position organisationnelle, la mobilité, la flexibilité, l'environnement de travail, les opportunités, tout en prenant en compte le recours aux promotions et aux cheminements de carrière de l'organisation (Briscoe et Hall, 2006).

L'individu qui semble emprunter une carrière protéenne est centré sur ses propres valeurs, par opposition aux valeurs organisationnelles, il s'auto-dirige et est très indépendant dans la gestion de sa carrière. Ce profil est éloigné de celui d'un individu qui adhère à une profession, et qui semble avoir une certaine dépendance vis-à-vis du système professionnel. Nous estimons que les carrières développées par les IPEF peuvent être d'avantage associées aux carrières nomades dans la mesure où elles restent moins extrêmes et radicales que les carrières protéennes et intègrent la notion de mobilité physique et de franchissement de barrières organisationnelles.

En effet, si on reprend les fondements théoriques des carrières nomades (Cadin et al, 2000), les individus évoluent dans des « arènes institutionnelles » dans le cas des IPEF, il s'agit de leur système professionnel et corporatiste. Ils accumulent des « compétences de carrière » par le biais de leur formation d'expert qui est enrichie à chaque nouveau poste occupé, par le réseau que leur confère l'appartenance à un grand corps et les stratégies élitaires qu'ils peuvent déployer, et par l'indépendance qu'ils peuvent avoir vis-à-vis des différentes organisations dans lesquelles ils évoluent. Ils développent un « capital de carrière » à travers les compétences de carrières cumulées, qui est déterminant dans le déploiement de leur espace professionnel. Les capitaux de carrière valorisés au sein de l'arène institutionnelle qui est la profession ou le corps vont ouvrir la voie à des nouvelles « expériences ».

À l'aide du système dynamique des carrières nomades, Cadin et al. (2000) développent une typologie de carrière qui permet de classer les trajectoires professionnelles dans différentes catégories. Cette typologie graduelle qui classe les carrières de la plus sédentaire à la plus nomade est construite pour les carrières qui évoluent dans le secteur privé. Nous tenterons dans cette recherche de développer une

typologie de carrière adapté au secteur public, qui permette de saisir les réalités des carrières des hauts fonctionnaires en France et de « mettre de l'ordre » dans les différentes trajectoires types des membres du corps des IPEF.

## 12.2 Une typologie des carrières des hauts fonctionnaires

L'analyse empirique ainsi que l'analyse inter-corps ont permis de mettre en lumière l'hétérogénéité des trajectoires professionnelles des hauts fonctionnaires d'État, ainsi que les logiques, les comportements et les processus typiques sous-jacents, nous permettant ainsi de proposer une typologie des carrières des hauts fonctionnaires.

Ce modèle théorique que nous tentons de construire ne prétend ni être exhaustif, ni saisir toute la complexité de la réalité. La typologie que nous proposons est assimilée au « type idéal » au sens weberien, obtenu en accentuant un ou plusieurs traits de l'objet considéré et en reliant une multitude de phénomènes isolés, diffus et discrets, que l'on trouve tantôt en grand nombre, tantôt en petit nombre, qu'on ordonne pour former un tableau de pensée homogène constitué d'un ensemble de types idéaux qui forment une typologie (Weber, 1904 - 1917). La création conceptuelle obtenue n'est pas détachée de la réalité observée, elle en présente une version volontairement stylisée (Coenen-Huther, 2003). L'intérêt de cette typologie est de modéliser les résultats de notre recherche.

Types de carrière	Caractéristiques de la carrière
<b>Les permanents, ou les carrières bureaucratiques</b>	Le haut fonctionnaire est très proche de son ministère de tutelle, sa carrière se déroule en administration centrale ou dans les services déconcentrés de son ministère. Sa carrière peut faire l'objet d'une succession de mobilités verticales, horizontales ou radiales en fonction des opportunités qui lui sont proposées, toujours dans les services centraux du ministère ou ses services départementaux et régionaux.

Le haut fonctionnaire ne cherche pas à abandonner la proximité qu'il a avec son ministère.

**Les changeants, ou les carrières en mouvement dans un périmètre restreint**

Le haut fonctionnaire évolue dans une structure puis change pour une autre structure qui peut être radicalement différente de la première mais dans un périmètre toujours proche du ministère de tutelle. Ce type de carrière, se déroule en deux temps. Il s'agit par exemple, d'un individu qui commence une carrière dans les réseaux académiques et techniques, puis après une quinzaine d'années se dirige vers les services déconcentrés. Ou encore, il s'agit d'un individu dont la trajectoire commence et se stabilise au sein de l'administration centrale puis après plus de 20 ans regagne les services déconcentrés.

**Les ambulants, ou les carrières en mouvement dans un périmètre ouvert au sein de la fonction publique**

Le haut fonctionnaire évolue au sein de plusieurs organisations, il change fréquemment d'employeurs, ce qui lui permet de renforcer son expérience et de gagner en compétences de carrière. C'est le cas par exemple d'un individu qui commence sa carrière en administration centrale, oscille entre l'administration centrale et les réseaux académique et technique pendant plus de 10 ans, puis s'oriente et se stabilise dans les services déconcentrés.

**Les détachés, ou les allers-retours fonction publique – hors fonction publique**

Dans ce type de carrière, le haut fonctionnaire navigue dans un espace de carrière ouvert qui comprend la fonction publique, mais également la machine politique et le secteur privé. Le haut fonctionnaire est plus autonome vis-à-vis du ministère de tutelle et de la direction des ressources humaines. Il mobilise certaines

ressources relevant de la fonction publique et du système corporatiste telles que son expertise, son réseau, pour la construction de sa carrière. C'est l'occasion pour le haut fonctionnaire de déployer des stratégies élitaires et corporatiste pour la construction de sa carrière. C'est le cas par exemple d'un individu qui commence sa carrière en administration centrale, se dirige vers le secteur privé, et passe par un cabinet ministériel avant de revenir vers le secteur public dans les services d'inspection. Ces allers-retours favorisent le développement d'un capital de carrière.

**Les déserteurs, ou les carrières qui se déroulent hors fonction publique**

Dans ce type de carrière le haut fonctionnaire s'affranchit des frontières de l'espace public. Il s'oriente de manière précoce et radicale vers la sphère privée. C'est le cas par exemple d'un individu qui commence une carrière au sein des services déconcentrés, puis après quelques années (environ 10 ans) se dirige vers le secteur privé pour occuper un poste dans une grande entreprise ou choisir l'entrepreneuriat. Ce type de carrière implique une transition professionnelle importante et signe l'abandon de tout projet professionnel dans la fonction publique.

*Source : auteur*

**Tableau : Typologie des carrières des hauts fonctionnaires**

Cette typologie s'articule autour d'une double dimension, la première dimension est la gradation de la carrière bureaucratique à la carrière nomade, la seconde dimension est la gradation de la carrière qui se déroule près du ministère de tutelle à la carrière qui se déroule à l'extérieur de l'espace public. Plus la carrière s'éloigne du modèle bureaucratique et du ministère de tutelle, plus elle implique une indépendance et une autonomie croissante, ainsi que la mise en œuvre de stratégies. Ces stratégies

reposent sur les trois compétences de carrière citées dans la première partie de la thèse :

- Know-whom : le recours au réseau conféré par l'appartenance à un grand corps d'État ;
- Know-how : l'acquisition de compétences professionnelles à travers le passage par différentes structures ;
- Know-why : donner du sens aux expériences en développant des valeurs publiques fortes pour les changeants et les ambulants et des valeurs publiques et privées pour les détachés et les déserteurs.

Cette typologie peut se révéler être un outil utile pour une gestion des carrières publiques. En effet, chaque groupe de la typologie peut se voir suggérer des actions spécifiques, qui soient adaptées aux individus qui le compose. Par ailleurs chaque haut fonctionnaire recruté peut être rattaché à une classe de la typologie si son profil et ses aspirations de carrière se rapprochent des caractéristiques de la classe.

### **12.3 Une autonomie pas tout à fait menacée, mais cela reste une question de temps...**

Les membres des grands corps d'État confrontés aux réformes liées au NPM doivent faire face à deux ambiguïtés : la remise en cause de leur autonomie et le déficit budgétaire qu'elle encours, et la rhétorique en faveur de leur système professionnel.

Malgré l'opposition réformes du NPM et grands corps d'État, l'enjeu est de dépasser cette opposition dans l'intérêt de comprendre comment l'introduction de logiques managériales constitue un moyen de différenciations des trajectoires des professions (Bezes, 2011). En effet, les évolutions de l'environnement institutionnel se reflètent dans les évolutions des carrières des professions (Jones et Dunn, 2007).

Ce que nous retenons de l'analyse des carrières des membres du corps des IPEF et de l'analyse inter-corps :

- La surreprésentation des jeunes générations dans l'administration centrale et dans les services déconcentrés ;
- La managérialisation des missions des hauts fonctionnaires ;
- Le rebouclage vers le secteur public après un départ vers le privé.

Les réformes liées au NPM modifient les logiques de trajectoires des hauts fonctionnaires d'État. Loin des discours d'affaiblissement des grands corps et de perte de leur autonomie, ces groupes professionnels (pour l'instant) arrivent à s'affirmer et à se pérenniser. Entre les anciennes générations et les jeunes générations (entrés dans le corps dans les années 2000), les logiques de carrières changent, la tendance générale se tourne vers un renforcement des positions proches de la puissance publique.

Cependant cette autonomie qui paraît prospère est plus que jamais menacée par la présente réforme de la haute fonction publique qui remet en question l'avenir des corps.

#### **12.4 Préconisations managériales : l'impératif managérial d'une nouvelle gestion des carrières publiques**

Les grands corps sont en ébullition face aux suppressions brutales et successivement annoncées des corps historiques de l'État. Des suppressions qui ont pour objectif d'intégrer l'ensemble des hauts fonctionnaires dans un corps unique afin notamment d'adapter la gestion de l'encadrement supérieur de l'État aux enjeux du XXI<sup>ème</sup> siècle. La réforme de la haute fonction publique a pour principes : la diversification des recrutements, le décloisonnement des parcours, le renforcement des mobilités, la valorisation des compétences et des métiers, ainsi que la gestion individualisée des carrières (Premier ministre, lettre de mission 2 septembre 2021). L'actualité montre qu'il n'y a plus d'intérêt à réfléchir au passé et au présent, en proposant des pistes pour améliorer la gestion des carrières actuelle des hauts fonctionnaires. Aujourd'hui, il est impératif de prévoir l'avenir, et de proposer des actions en adéquation avec l'application de la réforme de la haute fonction publique.

L'ordonnance du 2 juin 2021 prévoit la réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique. Cette ordonnance concerne les agents qui occupent les emplois supérieurs au sein des administrations de l'État, soit les agents qui exercent des fonctions supérieures de direction, d'encadrement, d'expertise, ou de contrôle, les agents dont la nature des missions et le niveau de responsabilité, de recrutement, d'expertise ou d'autonomie leur permettent de prétendre à des emplois d'encadrement supérieur. Le décret du 22 septembre 2021 fixe la liste des corps concernés par cette ordonnance, qui sont les suivants :

1. Administrateurs civils ;
2. Administrateurs de l'Assemblée nationale ;
3. Administrateurs de la ville de Paris ;
4. Administrateurs de l'Institut national de la statistique et des études économiques ;
5. Administrateurs du Sénat ;
6. Administrateurs territoriaux ;
7. Conseillers des affaires étrangères ;
8. Ingénieurs des mines ;
9. Ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts ;
10. Membres du corps de l'inspection générale de l'administration ;
11. Membres du corps de l'inspection générale des affaires sociales ;
12. Membres du corps de l'inspection générale des finances ;
13. Personnels de direction des établissements publics de santé ;
14. Sous-préfets.

L'ordonnance du 2 juin 2021 précise les lignes directrices de gestion interministérielle des agents concernés par la réforme. « Ces lignes directrices déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines de ces agents et fixent les orientations générales les concernant en matière de recrutement, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de mobilité, de promotion, d'évaluation, de formation, de valorisation des parcours professionnels et d'accompagnement des transitions professionnelles. » (Ordonnance, 2 juin 2021). Ces lignes directrices prévoient notamment de faire bénéficier les agents d'évaluations de

leur parcours professionnel, ces évaluations sont confiées à une instance collégiale ministérielle ou interministérielle qui apprécie les perspectives de carrière de l'agent et, le cas échéant, émet des recommandations de mobilité, d'orientation vers des actions de formation ou d'accompagnement en cas de transition professionnelle (Ordonnance, 2 juin 2021).

La réforme de la haute fonction publique prend effet à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2022 et signe la fin des grands corps. Les hauts fonctionnaires (à l'exception des administrateurs civils) concernés par la réforme peuvent se voir proposer un droit d'option leur permettant de choisir de rester dans leur corps d'origine ou de rejoindre le corps des administrateurs de l'État. Les corps d'origine verront leurs recrutements prendre fin progressivement à partir de 2022.

La fin des grands corps crée beaucoup d'interrogations et d'inquiétudes au sein de la haute fonction publique. Un collectif de près de cinquante préfets appelle le Président, dans une tribune du journal *Le Monde* du 21 mai 2021, à ne pas supprimer le corps préfectoral qui est le « symbole de l'État dans les territoires ». Bien que le collectif partage l'ambition de modernisation de la fonction publique, il craint qu'une suppression du corps « modifie profondément les conditions d'exercice de nos missions et altère la capacité d'action du gouvernement » et ajoute que « de telles missions ne sauraient être confiées de manière indifférenciée à des cadres de haut niveau, même soigneusement choisis ». Du côté du corps des diplomates, la suppression de leur corps annonce à leur sens l'affaiblissement de la diplomatie française et par là l'influence de la France à l'étranger. Un autre collectif de cent cinquante jeunes diplomates, toujours dans le journal *Le Monde* du 8 novembre 2021, dénonce le risque de disparition de la diplomatie, en effet, « la suppression de voies de recrutement dédiées au ministère de l'Europe et des affaires étrangères privera le réseau diplomatique français de talents précieux. Alors que, par nature, ce métier s'exerce à l'étranger, exige des compétences spécifiques et constitue ainsi une vocation. ». De nombreux recours ont été déposés par des syndicats et des associations auprès du Conseil d'État à l'encontre de la réforme de la haute fonction publique, ceux-ci ont tous été rejetés par la décision du 19 juillet 2022.

Du côté des grands corps techniques de l'État, le Premier ministre a lancé le 2 septembre 2021 une mission pour la mise en œuvre de la réforme pour les grands corps techniques. Cette mission doit proposer des scénarios relatifs aux modes de recrutement en permettant de les diversifier, et à la formation en envisageant des synergies pour des formations communes avec les autres corps de l'encadrement supérieur (Premier ministre, lettre de mission 2 septembre 2021). Aussi, cette mission doit proposer des scénarios quant à l'évolution statutaire des corps techniques, et analyser trois options différentes : une intégration au sein du nouveau corps des administrateurs de l'État, une intégration au sein d'un corps unique des ingénieurs de l'État ou la conservation d'un système de corps techniques distincts (Premier ministre, lettre de mission 2 septembre 2021). La mission remet son rapport « Réforme de la haute fonction publique : pour une gestion des ingénieurs par domaines de compétences » (Berger, Guillou, Lavenir) au Premier ministre en février 2022. Dans ce rapport la mission émet plus de trente propositions. Elle recommande notamment de structurer la gestion prévisionnelle des compétences techniques et la gestion des carrières des ingénieurs en sept « domaines de compétences » interministériels dont l'État aura besoin dans la durée. Ces domaines sont : armement et espace ; données, statistiques et économie quantitative ; énergie et industries de la décarbonation ; environnement, climat et alimentation ; infrastructures et aménagement ; technologies de l'information et du numérique ; santé. La mission propose de gérer par domaine les carrières, les effectifs et les compétences des ingénieurs. Elle conforte la position de l'École Polytechnique et suggère également de diversifier les voies de recrutement et d'enrichir la formation pour répondre aux besoins de l'État. Quant aux trois scénarios relatifs à l'évolution statutaire des corps techniques, la mission ne se prononce pas en faveur de l'un des scénarios mais énonce les avantages et les inconvénients de chacun d'eux. Le Premier ministre charge la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État de reconsidérer l'ensemble des propositions de la mission et de les intégrer à la réforme de la haute fonction publique.

Thierry Duclaux (président du G16<sup>42</sup> et IPEF), livre son point de vue sur la fusion des corps techniques et estime que cette fusion est « une mauvaise idée » (Acteurs Publics, 1 octobre 2021). Il considère que les métiers de la haute fonction publique sont très diversifiés et qu'ils mériteraient d'être gérés de manière spécifique, dans des ensembles plus petits, en faisant référence aux corps. Il ajoute que le « corps » a su montrer sa capacité à gérer des métiers et sous-ensembles métiers de manière cohérente et professionnelle, et que ces défauts peuvent être corrigés (Thierry Duclaux, Acteurs Publics, 1 octobre 2021).

À l'automne 2022, l'État ne s'est toujours pas positionné quant à l'évolution de l'encadrement supérieur technique de l'État.

Cette réforme, loin de faire l'unanimité au sein de la haute fonction publique met en extinction les grands corps, et avec cette disparition c'est l'ensemble du système corporatiste et statutaire ainsi que le système de profession et de carrière qui s'éteint. En effet, la réforme peut comporter plusieurs risques : un risque de politisation avec la nomination des agents, un risque de privatisation de la fonction publique, et un risque d'affaiblissement de l'État, avec le risque de perte de compétences (des profils peu compétents), ou un métier qui exige un très long apprentissage.

Traditionnellement, s'engager dans la fonction publique pour y « faire carrière », est une garantie de stabilité et de sécurité de l'emploi. Le système de carrière est l'occasion pour l'agent de déployer sa vocation et son expertise au service de l'État. Par ailleurs, l'appartenance à un corps offre protection et légitimité à ses membres. Les hauts fonctionnaires engagés pour faire carrière dans la fonction publique, risquent d'être profondément déstabilisés par la réforme annoncée et par l'ensemble des réorganisations qu'elle implique, craignant de perdre ce pourquoi ils se sont engagés pour faire carrière dans la fonction publique. Par ailleurs, l'histoire a montré que les réformes ont souvent bousculées l'évolution des carrières. C'était notamment le cas à la suite des lois de décentralisation des années 1980, ou nous avons observé

---

<sup>42</sup> Le G16 ou Groupe des Associations de la Haute Fonction Publique, regroupe les associations et syndicats représentant les corps de hauts fonctionnaires

le délestage massif des positions en administration centrale et en services déconcentrés. La réforme de la haute fonction publique risque de provoquer le même effet, un abandon massif des postes dans les ministères de tutelle et dans les services déconcentrés et un éloignement de la puissance publique.

La réforme de la haute fonction publique est irrévocable et prend effet à partir de janvier 2022. Dans cette perspective on se demande comment seront gérées les carrières des hauts fonctionnaires ? La réflexion autour de la gestion des carrières des hauts fonctionnaires se doit d'être en accord avec la nouvelle réforme, efficace et tournée vers l'avenir. Nos préconisations managériales sont construites en ce sens et sont axées sur la mise en place de la réforme. Nous entendons pouvoir proposer des actions pour accompagner l'application de la réforme.

D'après Ulrich (1996), la fonction RH doit tenir quatre rôles clés : le rôle de partenaire stratégique, le rôle d'expert administratif, le rôle d'agent de changement et le rôle de champion des salariés. Le rôle qui nous intéresse est celui d'agent de changement (Ulrich, 1996 ; Guérin et Wils, 1997). Ce rôle suppose que les professionnels RH soient des agents de changement, qu'ils soient en mesure d'identifier et de mettre en place des processus permettant de gérer le changement. Les professionnels RH se doivent d'identifier les problématiques potentielles, d'accompagner et de faire adhérer les agents au changement, de créer une relation de confiance, et de proposer des actions.

### **Préconisation 1 : Conduite du changement**

La première préconisation que nous proposons est d'accompagner le changement induit par la mise en place de la réforme. Le changement implique le passage du discours sur le changement à l'action de changer, il désigne aussi bien le progrès que le risque de perdre un existant connu (Autissier et Moutot, 2003). Cependant, le changement peut rencontrer de nombreuses résistances, Kotter et Schlesinger (1979) identifient plusieurs raisons telles que le manque de clarté et de compréhension des intentions du changement, la réticence à perdre quelque chose perçu comme précieux

pour l'individu, la faible tolérance ou capacité à s'adapter au changement, et la divergence de points de vue à l'égard de la situation ou du contexte. Autissier et Moutot (2016) ajoutent que le changement comporte un risque élevé d'échec, parmi les principaux facteurs d'échec les auteurs identifient la non-adhésion des principaux acteurs, la perte de productivité, la non-compréhension de ce qui est attendu des différentes parties prenantes, le manque d'informations sur les modalités de réalisation du projet, ne pas voir les problèmes qui se posent et les résoudre, ne pas tenir compte de l'inertie des structures, ne pas prendre le temps de former, communiquer, expliquer et faire adhérer.

Dans le secteur public, le changement devient une nécessité guidée par l'évolution de la législation et la complexité des contextes (Mazouz et Gagnon, 2020). Pour réussir le changement dans l'administration publique, la méthode adoptée doit tenir compte des spécificités du secteur public, et notamment en prenant en compte les acteurs impliqués qui sont des fonctionnaires, et les influences politiques et syndicales (Guyon et al., 2003). Guyon et al. (2003) ont développé une méthode de conduite du changement adaptée au secteur public, cette méthode comprend cinq phases :

- **La première phase** consiste à écouter le terrain et saisir la nature des activités et la logique des acteurs concernés par le changement ;
- **La deuxième phase** consiste en des échanges qui permettent de faire ressortir les préoccupations et les idées issues du terrain ;
- **La troisième phase** est une phase d'expérimentation permettant de tester le changement à petite échelle et recueillir des enseignements utiles pour mener à bien le changement global ;
- **La quatrième phase** porte sur l'extension du changement, cela implique un engagement fort de la direction qui doit être en charge de lever les obstacles organisationnels et de personnes ;
- **La dernière phase** concerne l'institutionnalisation des connaissances acquises.

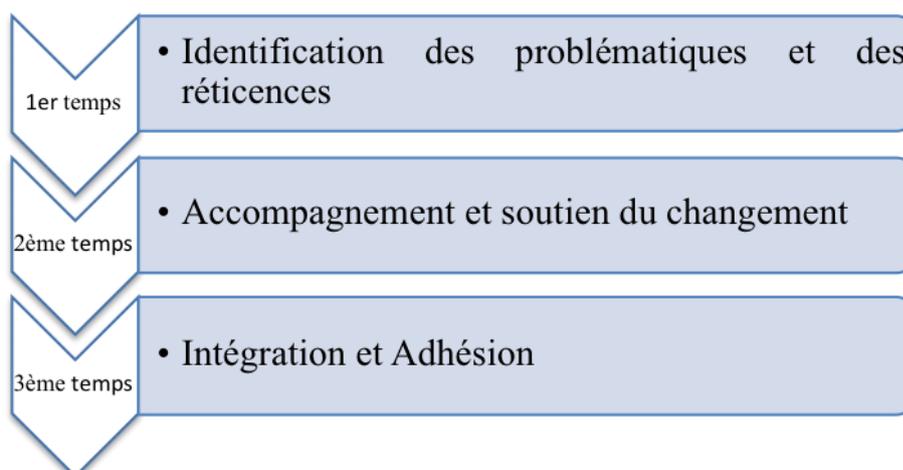
Outre les cinq phases étayées par Guyon et al. (2003), les auteurs proposent neuf étapes qui constituent des étapes quotidiennes à appliquer au sein des cinq phases : la définition d'un projet modeste, à horizon limité, à finalité fédératrice, avec un budget-temps-moyens adéquat, l'analyse du contexte interne et externe, l'analyse

technique des processus mis en jeu, l'identification des zones d'incertitudes dans ces processus, le recensement des acteurs, la définition de leurs ressources, projet professionnel et identité politique, l'anticipation des enjeux et des stratégies probables des acteurs, l'enrôlement auprès des acteurs les plus favorables, et enfin l'extension de l'enrôlement, en modifiant l'idée initiale si nécessaire.

Étant donné l'ampleur conséquente de la réforme, la méthode développée par Guyon et al. (2003) ne semble pas être complètement adaptée à ce changement. Cependant certains points développés par Guyon et al. (2003) semblent être intéressants à reprendre pour l'accompagnement du changement induit par la réforme.

Nous ne pouvons émettre des propositions sur l'ensemble du processus de changement puisque celui-ci est déjà en cours mais nous entendons pouvoir proposer des actions pour les dernières phases de la conduite du changement. Rappelons que l'accompagnement du changement devrait être confié à la fonction RH des ministères. Dans ce sens les directions des RH des ministères pourront endosser le rôle d'agent du changement tel que décrit par Ulrich (Ulrich (1996)). On se demande comment la fonction RH des ministères peut œuvrer pour l'extension et l'institutionnalisation du changement ? Dans un premier temps, il faut bien entendu s'assurer que les acteurs RH soient convaincus de l'utilité de la réforme pour que la conduite de celle-ci puisse être un succès. D'autant plus que comme le soulignent Mazouz et Gagnon (2020), les acteurs organisationnels du fait des tensions cumulées peuvent être réticents à intégrer les nouvelles pratiques liées au changement.

Afin d'intégrer le changement en cours induit par la réforme nous proposons un processus en trois temps :



**Figure : Accompagnement du changement chemin faisant**

### **1<sup>er</sup> temps : Identifier les problématiques et les raisons des réticences**

L'un des enseignements de cette thèse consiste à montrer le fort attachement des IPEF avec le corps et avec les ministères de tutelle, et ce en dépit des transformations de l'administration publique qui ont touché le corps de près ou de loin. Le corps arrive à se renouveler, et à maîtriser les effets que peuvent avoir les réformes de l'État. Les hauts fonctionnaires du corps des IPEF arrivent à se protéger en conservant leurs « acquis » et en saisissant les nouvelles opportunités qui se présentent à eux. La réforme de la haute fonction publique va violemment ébranler le système corporatiste et la fonction publique de carrière. Le confort et la stabilité des hauts fonctionnaires sont mis à mal. C'est un ordre établi depuis des décennies voire des siècles (pour certains corps et notamment celui des IPEF) qui est bouleversé. Outre les craintes exprimées publiquement par le corps des diplomates et le corps préfectoral, on peut supposer que l'ensemble des corps concernés expriment probablement des réticences à l'égard de ce changement.

L'idée de cette première phase est de laisser les individus impliqués par le changement, s'exprimer, sans chercher à les faire adhérer au changement comme le suggère Kübler Ross (1969) dans sa courbe du changement. Nous proposons au cours de ce premier temps, un processus en trois étapes :

Étape 1 : Pointer les dysfonctionnements du système actuel de la haute fonction publique (c'est-à-dire avant réforme), en effectuant par exemple une enquête par questionnaire auprès des hauts fonctionnaires.

Étape 2 : Traiter les questionnaires et mettre en lumière l'ensemble des dysfonctionnements et des points de blocage du système présent/passé. Diffuser l'information en interne pour déclencher une remise en question et une prise de conscience sur la nécessité de la réforme auprès des agents concernés.

Étape 3 : Organiser des workshops (atelier collaboratif) en mettant à contribution un maximum de hauts fonctionnaires autour des problématiques et des réticences qui découlent de la réforme. Idéalement réunir des hauts fonctionnaires d'un même ministère mais empruntant des types de carrières différents et évoluant dans des espaces de carrières différents. Les workshops favorisent l'échange et le développement d'une intelligence collective, ils permettent de recueillir les avis et suggestions des différents participants, de résoudre les différentes problématiques et faire émerger des solutions ou des recommandations.

## **2<sup>ème</sup> temps : Accompagner et soutenir le changement**

L'intérêt de cette deuxième phase, est de favoriser les moments de lâcher prise, de création de sens et d'acceptation afin d'accompagner et de soutenir le changement auprès des individus impliqués. Pour la réussite de cette deuxième phase, la proximité des agents RH et des hauts fonctionnaires concernés par la réforme est indispensable.

Nous proposons au cours de ce deuxième temps un processus d'accompagnement et d'intégration en quatre étapes :

Étape 1 : Communiquer en interne les comptes rendus des workshops afin que les hauts fonctionnaires puissent se défaire petit à petit de leurs réticences. Mettre en lumière les premières recommandations résultant des workshops et les diffuser.

Étape 2 : Créer du sens en mobilisant les hauts fonctionnaires. Il faudrait leur proposer de développer leur intelligence collective en les encourageant à proposer des solutions pensées collectivement lors de focus groups par exemple. Il s'agit là

d'impliquer les hauts fonctionnaires et de les revaloriser en leur rappelant implicitement la position importante qu'ils occupent.

Étape 3 : Les étapes 1 et 2 sont un moyen de mettre en exergue les opportunités à saisir suite au changement. Il faudrait créer un évènement sous forme de conférence qui porterait sur les opportunités offertes par la réforme. C'est un moyen de montrer les points positifs de la réforme et de rassurer les hauts fonctionnaires.

Étape 4 : Le soutien des partisans du changement (Kanter et al., 1992) est nécessaire. Il conviendrait d'identifier les acteurs favorables au changement et comme le suggère Lewin (1951) s'appuyer sur eux comme relais légitimes et attractifs pour diffuser au quotidien les messages du changement.

### **3<sup>ème</sup> temps : Intégrer et faire adhérer**

Cette troisième et dernière phase a pour objectif de consolider les acquis des deux premières phases.

Nous proposons au cours de ce troisième temps un processus d'accompagnement et d'intégration en quatre étapes :

Étape 1 : Engager les hauts fonctionnaires en organisant par exemple des évènements pour discuter, définir et prévoir les avantages de la réforme pour le futur. Cette vision prévisionnelle provenant des hauts fonctionnaires peut favoriser leur implication et ainsi leur engagement vis-à-vis de la réforme.

Étape 2 : Les hauts fonctionnaires intègrent le changement induit par la réforme, ils l'assimilent comme un état permanent et l'incorporent à leur vision de la carrière dans la fonction publique.

Étape 3 : Les hauts fonctionnaires adhèrent aux principes de la réforme de la haute fonction publique, et agissent en faveur de sa réussite. Le haut fonctionnaire qui a adhéré au changement valorise les avantages apportés par la réforme et les partage constamment.

Étape 4 : Pour que la conduite du changement et la mise en œuvre de la réforme soient une réussite pour l'ensemble de la fonction publique, les fonctions RH des différents ministères ayant accompagnés la mise en place de la réforme avec succès,

pourraient échanger leurs bonnes pratiques avec les fonctions RH des autres ministères.

Pour que le tournant pris par la réforme de la haute fonction publique aboutisse au succès escompté, un fort engagement des directions des RH de l'ensemble des ministères est indispensable. Les directions des RH vont jouer un rôle déterminant en donnant une impulsion dans la mise en application de la réforme.

## **Préconisation 2 : Gestion des carrières**

Lorsqu'il expose les grands axes de la réforme de la haute fonction publique<sup>43</sup>, le Président de la République annonce la création d'une Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE). Cette délégation a pour mission d'accompagner la gestion renforcée, individualisée et interministérielle des cadres supérieurs de l'État à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022. La DIESE a vocation à répondre aux limites actuelles et connues de la gestion de l'encadrement supérieur au sein de l'État. Parmi ces limites, le Rapport de préfiguration de la DIESE<sup>44</sup> identifie des parcours de carrière trop cloisonnés, peu diversifiés, peu interministériels, peu mobiles, et fragiles en fin de carrière. Aussi, les carrières peuvent être jugées trop longues, ce qui peut entraîner l'obsolescence supposée des compétences (Duclaux, Acteurs Publics, 1 octobre 2021).

Afin de pallier aux limites de la carrière et de la gestion des hauts fonctionnaires, la réforme promet aux hauts fonctionnaires de mettre en place des actions pour construire leurs parcours de carrière en fonction de leurs compétences et de leurs aspirations. Elle propose notamment <sup>45</sup> :

- Le renforcement de l'accompagnement personnalisé de tous les cadres supérieurs de l'État ;
- Le développement d'évaluations, extérieures à la chaîne hiérarchique et réalisées à des étapes clés de la carrière, afin d'accompagner l'agent dans son orientation, de

---

<sup>43</sup> Lors de l'allocation du 8 avril 2021

<sup>44</sup> Rapport de la commission présidée par Jean Bassères, 1<sup>er</sup> novembre 2021

lui proposer une formation ou de l'accompagner dans une transition professionnelle ;

- Le renforcement de la transparence dans l'accès aux emplois supérieurs, qui permettra à chacun de postuler sur tous les emplois auxquels ses compétences lui permettent de prétendre ;
- Des outils nouveaux pour favoriser les transitions professionnelles ;
- Le développement d'une culture de la formation tout au long de la vie.

En dépit de ces actions managériales prometteuses, il nous semble indispensable que la gestion des carrières adaptée aux changements apportés par la réforme, prenne en compte l'analyse et l'évolution des carrières. Dans ce sens et en nous appuyant sur les résultats de notre recherche, nous proposons les actions suivantes :

#### → **Accompagner les carrières en temps de réforme**

Nous l'avons relaté dans la recherche, les membres du corps des IPEF sont généralement exclus des décisions de réformes qui s'appliquent à leur corps. Penser à accompagner le changement induit par la réforme (la réforme dont il est question ici, mais aussi les réformes à venir) et mettre en place une structure qui ferait le lien entre instances de décisions politiques et hauts fonctionnaires d'État, favoriserait la création de sens, susciterait une adhésion plus facile des agents et empêcherait les éventuels blocages dans les carrières avant qu'ils n'aient lieu. En effet, dans un contexte de réformes publiques les carrières peuvent être affectées, nous l'avons vu avec la vague de décentralisation et la réduction des positions dans les services déconcentrés.

Accompagner les hauts fonctionnaires dans le déroulement de leurs carrières pendant la mise en œuvre d'une réforme semble indispensable afin de :

- Ne pas voir se réduire l'espace de carrière du corps ou groupe professionnel ;
- Mettre en confiance les membres du corps ;

---

<sup>45</sup> <https://www.transformation.gouv.fr/reforme-de-l-encadrement-superieur-de-l-etat/parcours-de-carriere>

- Offrir des perspectives d'évolution intéressantes aux membres du corps ;
- Éviter des départs ou des transitions professionnelles trop précipités et non planifiés.

### → La typologie des carrières publiques, un outil d'aide à la gestion des carrières

Nous avons construit une typologie des carrières des hauts fonctionnaires, classifiant les carrières publiques en cinq types de carrières avec une gradation, de la carrière la plus bureaucratique et proche du ministère de tutelle, à la carrière la plus nomade et qui s'éloigne de la sphère publique. Nous considérons que cette typologie peut constituer un outil d'aide à la gestion des carrières des hauts fonctionnaires. L'idée est de classer chaque carrière dans le type de carrière qui lui correspond, en fonction de son évolution passée et de son évolution supposée, et de déclasser une carrière pour la reclasser dans un autre type si celle-ci emprunte un cheminement différent. Cette classification permettrait d'optimiser l'accompagnement individualisé des carrières. En effet, en fonction des différents types de carrière, des actions spécifiques peuvent être pensées. Ces actions seraient à la fois adaptées aux motivations de la réforme, aux stratégies déployées par les directions RH, ainsi qu'aux besoins des ministères et aux besoins des hauts fonctionnaires.

Prenons l'exemple des carrières des « permanents », les individus empruntant ce type de carrière évoluent dans des carrières bureaucratiques proches du ministère de tutelle. Afin de répondre à la problématique de cloisonnement des carrières évoquée dans la réforme, les actions à mettre en œuvre pour ce type de carrière doivent viser à diversifier les parcours. Pour favoriser la mobilité et la diversification des parcours, la fonction RH doit :

- Identifier les freins à la mobilité ;
- Évaluer le rapport des hauts fonctionnaires « permanents » face à la mobilité ;
- Organiser des entretiens individuels afin d'apprécier les aspirations des « permanents » ;
- Porter à la connaissance des « permanents » les postes vacants susceptibles de les intéresser.

Prenons aussi l'exemple des « détachés », qui selon la typologie que nous avons construite sont les individus qui évoluent entre la fonction publique, le secteur privé et les cabinets ministériels, en effectuant des allers-retours entre les différentes structures. Ces individus qui empruntent ces carrières plus en marge, peuvent selon Hughes (1971) ne plus être considérés comme de « vrais » membres de la profession. Pourtant ces individus sont une ressource pour la fonction publique, ils favorisent l'échange de savoir-faire entre la sphère publique, la sphère politique et la sphère privée. Ces individus peuvent être une source d'inspiration et une force de proposition pour les ministères et la fonction publique, les fidéliser permettra d'assurer leur retour dans la fonction publique.

Comment fidéliser les « détachés » pour faire en sorte de les voir revenir dans la sphère publique ?

- Proposer l'accès à des échelons hiérarchiques supérieurs ;
- Proposer des missions à caractère proactif qui suscitent chez eux un réel intérêt et un sentiment d'efficacité personnelle ;
- Améliorer la marque employeur du ministère de tutelle ;
- Quitter le secteur public avec un projet professionnel en vue d'y retourner ;
- Revaloriser les acquis de l'expérience du privé à travers le dit projet professionnel.

Comme nous l'avons suggéré avec ces deux exemples, faire de la typologie des carrières publiques un outil d'aide à la gestion des carrières, afin de proposer des actions adaptées à chaque type de carrière, peut se révéler être efficace pour optimiser l'accompagnement individualisé des carrières.

### → La gestion des agents n'ayant pas adhéré au changement

La réforme prévoit un droit d'option permettant aux hauts fonctionnaires de choisir de rester dans leur corps d'origine ou de rejoindre le corps des administrateurs de l'État. Néanmoins, le corps d'origine est amené à s'éteindre puisque plus aucun recrutement n'y sera effectué. En d'autres termes, les hauts fonctionnaires n'ayant

pas adhéré au changement induit par la réforme peuvent rester dans leur corps d'origine, en revanche ce corps sera dépourvu de tout principe corporatiste appartenant au passé.

Aujourd'hui, nous ne pouvons estimer le nombre de hauts fonctionnaires qui feront valoir ce droit d'option. Cependant, on constate que la réforme ne prévoit pas de dispositions particulières à leur égard. Ces hauts fonctionnaires risquent d'être les grands oubliés de la réforme. Dans l'intérêt de la fonction publique, de la réforme, et des ministères, ces hauts fonctionnaires ne doivent pas être mis de côté. Les tentatives pour les amener à adhérer au nouveau corps doivent se multiplier, et leurs parcours ne doivent pas être négligés par la direction RH.

**→ Une stratégie RH globale adossée à une stratégie RH spécifique à chaque ministère**

Il ressort de l'analyse comparative inter-corps effectuée précédemment, que les grands corps constituent un groupe hétérogène et que chaque grand corps évolue dans un contexte particulier.

Autrement dit, chaque ministère doit gérer une population de hauts fonctionnaires donnée, dotée d'une expertise et de compétences distinctives, qui endosse des missions qui lui sont propres et doit faire face à des enjeux spécifiques qui ne sont pas communs à toute la fonction publique.

Outre les mesures prises par la réforme et qui concernent l'ensemble de la fonction publique, nous proposons de laisser une marge de manœuvre aux directions RH de chaque ministère, qui de par leur proximité avec les hauts fonctionnaires peuvent entreprendre des actions plus ciblées, en phase avec les nouveaux défis à relever et l'évolution des missions.

**→ Mettre en place une GRH stratégique**

Ce renouveau apporté par la réforme doit être l'occasion de construire une GRH performante, durable, et adaptative. En d'autres termes, il s'agit d'une nouvelle GRH qui porte une attention particulière à ses « talents » ou « hauts potentiels », et qui doit suivre de près le cheminement des carrières des hauts fonctionnaires qu'elle encadre. Notamment, en favorisant le développement des compétences des hauts fonctionnaires, en prenant en compte les attentes des hauts fonctionnaires, en proposant des perspectives de carrières individualisées, en favorisant l'employabilité des hauts fonctionnaires et en donnant du sens à leur activité. Par ailleurs, cette nouvelle GRH doit s'adapter à l'évolution des missions des ministères, elle doit contribuer activement à l'intégration des nouvelles transformations publiques, et elle doit être capable de renouveler ses pratiques en permanence afin de répondre aux besoins organisationnels des ministères et de la fonction publique et aux besoins individuels des hauts fonctionnaires. Enfin, la nouvelle GRH doit soutenir le développement de la marque employeur de l'État, notamment en motivant les jeunes générations à s'orienter vers la haute fonction publique, en proposant des premiers postes qui complètent la formation et qui permettent d'être confrontés aux réalités du terrain.



## Conclusion

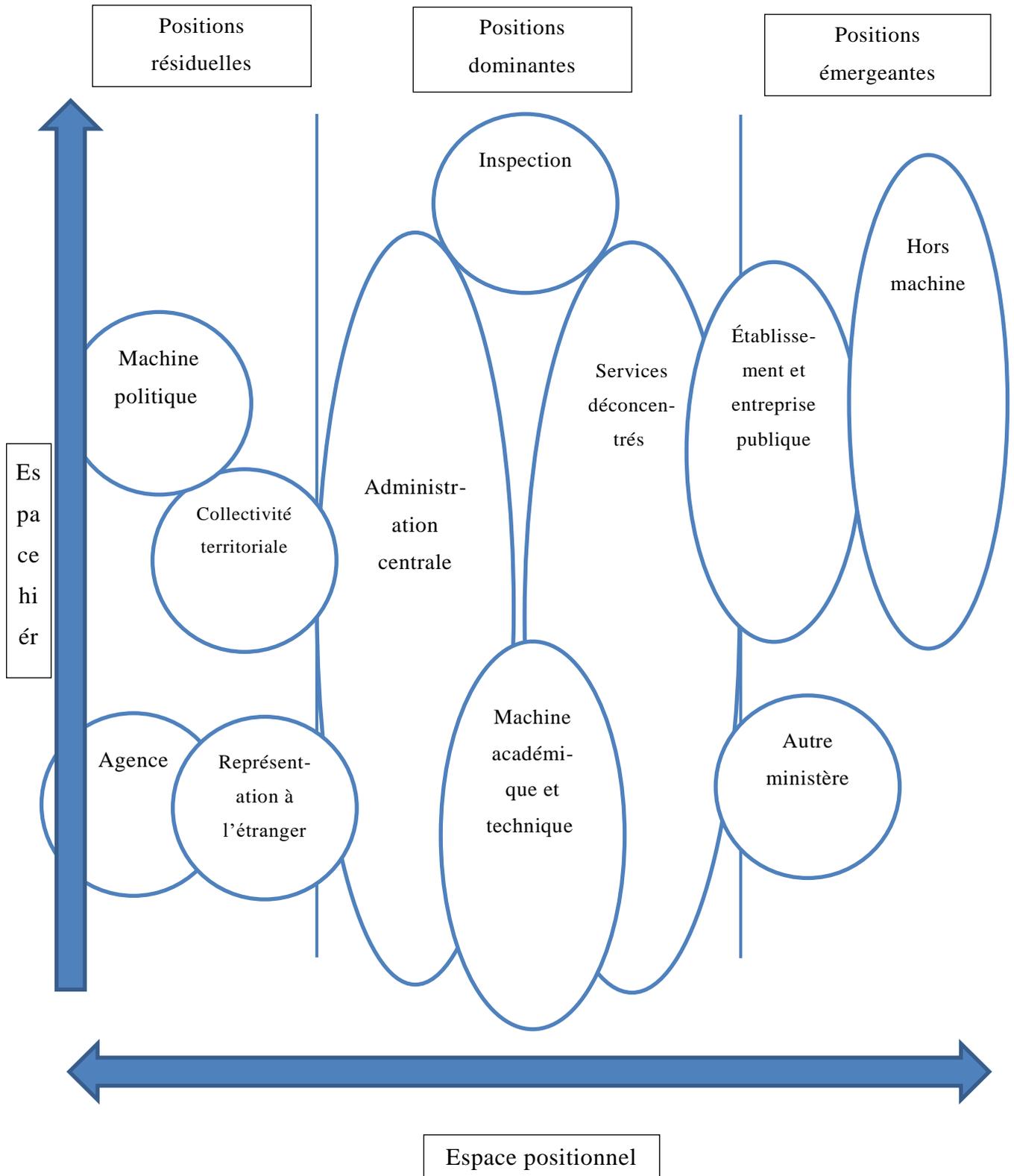
---

### **Réponses à la question de recherche et aux différents questionnements**

Cette thèse s'attache à montrer que, en dépit des réformes de l'appareil étatique, la haute fonction publique arrive à conserver des logiques corporatistes et à les concilier avec des logiques managériales qui impliquent que les hauts fonctionnaires peuvent occuper divers types de carrières. L'orientation de cette recherche est motivée par l'étude du phénomène corporatiste public français ainsi que les carrières des acteurs impliqués dans ce phénomène. Un choix justifié par l'intérêt que suscite l'analyse des carrières auprès des institutions au service du corps, auprès des ministères de tutelle, auprès de la classe politique à l'origine des réformes qui portent sur les corps de fonctionnaires, ainsi qu'auprès des principaux concernés, les membres des corps de fonctionnaires qui s'interrogent sur le déploiement, l'évolution et l'avenir de leurs carrières. L'intérêt que nous portons à étudier les carrières des hauts fonctionnaires est stimulé par l'intérêt qui émane du terrain lui-même. L'analyse du phénomène corporatiste montre que depuis les années 1980, le corps des IPEF a su faire preuve de résilience, particulièrement lorsque le corps a été bouleversé par les réformes de la fonction publiques, les membres du corps ont su se recentrer et se reconstruire autour de ses principes corporatistes. Cette analyse a également montré que la fonction publique se construisait autour d'un système de carrière qui favorisait le déploiement de carrières bureaucratiques. Alors qu'en parallèle se développe le concept de nouvelles carrières qui offrent plus de mobilités, de possibilités et de responsabilités aux individus. À la suite de la première partie de la thèse, nous avons posé quatre questionnements à la croisée des chemins du phénomène corporatiste avec le cas des IPEF, et du concept de carrière. Nous avons répondu en filigrane à ces interrogations dans le développement de la thèse et il est désormais possible d'y répondre de manière plus explicite.

## 1. Comment évolue l'espace des carrières des IPEF ?

Rappelons-le, l'espace des carrières désigne l'ensemble des sphères d'activité, publiques et privées, au sein desquelles exercent, à un moment donné (Chatzis et Ribeill, 2005), les membres du corps des IPEF. À l'issue de cette recherche, nous avons pu mettre à jour les espaces investis par les membres du corps des IPEF. Parce que la notion d'espace amène l'esprit à la visualisation, nous proposons la représentation suivante de l'espace des carrières des IPEF.



**Cartographie de l'espace des carrières du corps des IPEF**

Cette représentation à deux dimensions de l'espace de carrière, suppose que les membres du corps des IPEF évoluent au sein de positions différentes, à des niveaux hiérarchiques différents. L'axe verticale qui représente l'espace hiérarchique suppose que les IPEF occupent des positions dans des niveaux hiérarchiques différents, le haut de l'axe indique les niveaux de direction et d'inspection, le bas de l'axe indique les premiers postes occupés, le centre de l'axe indique les postes d'opérationnels, de managers et d'experts. L'axe horizontal représente l'espace positionnel dans lequel évoluent les IPEF, dans cet espace positionnel, nous indiquons trois types de positions possibles. Les positions dominantes sont les positions majoritairement occupées par les IPEF, les positions qui correspondent à leur cœur de métier, et de compétences. Les positions résiduelles correspondent à des positions peu occupées par les IPEF et peu représentées dans leurs parcours individuels. Les positions émergentes sont représentées dans les parcours types des IPEF, et principalement les parcours types les plus diversifiés et qui offrent le plus d'opportunités.

## 2. Comment les IPEF se sont-ils adaptés aux différentes réformes de l'appareil étatique depuis les années 1980 ?

L'analyse longitudinale et individuelle des carrières a mis en lumière l'évolution simultanée des carrières des IPEF et des réformes de l'État depuis 1980. La première réforme abordée est la décentralisation qui a eu lieu dans les années 1980. Les carrières ont particulièrement été bousculées par cette réforme, en effet, les IPEF ont déserté les services déconcentrés perdant confiance en leur ministère de tutelle et en la filière territoriale. Les IPEF se sont éloignés du ministère de tutelle et des lieux traditionnels d'exercice de leurs activités, et ont investi le secteur privé, les établissements publics et entreprises publiques et les collectivités territoriales. La décentralisation déstabilise la logique de l'évolution des carrières des IPEF.

Les années 1990 sont marquées par les lois de déconcentration. Les carrières se stabilisent peu à peu bien qu'il y ait une légère tendance à la baisse des positions occupées par les IPEF au sein de l'administration centrale et des services

déconcentrés. Par ailleurs, le corps arrive à prendre le virage de la déconcentration en conservant ses positions et en investissant de nouveaux espaces notamment au sein d'organismes internationaux. Une stabilisation des carrières qui peut être interprétée comme un cloisonnement et un ralentissement des dynamiques de carrières.

Les années 2000 sont marquées par les fusions successives. En 2002, la fusion avec d'autres corps techniques appartenant aux mêmes ministères favorise la proximité du corps avec la tutelle ministérielle. L'après fusion est marquée par l'augmentation des postes dans les services déconcentrés et en administration centrale, ce qui répond implicitement à un des enjeux de la fusion qui était de rapprocher le corps de la tutelle ministérielle. Le retour des membres du corps dans les services déconcentrés et au sein de l'administration centrale aura été de courte durée, en effet, avant la fin des années 2000, on constate à nouveau une désertion progressive des positions dans les services déconcentrés et dans l'administration centrale. Cependant, en dépit de cet éloignement, les services déconcentrés restent le premier employeur des IPEF. En 2008, après la dernière fusion du corps des IPEF, on observe un intérêt prononcé des jeunes générations pour les postes proches des ministères de tutelle. Reste à savoir si cette proximité n'est pas le simple fait des affectations des premiers postes.

Par ailleurs, avec le délestage progressif de la machine académique et technique sur l'ensemble de la période, on suppose que les transformations liées au NPM ainsi que les principes qu'il véhicule ont favorisé la transposition des « fonctions d'experts » par les « fonctions de manager ».

Le corps des IPEF en dépit des multiples recompositions dont il a fait l'objet, arrive à se pérenniser. Après le tournant de la décentralisation qui a profondément bouleversé les logiques de carrières des IPEF, ces derniers ont su s'adapter aux évolutions et réformes de l'appareil étatique. En effet, leurs carrières ne font pas l'objet de bouleversements majeurs déroutant leurs trajectoires. Ils restent proches de la puissance publique et c'est d'autant plus le cas des jeunes générations. Cette unicité est toutefois menacée par la réforme de la haute fonction publique, celle-ci transformera-t-elle les logiques de carrières des IPEF ?

### 3. Le corps des IPEF reste-t-il attaché à un modèle de carrière bureaucratique ?

Le modèle de carrière bureaucratique définit le modèle de carrière dans la fonction publique. L'analyse des résultats de la recherche révèle qu'il n'existe pas un modèle unique de carrière, mais différents types de carrières qui évoluent au sein du même corps. Cependant, parmi les différentes carrières identifiées, un type de carrière est associé au modèle de carrière classique, bureaucratique. La carrière classique au sein du corps des IPEF pourrait être décrite comme une carrière qui dès l'entrée dans le corps évolue près du ministère de tutelle, en administration centrale ou dans les services déconcentrés.

À la question, est-ce-que les membres du corps des IPEF restent attachés au modèle de carrière bureaucratique, la réponse est non parce qu'il existe différents types de carrières et oui parce que le modèle de carrière bureaucratique subsiste encore parmi les différentes trajectoires types observées au sein du corps des IPEF.

### 4. Les IPEF investissent-ils de nouveaux modèles de carrière, si oui peut-on les classer au sein d'une typologie ?

Les IPEF évoluent au sein de modèles de carrières bureaucratiques mais ils évoluent également au sein d'autres types de carrières. Ces autres types de carrières - qui ne sont pas classiques -peuvent être assimilés aux carrières nomades qui appartiennent au courant dit des nouvelles carrières. Les carrières nomades intègrent les notions de franchissement de barrières, d'indépendance vis-à-vis de l'organisation, et de flexibilité. En d'autres termes, différents types de carrières ont été identifiés parmi les carrières des IPEF, on compte les carrières bureaucratiques ainsi que les carrières nomades.

L'analyse empirique a mis en exergue les différents types de carrières que nous avons pu classer dans une typologie. Une typologie qui s'articule autour de deux dimensions, la première dimension est la gradation de la carrière bureaucratique à la

carrière nomade, la seconde dimension est la gradation de la carrière qui se déroule près du ministère de tutelle à la carrière qui se déroule à l'extérieur de l'espace public. Plus la carrière s'éloigne du modèle bureaucratique et du ministère de tutelle, plus elle implique une indépendance et une autonomie croissante, ainsi que la mise en œuvre de stratégies.

Types de carrière	Caractéristiques de la carrière
<p><b>Les permanents, ou les carrières bureaucratiques</b></p>	<p>Le haut fonctionnaire est très proche de son ministère de tutelle, sa carrière se déroule en administration centrale ou dans les services déconcentrés de son ministère. Sa carrière peut faire l'objet d'une succession de mobilités verticales, horizontales ou radiales en fonction des opportunités qui lui sont proposées, toujours dans les services centraux du ministère ou ses services départementaux et régionaux. Le haut fonctionnaire ne cherche pas à abandonner la proximité qu'il a avec son ministère.</p>
<p><b>Les changeants, ou les carrières en mouvement dans un périmètre restreint</b></p>	<p>Le haut fonctionnaire évolue dans une structure puis change pour une autre structure qui peut être radicalement différente de la première mais dans un périmètre toujours proche du ministère de tutelle. Ce type de carrière, se déroule en deux temps. Il s'agit par exemple, d'un individu qui commence une carrière dans les réseaux académiques et techniques, puis après une quinzaine d'années se dirige vers les services déconcentrés. Ou encore, il s'agit d'un individu dont la trajectoire commence et se stabilise au sein de l'administration centrale puis après plus de 20 ans regagne les services déconcentrés.</p>
<p><b>Les ambulants, ou les</b></p>	<p>Le haut fonctionnaire évolue au sein de plusieurs</p>

<p><b>carrières en mouvement dans un périmètre ouvert au sein de la fonction publique</b></p>	<p>organisations, il change fréquemment d'employeurs, ce qui lui permet de renforcer son expérience et de gagner en compétences de carrière. C'est le cas par exemple d'un individu qui commence sa carrière en administration centrale, oscille entre l'administration centrale et les réseaux académique et technique pendant plus de 10 ans, puis s'oriente et se stabilise dans les services déconcentrés.</p>
<p><b>Les détachés, ou les allers-retours fonction publique – hors fonction publique</b></p>	<p>Dans ce type de carrière, le haut fonctionnaire navigue dans un espace de carrière ouvert qui comprend la fonction publique, mais également la machine politique et le secteur privé. Le haut fonctionnaire est plus autonome vis-à-vis du ministère de tutelle et de la direction des ressources humaines. Il mobilise certaines ressources relevant de la fonction publique et du système corporatiste telles que son expertise, son réseau, pour la construction de sa carrière. C'est l'occasion pour le haut fonctionnaire de déployer des stratégies élitaires et corporatiste pour la construction de sa carrière. C'est le cas par exemple d'un individu qui commence sa carrière en administration centrale, se dirige vers le secteur privé, et passe par un cabinet ministériel avant de revenir vers le secteur public dans les services d'inspection. Ces allers-retours favorisent le développement d'un capital de carrière.</p>
<p><b>Les déserteurs, ou les carrières qui se déroulent hors fonction publique</b></p>	<p>Dans ce type de carrière le haut fonctionnaire s'affranchit des frontières de l'espace public. Il s'oriente de manière précoce et radicale vers la sphère privée. C'est le cas par exemple d'un individu qui commence une carrière au sein des services déconcentrés, puis après quelques années (environ 10</p>

	<p>ans) se dirige vers le secteur privé pour occuper un poste dans une grande entreprise ou choisir l'entrepreneuriat. Ce type de carrière implique une transition professionnelle importante et signe l'abandon de tout projet professionnel dans la fonction publique.</p>
--	--

**Tableau : Typologie des carrières des hauts fonctionnaires**

La confrontation de la littérature et du terrain a contribué à apporter des réponses aux questions principales de la recherche ainsi qu'à la problématique principale, à savoir où se situe le modèle de carrière des IPEF entre logiques corporatistes traditionnelles et nouvelles logiques managériales ou autrement dit nouvelles carrières. Les membres du corps des IPEF arrivent à entretenir et perpétuer des logiques corporatistes séculaires et à rester proches de la puissance publique. La résilience du corps n'empêche pas le développement de nouvelles logiques managériales notamment avec le développement de nouvelles carrières. Désormais, il est possible de répondre aux premières interrogations qui avaient été posées en introduction.

Dans le foisonnement de recherches sur le concept de carrière, où se situe le modèle de carrière des hauts fonctionnaires d'État ?

La fonction publique en France est une fonction publique de carrière, associée au modèle bureaucratique, soit une carrière organisationnelle qui évolue par ascension hiérarchique verticale près de la tutelle ministérielle. Cependant, le modèle de carrière des hauts fonctionnaires d'État ne se résume pas au modèle de carrière bureaucratique. En effet, il existe différents types de carrières dans lesquels l'individu s'affranchit plus ou moins de la tutelle ministérielle et qui peuvent être assimilés aux nouveaux modèles de carrières.

Comment se positionnent les IPEF et quelles sont les différentes dynamiques dans lesquelles leurs parcours s'inscrivent ?

Les IPEF investissent massivement les positions au sein de la machine administrative, et principalement dans l'administration centrale et dans les services déconcentrés. Ils

occupent peu de positions en représentation à l'étranger, dans les agences, dans les collectivités territoriales et dans la machine politique. Ces positions ne semblent pas présenter de réels intérêts pour les IPEF. Aussi, les IPEF sont peu présents dans les autres ministères et leurs positions ont tendance à diminuer. Les IPEF abandonnent leurs positions au sein de la machine académique et technique sur l'ensemble de la période et toutes générations confondues alors que les positions en hors machine augmentent timidement.

L'approche individuelle de l'analyse des carrières permet de saisir les dynamiques dans lesquelles s'inscrivent les parcours des IPEF. Par « dynamique » on entend « mobilité », la mobilité étant appréhendée par le passage d'une position à une autre, par exemple d'une position en administration centrale à une position en collectivités territoriales. L'analyse typologique des carrières permet de classer les carrières principalement présentes dans une position au sein de la même classe. Nous distinguons cinq classes, chaque classe rassemble différentes trajectoires individuelles qui évoluent principalement au sein d'une position donnée. La classe hors machine (classe 1) et la classe machine académique et technique (classe 4) regroupent des carrières stables. La classe 1 présente des carrières qui ont commencé dans un état autre que celui qui caractérise la classe puis les carrières bifurquent vers l'état principal soit les positions en hors machine. La classe 4 présente des carrières qui commencent dans l'état principal de leur classe, soit au sein de la machine académique et technique et se dirigent vers d'autres états après plus de la moitié de leur carrière. La classe des services déconcentrés (classe 2) est relativement mobile, elle présente cependant un fort attachement aux positions au sein des services déconcentrés. Les classes qui regroupent les établissements publics, entreprises publiques (classe 5) et administration centrale (classe 6) présentent une forte mobilité. Dans la classe 5, l'état qui caractérise la classe est occupé en milieu de carrière, au début et à la fin les carrières se déroulent dans des états différents. Il en va de même pour la classe 6 qui présente une forte mobilité, les trajectoires présentent essentiellement une mobilité vers la catégorie principale mais aussi dans les divers états et de manière assez stochastique.

### Les carrières des IPEF sont-elles le reflet d'un mouvement collectif ou individuel ?

L'analyse inter-corps confirme que les carrières de chaque corps possèdent des spécificités. Aussi, dans un même corps, en l'occurrence ici le corps des IPEF il n'existe pas un modèle unique de carrière fruit d'un mouvement collectif et uniforme. Comme en témoigne l'analyse séquentielle des carrières, on peut classer les carrières en différents types. Cependant on observe de grandes tendances comme la désaffection pour la machine académique et technique ou la forte présence dans les services déconcentrés.

### Les stratégies élitaires des grands corps d'État ont-elles connu un renouveau suite aux différentes restructurations de l'action publique ?

Nous pouvons définir les stratégies élitaires comme l'ensemble des actions mises en œuvre par les grands corps, leurs permettant de conserver et d'élargir leur prééminence. Les stratégies élitaires se délitent et sont mises à mal à la suite des différentes restructurations de l'action publique. C'est le cas par exemple du mécanisme de sélection à l'entrée et de reproduction des élites qui se détériore avec les fusions successives et l'élargissement du corps. Cependant, avec la réforme de la haute fonction publique et la disparition des corps, on se demande si les stratégies élitaires auront encore un sens ?

### Comment expliquer la mobilité au sein du secteur public, le contexte a-t-il eu un effet de structure modifiant la logique des parcours professionnels ? L'évolution des missions affecte-elle les trajectoires professionnelles ?

On ne peut affirmer que le contexte conditionne la logique des carrières des IPEF, cependant on a pu observer des orientations particulières de carrières qui ont eu lieu de manière concomitante avec l'application de réformes.

## **Apports théoriques**

Cette thèse porte sur un phénomène peu étudié en sciences de gestion, mais plus largement abordé en sociologie et en sciences politiques. Si les études sur le phénomène corporatiste se sont attachées à décrire le phénomène, les jeux d'acteurs

et la participation de cette élite à l'action publique, cette recherche a permis de se concentrer sur l'évolution longitudinale et l'approche individuelle des carrières. En effet, les hauts fonctionnaires ont connu une évolution de leur statut social et professionnel, et de leur place au sommet de l'État, c'est pourquoi, il était particulièrement intéressant d'examiner leurs carrières.

Par ailleurs, alors que le concept de carrière a principalement été étudié sous l'angle du secteur privé, cette recherche a permis de pouvoir modestement contribuer à compléter la recherche sur le concept de carrière, en étudiant les carrières qui se déroulent dans la sphère publique et en apportant un nouveau regard sur une carrière qui a longtemps était étiquetée comme bureaucratique.

Cette recherche a été l'occasion de repenser la gestion des carrières des hauts fonctionnaires

### **Apports méthodologiques et empiriques**

Les carrières ont très largement été étudiées sous un angle qualitatif. Cette recherche qui a permis d'apporter un regard objectif sur l'évolution des carrières s'appuie sur une approche quantitative. Une approche quantitative qui se fonde sur une analyse longitudinale par cohorte combinées une analyse longitudinale par séquence. Ces deux analyses offrent un examen approfondi du phénomène étudié en associant une dimension évolutive et une dimension individuelle.

Par ailleurs, cette étude a permis de mettre en lumière l'importance du facteur temps, et son indispensable prise en compte dans l'élaboration d'une politique de gestion des carrières efficace.

### **Apports managériaux**

Les apports managériaux de cette thèse reposent sur l'utilité qu'elle pourrait avoir auprès de praticiens qui s'intéressent à la gestion des hauts fonctionnaires. Les principaux apports managériaux sont les suivants :

- La mise en œuvre de nouvelles réformes implique de penser préalablement un processus d'accompagnement du changement afin de favoriser l'adhésion et la participation des hauts fonctionnaires.
- L'utilisation de la typologie des carrières publiques comme outil d'aide à la gestion des carrières, afin de penser des actions en fonction des différents types de carrières et d'optimiser l'accompagnement individualisé des carrières.

### **Limites de la recherche**

Il existe néanmoins certaines limites à cette recherche :

- Renforcer la validité externe de la recherche en étendant l'étude à d'autres hauts fonctionnaires, bien que nous ayons effectué une analyse comparative avec d'autres grands corps, les résultats de la recherche ne concernent principalement que le corps des IPEF.
- Nous n'avons pas réalisé d'étude qualitative, une étude qualitative aurait permis de saisir les représentations subjectives, les aspirations, et les attitudes des membres du corps des IPEF vis-à-vis de leurs carrières.
- Les résultats de la thèse proviennent principalement de l'analyse de données secondaires. Comme le suggèrent Dionne et Fleuret (2016) les données secondaires présentent certaines limites, elles peuvent être considérées comme superficielles, peu informatives, plus ou moins pertinentes, non standardisées, et peuvent comporter des données manquantes.
- La période d'analyse s'étend de 1980 à 2015, les données ne s'étendent pas au-delà de 2015 ce qui constitue une limite, bien que la période d'analyse soit déjà conséquente, il aurait été intéressant d'analyser des données plus récentes.
- La typologie que nous avons construite mériterait d'être approfondie notamment en intégrant d'avantage les carrières des hauts fonctionnaires administratifs.

### **Pistes de recherches futures**

L'aboutissement de la thèse ne constitue pas une fin en soi, mais le point de départ vers de nouvelles réflexions. Parmi les possibles prolongements de la recherche, les

limites émises précédemment peuvent constituer des pistes pour de futures recherches. En effet, une première voie de recherche pourrait consister à élargir l'étude à d'autres hauts fonctionnaires tels que les hauts fonctionnaires ayant appartenu aux grands corps administratifs, afin d'approfondir le modèle de carrière publique. Une deuxième voie de recherche consisterait à réaliser différentes études qualitatives qui se pencheraient sur la carrière subjective. Ces études pourraient porter sur les ancrs de carrière des hauts fonctionnaires, le contrat psychologique qui lie le haut fonctionnaire à l'organisation à laquelle il est rattaché (le ministère de tutelle, ou un employeur de la sphère publique ou privée), ou encore les perceptions et aspirations des jeunes fonctionnaires vis-à-vis de leurs carrières. Une troisième voie de recherche se pencherait sur le rôle des directions RH et l'évolution de leurs pratiques à l'annonce de la réforme de la haute fonction publique



## Bibliographie

---

Abbott A., (1988), *The system of professions: An essay on the division of expert labor*, University of Chicago Press

Abbott A., (1995), « Sequence analysis: New methods for old ideas », *Annual review of sociology*, Vol. 21, n°1, p. 93-113

Abbott A., (2004), *Methods of Discovery: Heuristics for the Social Sciences*, New York, W. W. Norton and Co

Abbott A., Forrest J., (1986), « Optimal Matching Methods for Historical Sequences », *Journal of Interdisciplinary History*, Vol.16, p. 471

Abbott A., Hrycak A., (1990), « Measuring resemblance in sequence data: An optimal matching analysis of musicians' careers », *American journal of sociology*, Vol. 96, n°1, p.144-185

Adamson S., Doherty N. et Viney C., (1996), « 30 years on – what have we learned about career? », SWP 6/96, Cranfield School of Management, Cranfield University

Allard-Poesi, F., Maréchal, C., (1999), « Construction de l'objet de la recherche ». in, Thiétart, R., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 34-57

Allard-Poesi F., (2003), « Coder les données », in, Giordano Y. (Dir.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Caen, EMS p. 245-290

Argyris C., (1960), *Understanding organizational behavior*, Dorsey

Arthur M. B., Hall D. T., et Lawrence B. S., (1989), *Handbook of career theory*, New York, Cambridge University Press

Arthur M. B., (1994), « The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, n°4, p. 295–306

Arthur M. B., (2014), « The boundaryless career at 20: where do we stand, and where can we go? », *Career Development International*, Vol. 19, n° 6, p. 627-640

Arthur M. B., Claman P. H., DeFillippi R. J., (1995), « Intelligent enterprise, intelligent careers », *Academy of Management Perspectives*, Vol. 9, n°4, p. 7-20

Arthur M. B., Rousseau D. M., (1996a), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press

Arthur M. B., Rousseau D. M., (1996b), « A career lexicon for the 21st century », *Academy of Management Perspectives*, Vol.10, n°4, p. 28-39

Arthur M. B., Rousseau D. M., (2001), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press

Auger C. P., (1975), *Use of Reports Literature*, Butterworths

Auger C. P., (1989), *Information Sources in Grey Literature*, Second edition, Bowker Saur

Autissier D., Moutot J. M., (2003). *Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action*. Dunod

Avenier M.J., Gavard-Perret M.L., (2008), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in Gavard-Perret M. L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (Eds.), *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*, Paris, Pearson Education France, p. 5-45

Avenier M., (2011), « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management & Avenir*, Vol.43, p.372-391

Barley S. R., (1989), « Careers, identities, and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology », in Arthur M. B., Hall D. T., et Lawrence B. S. (Eds.), *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, p. 41–65

Barmeyer C., Mayrhofer U., (2007), « Culture et relations de pouvoir : une analyse longitudinale du groupe EADS », *Gérer et Comprendre*, Vol. 88, p. 4-20

Barmeyer C., Mayrhofer U., (2009), « Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan », *Management & Avenir*, Vol. 22, p. 109-131

Barreau H., (2008), « Historical and transcendental factors in the construction of the sciences », *Epistemology and the Social*, Brill Rodopi, p. 33-47

Baruch, Y., (2004), « Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives », *Career Development International*, Vol. 9, p. 58-73

Baruch, Yehuda. (2006). « Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints», *Human Resource Management Review*, Vol. 16, p. 125-138

Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M., « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in Thiétart R.-A., (coord.), *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, 1999, p. 224-256

Benoit M., (2012), « Qu'est-ce que le corporatisme ? Conceptualisation et opérationnalisation du méso-corporatisme », *Social Science Information*, Vol. 51, n°2, p. 217-237

Barraqué B., (2002), « Génie rural et droit des cours d'eau : Benjamin Nadault de Buffon (1804-1880) », *La Houille Blanche*, Vol. 88, n°4-5, p. 136-145

Becker H. S., (1952), « The Career of the Chicago Public Schoolteacher », *American Journal of Sociology*, Vol. 57, n°5

Becker H. S., Strauss A. L., (1956), « Careers, Personality and Adult Socialization », *American Journal of Sociology*, Vol. 62, n°3

Bender A. F., Dejoux C., Wechtler H., 2009, « Carrières nomades et compétences émotionnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°3, p. 19-36

Berger P. L., (1964), *The Human Shape of Work: Studies in the sociology of occupations*, New York, The Macmillan Company, p. 241

Berns T., Frydman B., (2005), « Généalogie de l'esprit de corps », in Guglielmi G. J., et Haroche C., *Esprit de corps, démocratie et espace public*, Paris, Presses Universitaires de France

Berry M., (2000), « Diriger des thèses de terrain », *Gérer et comprendre*, Vol. 62, p. 88-97

Berstein S., Birnbaum P., Rioux J. et Kessler M.-C., (2008), « 5. L'impératif des grands corps », in Serge Bernstein éd., *De Gaulle et les élites*, Paris, La Découverte, p. 77-94

Bezes P., (2009), *Réinventer l'État : Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 522

Bezes P., (2010), « Morphologie de la RGPP : Une mise en perspective historique et comparative », *Revue française d'administration publique*, ENA, Vol. 136, n°4, p.775 - 802

Bezes P., Demazière D., Le Bianic T., Paradeise C., Normand R., Benamouzig D., Pierru F. et Evetts J., (2011), « *New Public Management* et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du travail*, Vol. 53, n° 3, p. 293-348

Bezes, P., Demazière, D., (2011), « Introduction », in Bezes P., Demazière D., Le Bianic T., Paradeise C., Normand R., Benamouzig D., Pierru F. et Evetts J., « *New Public Management* et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du Travail*, n° 53, p. 294-305

Billari F.C., (2001), « The analysis of early life courses: Complex descriptions of the transition to adulthood », *Journal of Population Research* Vol. 18, p.119–142

Bordin E. S., (1943), « A Theory of Vocational Interests as Dynamic Phenomena », *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 3, n°1, p. 46–62

Bouffartigue P., Pochic S., (2001), « 'Cadres nomades' : mythe et réalités. À propos des recompositions des marchés du travail des cadres », *Actes des Huitièmes Journées de Sociologie du Travail*, LEST, Aix-en-Provence, p. 49-58

Bouleau N., (2017), « La science comme ce qui est à transmettre », *La jaune et la rouge*, Association des anciens élèves de l'École Polytechnique, p.24-27

Bourdieu P., (1986), « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 62, n°1, p.69-72

Bourdieu P., (1989), *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Les Éditions de Minuit, Paris, p. 568

Bourgault J., (2005), « Stratégies et pratiques de développement des compétences des cadres dans les organisations publiques », *Revue française d'administration publique*, n°4, p. 609-622.

Brachet P., (1998), *Introduction aux sciences sociales*, Paris, Éditions PUBLISUD

Braunstein J. F., (2015), *La philosophie de la médecine d'Auguste Comte : vaches carnivores, Vierge Mère et morts vivants*, Presses universitaires de France

Brewer J., Hunter A., (1989), *Multimethod research: A synthesis of styles*, Sage Publications, Inc

Briscoe J.P., Hall D.T., (2006), « The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, p. 4-18

Brunet R., (1992), « Les ingénieurs de l'écologie », *Espace géographique*, Vol. 21, n°3, p. 286-287

Bujold C., et Gingras M., (2010), « Un nouveau paradigme pour l'orientation : perspectives, limites, et défis », *L'orientation scolaire et professionnelle*, Vol. 39, n°1, p. 73-86

Butori R., Pez V., (2012), « Le traitement de faveur comme outil de recrutement de clientèle : le problème de la résistance du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, Vol. 27, n°4, p. 39-58

Cadin L., (1997), « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? », in Besson P., *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert, p. 65-95

Cadin L., (1998), « Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières ? », *Gestion 2000*, n° 154, p. 139

Cadin L., Bender A.F., De Saint-Gniesz V., (1999), « Au-delà des frontières organisationnelles, les carrières nomades, facteurs d'innovation », *Revue Française de Gestion*, Vol. 126, p. 58-67

Cadin L., Bender A-F., De Saint-Giniez V., (2000), « Carrières nomades et contextes nationaux », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, n° 37, p. 76-96

Cadin L., Bender A-F., De Saint-Giniez V., (2003), *Les carrières nomades – les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert, Paris, p.258

Carricano M., Poujol F., (2009), *Analyse de données avec SPSS*, Pearson Education France

Chandler A., (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, MA, MIT Press

Chanut V., (2001), *L'état employeur et l'état didactique : politique de gestion et formation au management public des cadres supérieurs du ministère de l'équipement*, Thèse sous la direction de Rojot J.

Chanut V., Albizzatti M.-O., Rival M., Rhazi F., Rochette, C., (2016), « Le phénomène corporatiste au prisme de l'analyse des professions. Le cas des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts : une profession résiliente ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol. 100, p. 61-78

Charmaz K., (2006), *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis*, Thousand Oaks, CA, Sage

Charreire S., Huault I., (2001), « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance contrôle stratégie*, Vol. 4, n°3, p. 31-55

Charreire-Petit S., Durieux F., (2014), « Chapitre 3. Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in Thiétart R.-A. éd., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod. p. 76-104

Chatzis K., et Ribeill G., (2005), « L'espace des carrières des ingénieurs de l'équipement dans le public et le privé (1800-2000) », *Revue française d'administration publique*, Vol. 116, n°4, p. 651-670

Chauvel L., (2013), « Spécificité et permanence des effets de cohorte : le modèle APCD appliqué aux inégalités de générations, France/États-Unis, 1985-2010 », *Revue française de sociologie*, Vol.54, n°4, p. 665-705

Chauvière M., (2007), « Fétichisme de la qualité et tyrannie des normes secondaires », in *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*, Paris, La Découverte, p. 57-81

Chekkar R., Onnée S., (2006), « Les discours managériaux dans le processus de communication financière : une analyse longitudinale du cas Saint-Gobain », *Entreprises et histoire*, Vol. 42, p. 46-63

Chenu A., (2005), *Sociologie des employés*, Paris, La Découverte

Chevallier J., (1996), « Le statut général des fonctionnaires de 1946 : un compromis durable », *La Revue administrative*, n° spécial sur « Le cinquantenaire du statut de la fonction publique », p. 7-21

Coenen-Huther J., (2003), « Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique », *Revue française de sociologie*, Vol. 44, n°3, p. 531-547

Cohen E., (1988), « Formation, Modèles d'action et Performance de L'élite Industrielle : L'exemple des Dirigeants issus du Corps des Mines », *Sociologie du travail*, p. 587-614

Cooley W. W., Lohnes, P. R., (1968), *Predicting Development of Young Adults*, Pittsburgh, American Institutes for Research, p. 237

Corbin J., Strauss A. L., (1988), *Unending Work and Care: Managing Chronic Illness at Home*, San Francisco, Jossey-Bass

Crop T., (2005), « De la réforme des classifications à une logique de compétence à la Poste », *Revue française d'administration publique*, vol. n°116, n° 4, p. 577-582

Crozier M., (1965), *Le Monde des employés de bureau*, Paris, Seuil

Crozier M., et Thoenig J.-C., (1976), « The Regulation of Complex Organized Systems », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, n°4, p. 547–570

De Tocqueville A., (1856), *L'Ancien Régime et la Révolution*, Paris, Michel Lévy Frères

Dalton M., (1951), « Informal Factors in Career Achievement », *American Journal of Sociology*, Vol. 56, n°5

Dany F., (1996), « Employabilité et gestion des compétences : quelques réflexions liées à l'intégration du concept d'employabilité dans les pratiques managériales », in Bournois F., Le Louarn J.-Y., Roussillon S., *Les enjeux de l'emploi : société, entreprises et individus*, Lyon, Centre Jacques Cartier, Prarsh, C.N.R.S., p. 374

Dany F., (2001), « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », in Bouffartigue P., *Cadres : La grande rupture*, La découverte, p. 207-219

Dany F., (2002), « L'individu ou l'organisation : qui gère réellement la carrière des cadres ? », *Revue Française de Gestion*, Vol. 28, n°137, p. 9–26

Dany F., (2004), « La théorie des carrières: d'où venons-nous et où allons-nous? » in Guerrero S., Cerdin J. L., Roger A., (eds.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, Paris, AGRH, Vuibert, p. 335–349

Dany F., Laufer J., Pochic S., (2011), « La fin des carrières ? Loyauté, mobilité et nomadisme », in Bouffartigue P, Gadéa C., Pochic S., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, Recherches, Armand Colin

Dany F., Pihel L., Roger A., (2013), *La gestion des carrières : Populations et contextes*, AGRH, Paris, Vuibert

Darbel A., Schnapper D., (1969), *Les agents du système administratif*, Éd. Mouton, Paris-La Haye, p.106

Darbel A., Schnapper D., (1972), *Le système administratif*, Éd. Mouton, Paris-La Haye, p. 247

David A., (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *Conférence de l'AIMS*

David A., Hachuel A., Laufer R. (éds), (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert

Defillippi R. J., et Arthur M. B., (1994), « The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, n°4, p. 307–324

Degenne A., (2001), « Introduction à l'analyse des données longitudinales », *Sciences Humaines*, p. 79

Demailly L., (2008), *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*, Lille, Presses universitaires du Septentrion

Demaizière F., Narcy-Combes J. P., (2007), « Du positionnement épistémologique aux données de terrain », *Recherches en didactique des langues et des cultures, Les cahiers de l'Acedle*, Vol. 4, n°4

Denzin N. K., (1978), *Sociological Methods: A Source Book*, McGraw-Hill Inc

Denzin N. K., Lincoln Y. S., (1998), *Strategies of Qualitative Inquiry*, Thousand Oaks, Sage

Deslauriers J. P., (1987), « L'analyse en recherche qualitative », *Cahiers de recherche sociologique*, Vol. 5, n°2, p. 145-152

Deleuze G., Guattari F., (1980), « 1227 – Traité de nomadologie : la machine de guerre », *Capitalisme et schizophrénie. Mille plateaux*, Paris, Éd. de Minuit, collection « Critique »

Dewey J., (1938), *La théorie de l'enquête*, Paris, Presses Universitaires de France

Dionne E., Fleuret C., (2016), « L'analyse de données secondaires dans le cadre d'évaluation de programme : regard théorique et expérientiel », *Canadian Journal of Program Evaluation*, Vol. 31, n°2

Dubar C., Tripier P., Boussard V., (2015), *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, p. 384

Dubar C., Tripier P., (2005), *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, p. 283

Dudouet F., Joly H., (2010), « Les dirigeants français du cac 40 : entre élitisme scolaire et passage par l'État », *Sociologies pratiques*, Vol. 21, n°2, p. 35-47

Dumez H., (2010), « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion », *Le libellio d'Aegis*, Vol. 6, n°4, p. 3-16

Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J., (2006), « New public management is dead—long live digital-era governance », *Journal of public administration research and theory*, Vol. 16, n°3, p. 467-494

Eymeri-Douzans J.-M., (2000), « De la souplesse dans la rigidité. Les corps administratifs à la française. », *EIPASCOPE, European Institute of Public Administration*, n° 2, p.6-17

Falcoz C., (2001), « La carrière 'classique' existe encore : le cas des cadres à haut potentiel », *Gérer et Comprendre / Annales des Mines*, n° 64, p. 4-11

Feyerabend P., (1979), « Dialogue on method », *The structure and development of science*, Springer, Dordrecht, p. 63-131

Fichet-Poitrey F., Bureau J., Kaufmann M., (1982), *Le corps des Ponts et Chaussées du génie civil à l'aménagement du territoire*, Paris, Ministère de l'urbanisme et du logement, p. 262

Filene C., (1920), *Careers for woman*, Houghton Mifflin, p. 576

Filene C., (1934), *Careers for woman*, Reedition, Houghton Mifflin, p. 576

Fleischman D. E., (1928), *An Outline of Careers for Women*, Doubleday, Doran, Incorporated, p. 514

- Forgues B., Vandangeon-Derumez I., (1999), « Analyses longitudinales », in Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, p.422-448
- Form W. H., Miller D. C., (1949), « Occupational Career Pattern as a Sociological Instrument », *American Journal of Sociology*, Vol. 54, n°4
- Fridenson P., (2001), « Une nécessaire complémentarité », *Revue d'histoire moderne contemporaine*, Vol.5, p.49-52
- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., (2008), *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education France, p. 475
- Gervais J., (2007), « Former des hauts fonctionnaires techniques comme des managers de l'action publique : L'« identité managériale », le corps des Ponts et Chaussées et son rapport à l'État », *Politix*, Vol. 79, p. 101-123
- Gervais J., (2010), « Fusionner pour durer ? Légitimité institutionnelle et rétributions matérielles dans les recompositions de corps en France », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 76, no.3, p. 453-468
- Gingras M., Spain A., Cocandea-Bellanger L., (2006), « La carrière, un concept en évolution », *Carriérologie, Revue Francophone Internationale*, numéro thématique « Significations du travail et rôles de vie ; perspectives dialectiques et stratégiques », vol.10, n°3-4, p.411-426
- Ginzberg E., (1951), *Occupational choice, An approach to a general theory*, Columbia University Press
- Ginzberg E., (1952), « Toward a Theory of Occupational choice », *Journal of Counseling and Development*, Vol. 30, n°7, p. 491-494
- Ginzberg E., (1966), *The Development of Human Resources*, New York, McGraw-Hill
- Ginzberg E., (1972), « Toward a Theory of Occupational choice: A restatement », *Career Development Quarterly*, Vol. 36, n°4, p. 358-363
- Ginzberg E., (1988), « Toward a Theory of Occupational choice », *American Vocational Guidance Quarterly*, Vol. 20, n°3, p. 2-9,

Giordano F., Le Goff J., Malherbe D., (2015), « L'éthique mutualiste est-elle soluble dans le *New Public Management* : Le cas d'une union régionale de la Mutualité », *Revue française de gestion*, Vol. 247, p. 119-135

Girin J., (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Journées d'étude sur La Recherche Action en action et en question*, École Centrale, Paris,

Girod-Séville M. & Perret V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche ».

*Méthodes de recherche en management*, sous la direction de R.A.Thiétart, EditionDunod, pp.13-33.

Glaser B. G., Strauss A. L., (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Chicago, CA Aldine

Glaserfeld E. von, (1988/1981), « Introduction à un constructivisme radical », in Watzlawick P., (dir.), *L'invention de la réalité*, Paris, Seuil, pp. 19-43. Traduit de Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: P. Watzlawick (ed.) *Die erfundene Wirklichkeit*. Munich, Piper, pp. 16–38.

Glaserfeld E. von, 2001, « The radical constructivist view of science », *Foundations of Science*, special issue on Impact of Radical Constructivism on Science, Vol.6, n°1-3, p. 31-43.

Glaserfeld E. von, 2005, « Thirty years radical constructivism », *Constructivist Foundations*, Vol. 1, n°1, p. 9-12

Goffee, R., Scase, R. (1992), « Organizational change and the corporate career: The restructuring of managers' job aspirations », *Human Relations*, Vol. 45, n°4, p. 363-385

Goffman E., (1959), « The moral career of the mental patient », *Psychiatry*, Vol. 22, n°2, p. 123-142

Goffman E., (1968), *Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates*, Aldine Transaction

Gori R., Cassin B., Laval C., (2009), *L'appel des appels. Pour une insurrection des consciences*, Mille et une nuits, Paris

Grawitz M., (1996), *Méthodes des Sciences Sociales*, 10ième édition, Paris, Dalloz

Guan Y., Arthur M. B., Khapova S. N., Hall R., Lord R., (2018) « Career boundarylessness and career success: a review, integration and guide to future research », *Journal of vocational behavior*, Vol. 110, Part B, p. 390-402

Guba E.G., Lincoln Y.S., (1989), *Fourth generation evaluation*, London, Sage

Guba, E.G., Lincoln Y. S, (1998), « Competing paradigms in qualitative research », in Denzin N., Lincoln Y., (eds), *The landscape of qualitative research.*, London, Sage, p. 195-220

Gubler M., Arnold J., Coombs C., (2014), "Organizational boundaries and beyond: A new look at the components of a boundaryless career orientation", *Career Development International*, Vol. 19 No. 6, p. 641-667

Guerin G., et Wils T., (1997), « Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, p. 43-51

Guerin G., et Wils T., (1992), « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », *Document de recherche*, p. 46

Guerrero S., (2001), « Quelle stratégie de carrière, pour quel salaire ? L'exemple des cadres français », *Gestion*, Vol. 26, p. 12-17

Guerrero S., (2003), « La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi », AGRH

Guyon F., Evah-Manga E., Guyon C., (2003), *Réussir le changement dans le service public*, Editions d'Organisation

Haines III V., Brouillard S., Cadieux N., (2010), « Une analyse longitudinale (1975-2005) de l'évolution de la profession ressources humaines », *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 65, n°3, p.491-513

Hall D. T., (1976), *Careers in organizations*, Goodyear Publishing Company, p. 236

Hall D. T., Mirvis P.H., (1996), « The New Protean Career: Psychological Success and the Path with a Heart », in Hall D. T., et al., *The career is dead—long live the career: A relational approach to careers*, Jossey-Bass, San Francisco, p. 15-45

Hall D. T., (1996), « Protean Careers of the 21st Century », *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, Vol. 10, n°4, p. 8–16

- Hall D. T., (2004), « The protean career: A quarter-century journey », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, n°1, p. 1–13
- Hall O., (1948), « The Stages of a Medical Careers », *American Journal of Sociology*, Vol. 53, n°5
- Hall O., (1949), « Types of Medical Careers », *American Journal of Sociology*, Vol. 55, n°3
- Hassett M. E., Paavilainen-Mäntymäki E., (2013). « Longitudinal research in organizations: an introduction », In *Handbook of longitudinal research methods in organization and business studies*, Edward Elgar Publishing
- Herriot P., (1992), *The Career Management Challenge: Balancing Individual and Organizational Needs*, London: Sage, p. 192
- Holland J. L., (1959), « A theory of vocational choice », *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 6, n°1, p. 35–45
- Holland J. L., (1966), « A psychological classification scheme for vocations and major fields », *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 13, n°3, p. 278–288
- Holland J. L., (1985), *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*, (2nd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall
- Holland J. L., (1996), « Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions », *American Psychologist*, Vol. 51, n°4, p. 397–406
- Holland J. L., et Whitney D. R., (1969), « 7: Career Development », *Review of Educational Research*, Vol. 39, n°2, p. 227–237
- Hoppock R., (1957), *Occupational information*, New York, McGraw-Hill
- Hughes E.C., (1937), « Institutional Office and the Person », *American Journal of Sociology*, Vol. 43, p. 404-413
- Hughes E. C., (1958), *Men and Their Work*, Glencoe, Free Press, p. 144
- Hughes E. C., (1971), *The sociological eye: Selected papers*, Transaction publishers

Jeannot G., (2005), « De la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) aux cadres statutaires : la progressive émergence de la notion de « métier » dans la fonction publique d'État en France », *Revue française d'administration publique*, Vol. 116, n° 4, p. 595-608

Jeannot G., (2005b), « Gérer les carrières des cadres de la fonction publique ? », *Revue française d'administration publique*, Vol. 116, n°4, p. 553-559

Jeannot G., (2010), « Sélection et parcours des directeurs régionaux des services déconcentrés techniques », *Sociologies pratiques*, Vol. 2, p. 97-111

Jick T. D. (1979), « Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, n° 4, p.602-611

Jones C., Dunn M., (2007), « Careers and Institutions: The Centrality of Careers in Organization Theory », in Gunz H.P., Pieperl M.A., *Handbook of Career Studies*, Newbury Park, CA, Sage, p.437-450

Kanter R.M., (1989), « The New Managerial Work », *Harvard Business Review*, Vol. 66, p. 85-92

Kanter R. M., Stein B. A., Jick T. D., (1992), *The challenge of organizational Change :How companies experience it and guide it*, Free Press New York

Karvar A., Rouban L., (2004), *Les Cadres au travail : les nouvelles règles du jeu*, Éditions La Découverte, p. 321

Kessler M.-C., (1986), *Les grands corps de l'État*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, p. 344

Kessler M.-C., (1998), « Les grands corps à l'horizon 2000 », *La Revue Administrative*, Vol. 51, n°301, p. 122-130

Koenig G., (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan

Kotter J. P., Schlesinger L. A., (1979). Choosing strategies for change, *Harvard Business Review*, Vol. 57, p. 106-114

Kübler Ross E., (1969), *On death and dying*, New York, Touchstone

Lallé B., (2004), « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion », *Revue française de gestion*, Vol. 1, p. 45-65

Le Moigne J.L., (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod

Le Moigne J.L., (1990), « Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in Martinet A.C. (coord.), *Épistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, p. 81-140

Le Moigne, J.L., (2001), *Le Constructivisme, Tome : Les Enracinements*, Paris, L'Harmattan

Le Moigne, J.L., (2002), *Le Constructivisme, Tome 2: Épistémologie De L'interdisciplinarité*, Paris, L'Harmattan

Le Moigne, J.L., (2003), *Le Constructivisme. Tome 3: Modéliser Pour Comprendre*, Paris, L'Harmattan.

Le Moigne J.-L., (2012), *Les épistémologies constructivistes, Que sais-je ?*, Presses Universitaires de France, p. 128

Levinson D.J., (1984), The career is in the life structure, the life structure is in the career: an adult development perspective. in Arthur M.B., Bailyn L., Levinson D.J., and Shepard H.A., *Working with careers*, New York, Graduate School of Business, Columbia University, p. 49-74

Levinson H., Price C. R., Munden K. J., & Solley C. M., (1962), *Men, management and mental health*, Cambridge, MA, Harvard University Press

Lewin K., (1951), *Field theory in social science*, New York, Harper & Row

Maillard D., (2021), « Grandes écoles et grands corps malades ? », *Commentaire*, Vol. 174, n° 2, p. 283-288

Mannheim K., (1936), *Essays on the sociology of knowledge*, London, Routledge, p. 327

Martinet A.-C., *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, Paris, p. 249

Mazouz B., Gagnon S., (2020). *La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics*. PUQ.

- Menard S., (1991), *Longitudinal research*. Sage Publications
- Mercklé P., (2020). « Analyse longitudinale », *Sociologie*, Les 100 mots de la sociologie
- Miles R. E., et Snow C. C., (1996). « Twenty-first-century careers », in Arthur M. B., Rousseau D. M., *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, p. 97-115
- Miles M. B., Huberman A. M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur
- Mills J., (1946), *The Engineer in Society*, New York, D. Van Nostrand Co, p. 196
- Mirvis P. H., et Hall D. T., (1994), « Psychological success and the boundaryless career », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, n°4, p. 365–380
- Morin P. (1995), « La notion de carrière dans une société post-industrielle », *Revue Gestion 2000*, 6, pp.85-95
- Nonaka I., Takeuchi H., (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford university press
- Ogien A., (2014), « Pragmatismes et sociologies », *Revue française de sociologie*, Vol.55, n°3, p. 563-579
- Padioleau J. G., (1973), « L'analyse par cohortes appliquée aux enquêtes par sondages », *Revue française de sociologie*, p. 513-528
- Paillé P., Mucchielli A., (2008), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris
- Pelletier W., Bonelli L., (2010), *L'État démantelé. Enquête sur une révolution silencieux.*, La Découverte, Paris
- Peters B. G., (2010), « Nouveau management public (New public management) », *Dictionnaire des politiques publiques*, p. 398-404
- Pez V., (2012), « Comprendre les Comportements de rejet de Certains Consommateurs face aux programmes de fidélité », *Décisions marketing*, Vol. 68

- Piaget J., (1967), *Logique et Connaissance Scientifique*, Paris, Gallimard
- Piaget J., (1990), *L'Epistémologie génétique*, Paris, Presses Universitaire de France
- Pickering M., (2011), « Le positivisme philosophique : Auguste Comte », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, Vol. 67, p. 49-67
- Picon A., (1994), « Le Corps des Ponts et Chaussées. De la conquête de l'espace national à l'aménagement du territoire », traduit de 'Die Ingenieure des Corps des Ponts et Chaussées Von der Eroberung des nationalen Raumes zur Raumordnung', in Grelon A. et Stück H. (dir.), *Ingénieurs in Frankreich, 1747-1990*, Francfort, New-York, Campus, p. 77-99
- Picon A., (2016), « Les Ponts et Chaussées : Histoire d'un corps d'État », *La jaune et la rouge*, p. 8-11
- Pochard M., (2011), *Les 100 mots de la fonction publique, Que sais-je ?*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 128
- Polanyi M., (1966), « The logic of tacit inference ». *Philosophy*, Vol.41, n°155, p. 1-18
- Pralong J. et Peretti-Ndiaye M., (2016), « Les cadres devraient-ils être « nomades » : Scripts de carrière et qualité de carrière de cadres français », *Revue française de gestion*, Vol. 260, p. 91-109
- Pressat R., (1981), L'analyse par cohorte : origine et champ d'application. *Population (french edition)*, Vol. 36, n°3, p. 634-640
- Pupion P., (2012), *Statistiques pour la gestion: Applications avec Excel, SPSS, Amos et SmartPLS*, Paris, Dunod
- Quinn J. B., (1992), « The intelligent enterprise a new paradigm », *Academy of Management Perspectives*, Vol. 6, n°4, p.48-63
- Robette N., (2010), « The diversity of pathways to adulthood in France: evidence from a holistic approach », *Advances in Life Course Research*, vol. 15, n° 2-3, p. 89-96
- Robette N., (2011), Explorer et décrire les parcours de vie: les typologies de trajectoires. *CEPED*, p.86

- Robinson S., Morrison E., (2000), «The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, p. 525-546
- Roe A., (1957), « Early determinants of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology* », Vol. 4, p. 212-217
- Romelaer P., (2005), « Chapitre 4. L'entretien de recherche », in Roussel P., Wacheux F., (Dir), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, p. 101-137
- Rosenbaum J. E., (1979), « Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, n°2, p. 220–241
- Rouban L., (2010), « Les élites de la réforme », *Revue française d'administration publique*, Vol. 136, n° 4, p. 865-879
- Rouban L., (2010), « L'inspection générale des Finances, 1958-2008 : pantouflage et renouveau des stratégies élitaires », *Sociologies pratiques*, Vol. 21, n°2, p. 19-34
- Rouban L., (2014), « Où en sont les élites administratives en Europe ? », *Revue française d'administration publique*, Vol. 151-152, n°3-4, p. 637-644.
- Rousseau D.M., (1989), « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, n°2, p. 121-139
- Rousseau D. M., (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousands Oaks C.A., Sage
- Rousseau D. M., (1998), *Psychological Contract Inventory*, Unpublished manuscript, Carnegie Mellon University
- Ryder N. B., (1965), « The Cohort as a Concept in the Study of Social Change », *American Sociological Review*, p. 30, n°6, p.843–861
- Sackmann R., Wingens M., (2003), « From transitions to trajectories. Sequence types », *Social dynamics of the life course. Transitions, institutions, and interrelations*, p. 93-112
- Saglio J., (2004), « Définir l'employeur public », communication au congrès de l'Association internationale des sociologues de la langue française, Tours

- Saldana J. (2013), *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Sage, p. 329
- Schein, E. H. (1971), « The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme », *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 7, n°4, p. 401–426
- Schein E. H., (1978), *Career dynamics: Matching individual and organizational needs* (Vol. 6834). Addison-Wesley.
- Schein E. H., (1996), « Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century », *Academy of management perspectives*, Vol. 10, n°4, p. 80-88
- Schmitter P., (1974), « Still the Century of Corporatism? », *The Review of Politics*, Vol. 36, n°1, p. 85-131
- Schöpfel J., (2012), « Vers une nouvelle définition de la littérature grise », *Cahiers de la Documentation, Association Belge de Documentation*, Vol. 66, n°3, p.14-24
- Segrestin D., (1985), *Le Phénomène corporatiste : Essai sur l'avenir des systèmes professionnels fermés en France*, Paris, Fayard, p. 289
- Seiffert M. D., Godelier E., (2008), « Histoire et gestion : vingt ans après », *Revue française de gestion*, Vol.8, p. 17-30
- Shaw C.R., (1931), *The Natural History of a Delinquent Career*, Chicago, University of Chicago Press
- Shepard H. A., (1984), « On the realization of human potential: A path with a heart », *Working with careers*, p. 25-46
- Silicani J.-L., (2007), *Livre Blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France*, La Documentation française, p. 240
- Smith H. L., (2008), « Advances in Age–Period–Cohort Analysis », *Sociological Methods & Research*, Vol. 36, n°3, p. 287–296
- Solomon D., (1961), « Ethnic and class differences among hospitals as contingencies in medical careers », *American Journal of sociology*, Vol. 66, p. 463-471
- Suleiman E., (1978), *Elites in French Society: the politics of survival*, Princeton University Press, p. 316

Sullivan S. E., (1999), « The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda », *Journal of Management*, Vol. 25, n°3, p. 457–484.

Sullivan S. E., et Arthur M. B., (2006), « The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, n°1, p. 19–29

Super D. E., (1953), « A theory of vocational development », *American Psychologist*, Vol. 8, p. 185-190

Super D. E., (1957), *The psychology of careers; an introduction to vocational development*, Harper & Bros

Super D. E., (1976), « Vocational guidance: Emergent decision-making in a changing society », in *Proceedings of the Eighth Seminar of the International Association for Educational and Vocational Guidance*, Lisbon, Sociedade Portuguesa de Psicologia, Vol. 1

Super D. E., (1980), « A life-span, life-space approach to career development », *Journal of Vocational Behavior*, Vol.16, p. 282-298.

Super D, E., et Hall D. T., (1978), *Career Development: Exploration and Planning*, Annual Review of Psychology, Vol. 29, n°1, p. 333-372

Super D. E., et Jordaan J. P., (1973), « Career development theory », *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol.1, n°1, p. 3-16

Sutton R. I., et Staw B. M., (1995), « What Theory is Not », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, n° 3, p. 371–384

Tavernier Y., (1967), « Une nouvelle administration pour l'agriculture : la réforme du ministère », *Revue française de science politique*, Vol. 17, n°5

Thiétart A.-C., et coll, (2003), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris

Thoening J.C., (1973), *L'ère des technocrates*, Paris, Les éditions d'Organisation, coll. Sociologie des Organisations

Thoening J.C., (1987), *L'ère des technocrates*, Paris, L'Harmattan

Thoenig J.-C., (1996), « Les grands corps », *Pouvoirs, Revue française d'études constitutionnelles et politiques*, Vol.79, p.108-121

Thoenig J.-C., (2009), « *Les directions départementales de l'Équipement et la décentralisation, L'Équipement et la décentralisation (1981-1992)* », Journée d'études du 8 juin 2009, Paris

Thoenig J.-C. et Duran P., (1996), « L'État et la gestion publique territoriale », *Revue française de science politique*, Vol. 46, n°4, p. 580-623

Thompson J. D., Avery R. W., et Carlson R. O., (1968), « Occupations, Personnel, and Careers », *Educational Administration Quarterly*, Vol. 4, n°1, p. 6–31

Thuillier G., (1980), *Bureaucratie et bureaucrates en France au XIXe siècle*, Paris, Libraire Droz, p. 670

Tréanton J.-R., (1960), « Le concept de « carrière » », *Revue française de sociologie*, Vol. 1, n°1, p. 73-80

Turgeon J.B., Bernatchez J., (2009), *Les données secondaires*, in B. Gauthier (éd.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 489 - 528

Ulrich D., (1996), *Human Resources Champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Boston, Harvard Business School Press, p. 281

Vallemont S., (1989), « Le projet de progrès et de modernisation de l'administration de l'Équipement », *Politiques et management public*, Vol. 7, n° 3, p. 167-177

Vallemont, S., (2006), « Radioscopie d'une réforme avortée de l'Administration », *Le journal de l'école de Paris du management*, Vol. 62, n°6, p. 22-28.

Van der Maren J. M., (2010), « Notes de chercheurs en méthodologies qualitatives La maquette d'un entretien. Son importance dans le bon déroulement de l'entretien et dans la collecte de données de qualité », *Recherches qualitatives*, p. 29, Vol. 1, p. 129-139

Van Maanen J. E., et Schein E. H., (1977), « Toward a theory of organizational socialization », *Massachusetts Institute of Technology*, p. 89

Van Maanen J., Barley S. R., (1982), *Occupational communities: Culture and control in organizations*, Defense Technical Information Center, p. 127

- Vartanian T. P., (2011), *Secondary data analysis*, Oxford University Press
- Villars J., (1987), « Apologie des Grands corps », *Commentaire*, vol. 40, no. 4, p. 796-799
- Vollmer H. M., et Mills D. L., (1966), *Professionalization*, California, Stanford Research Inst Menlo Park
- Weber M., (1921), *Économie et Société*, Guenther Roth, Claus Wittich, p. 1470
- Weber M., (1964). « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme suivi d'un autre essai », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 5, n°3, p. 354
- Weick K., (1979), *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill, p. 294
- Weick K. E., (1995), « What Theory is Not, Theorizing Is », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, n°3, p. 385–390
- Weick K. E., (1996), « Enactment and the boundaryless career: Organizing as we work », in Arthur, Rousseau, *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, p. 40-57
- Weick K. E., Berlinger L. R., (1989), « Career improvisation in self-designing organizations », in Arthur M. B., Hall D. T., et Lawrence B. S., *Handbook of career theory*
- Wilensky H. L., (1961), « Orderly careers and social participation: The impact of work history on social integration in the middle mass », *American Sociological Review*, Vol. 26, p. 521–539
- Willekens F., Scherbov S., (1991), Age-period-cohort (APC) analysis of mortality with applications to Soviet data
- Yang Y., Land K. C., (2013), *Age-period-cohort analysis: New models, methods, and empirical applications*, Taylor & Francis
- Yanow D., (2006), « Thinking interpretively: philosophical presuppositions and the human sciences », in Yanow D., Schwartz-Shea P. (eds), *Interpretation and method*, Londres, Sharpe, p. 5-26

Yin R. K., (1994), « Discovering the future of the case study method in evaluation research », *Evaluation Practice*, Vol. 15, n° 3, 283–90

Yin R., (1999), « Enhancing the quality of case studies in health services research », *Health Services Research*, n° 34, 1209-1224

Zazzo R., (1967), « Diversité, réalité et mirages de la méthode longitudinale », *Enfance*, Vol. 20, n°2, p. 131-136

Zimnovitch H., (2002), « Gestion et histoire : un rapport critique et fécond », *Conférence de l'AIMS*

Zune M., (2005), De l'universalisme managérial à la diversité du réel : le modèle des carrières nomades face au cas des informaticiens, in De Nanteuil-Miribel M., *La société flexible*, Toulouse, Érès, p. 267-289

#### Références secondaires :

DGAFP (2020), Rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2020, chiffres de 2019.

CGEDD (2011), Rapport annuel du Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable

CGEDD, CGAAER, (2015), Parcours professionnels des IPEF, *Rapport d'inspection*, p. 140

Cour des Comptes (2012), Gestion du corps des Ingénieurs des Ponts, des Eaux et des Forêts

ENGREF, (1973), « La formation des coopérants », *Actes du colloque organisé par la Commission nationale pour les études interethniques et interculturelles*, Paris, pp. 241-247

Martinand C., Vialle P., (2008), Fusion des corps des IGREF et des IPC, Rapport d'étape

Sénat (1982), Rapport sur le projet de loi relatif à l'intégration des fonctionnaires du corps des officiers des haras dans le corps des ingénieurs du Génie rural, des Eaux et des Forêts

[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)

[www.fonction-publique.gouv.fr/definition-des-concepts](http://www.fonction-publique.gouv.fr/definition-des-concepts)

[www.vie-publique.fr](http://www.vie-publique.fr)

[www.unicef.org](http://www.unicef.org)

[www.igf.finances.gouv.fr](http://www.igf.finances.gouv.fr)

[www.mines.org](http://www.mines.org)

[www.transformation.gouv.fr/reforme-de-l-encadrement-superieur-de-l-etat/parcours-de-carriere](http://www.transformation.gouv.fr/reforme-de-l-encadrement-superieur-de-l-etat/parcours-de-carriere)

## Table des schémas, figures, tableaux

Nom	Page
<b>Partie 1.</b>	
Chapitre 1 : Les grands corps d'État ou l'élite administrative française	
Frise chronologique retraçant l'évolution des corps d'État	p. 27
Les trois traits principaux de la gestion corporatiste	p. 30
Chapitre 2 :	
Chapitre 3 :	
Résumé des principes de Hughes	p. 87
Hypothèses de Holland	p. 92
Types de personnalités de Holland	p. 94
Environnements de Holland	p. 95
« The Life-Career Rainbow » de D. Super présenté en 1976 et repris en 1980	p. 100
Chapitre 4 :	
Le modèle tridimensionnel de l'organisation de Schein (1971)	p. 107
Modèle RH de développement et planification de Edgar Schein (1978)	p. 111
Les termes du contrat psychologique d'après Guerrero (2003)	p. 127
Chapitre 5 :	
Formes organisationnelles et types de carrière selon Miles et Snow, issu de Cadin et al. (2003)	p. 138
Différences entre la carrière traditionnelle et la carrière protéenne (Hall, 1976)	p. 140
Lexique autour des termes de la carrière inspirée par l'article Arthur et Rousseau « <i>A Career Lexicon for the 21st Century</i> » publié en 1996	p. 144
Comparatif des carrières traditionnelles et des carrières nomades issu de Sullivan 1999	p. 145

Différences entre la carrière traditionnelle et la <i>Boundaryless career</i> selon Weick	p. 146
Relation entre compétences organisationnelles, compétences de la carrière et approches de la gestion des carrières et des RH	p. 148
Profils de compétences des carrières traditionnelles et des carrières nomades	p. 150
Les deux dimensions de la « <i>boundaryless career</i> »	p. 151
Le schéma théorique sous-jacent au courant des carrières nomades	p. 155
Taxonomie des carrières de Cadin et al. (2000, 2003)	p. 158
Partie 2.	
Chapitre 6 :	
Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste	p. 174
Principes du paradigme épistémologique positiviste	p. 176
Principes du paradigme épistémologique constructiviste	p. 178
Extrait du tableau des hypothèses fondatrices des deux paradigmes épistémologiques constructivistes contemporains	p. 180
Chapitre 7 :	
Tableaux récapitulatifs du nombre d'IPEF par promotion et par cohorte	p. 199
Codes, sous codes et illustrations	p. 204
Exemple de codage pour un individu extrait de la base de données	p. 207
Tableau représentant l'ensemble des machines	p. 210
Chapitre 8 :	
Diagramme de Lexis	p. 230
Évolution des différentes machines depuis 1980 pour la première cohorte	p. 231
Évolution au sein de la machine administrative pour la première cohorte	p. 233
Évolution au sein du « hors machine » pour la première cohorte	p. 234
Évolution des différentes machines depuis 1990 pour la deuxième cohorte	p. 236
Évolution au sein de la machine administrative pour la deuxième cohorte	p. 238
Évolution au sein du « hors machine » pour la deuxième cohorte	p. 239
Évolution des différentes machines depuis 2000 pour la troisième cohorte	p. 240
Évolution au sein de la machine administrative pour la troisième cohorte	p. 240
Évolution au sein de l'« hors machine » pour la troisième cohorte	p. 241

Évolution des différentes machines depuis 2010 pour la quatrième cohorte	p. 243
Évolution au sein de la machine administrative pour la quatrième cohorte	p. 243
Évolution des machines de 1983 à 2013 pour toutes les cohortes	p. 246
Évolution des échelons de la machine administrative de 1983 à 2013 pour toutes les cohortes en fonction de l'ancienneté	p. 248
Chapitre 9 :	
Dendrogramme de la classification des séquences	p. 259
Sauts d'inertie de la classification des séquences	p. 260
Chronogramme de la classe 1	p. 261
Chronogramme de la classe 2	p. 262
Chronogramme de la classe 3	p. 262
Chronogramme de la classe 4	p. 263
Chronogramme de la classe 5	p. 264
Chronogramme de la classe 6	p. 264
Tapis de trajectoires de carrière	p. 266
Tapis de séquences triés par « multi-dimensional scaling »	p. 267
Les 10 séquences les plus fréquentes de chaque classe	p. 271
L'état modal pour chaque année	p. 272
La durée moyenne dans chaque état	p. 274
L'entropie transversale	p. 276
Chapitre 11 :	
Tableau comparatif des contextes	p. 300
Chapitre 12 :	
Typologie des carrières des hauts fonctionnaires	p. 310
Figure : Accompagnement du changement chemin faisant	p. 318
Conclusion	
Cartographie de l'espace des carrières du corps des IPEF	p. 330

## Table des annexes

---

**Annexe 1 :** Extrait du compte rendu du focus groupe 1 réalisé avec le LARGEPA et l'UNICEF

**Annexe 2 :** Extrait du compte rendu du focus groupe 2 réalisé avec le LARGEPA et l'UNICEF

**Annexe 3 :** Extrait du compte rendu du focus groupe 3 réalisé avec le LARGEPA et l'UNICEF

**Annexe 4 :** Extrait de l'annuaire des IPEF avant codage

**Annexe 5 :** Extrait de l'annuaire après codage

**Annexe 6 :** Extrait du codage pour la méthode de l'Optimal Matching

## **Annexe 1 : Extrait du compte rendu du focus groupe 1 réalisé avec le LARGEPA et l'UNICEF**

**Objectifs de la démarche** : il s'agit de construire des propositions dans le cadre de trois focus groupes qui portent sur des thèmes précis en donnant la parole et en faisant émerger des suggestions. L'idée est d'apporter un regard extérieur pour mieux situer les choses et manager la vie collective du corps.

On procède en deux temps :

- Les constats : existe-t-il une culture de corps ?
- Les projections et propositions pour l'avenir

### **Le management des talents est-il compatible avec la culture de corps ?**

#### Les constats

Il n'y a pas de culture de corps il y a des cultures de corps, on est dans un système qui ne s'est jamais intéressé au gens en dehors de l'administration, la culture des Ponts est une culture des Ponts fonctionnaires. Il y a un label des Ponts dont on se sert pour se reconnaître quand on est à l'extérieur, mais il n'y a pas de culture de base. Les évolutions récentes et notamment l'absence de volonté d'abandonner le nom des Ponts, ne permet pas la définition d'une nouvelle identité, changer le nom va créer une vraie culture de corps.

Si l'individu est sommé d'être son propre patron à quoi sert le corps et quelle place pour le corps ? Quand on cherche un emploi on doit constituer autour de soi une culture de réseau, le corps est une culture de réseau institutionnalisée, un cercle dans lequel il est facile de se présenter, trouver des renseignements. La culture de corps est très forte dans l'administration, on est dans une culture endogène complètement fermé sur elle-même, la culture de corps c'est comment faire pour que personne n'accède aux postes qui me sont destinés.

Un corps c'est d'abord une construction administrative, et il est gérer en tant que tel, il y avait une vision collective dans le corps des Ponts (les individus qui font partie du corps et qui occupent des places dans l'administration), et il y avait les corpsards qui étaient dans le privé. La gestion du corps était très ouverte. Aujourd'hui la gestion est très différente, les corpsards ne sont plus des potentiels de l'État, mais ce sont des individus qui remplissent une fonction, un emploi.

La fusion de la DDE et de la DDAF s'est faite très rapidement (3ans) : qu'est ce qui a provoqué l'accélération de l'État ? La mobilisation, le pouvoir qui change, l'État ne s'est pas adapté à la décentralisation, le ministère est passé à côté, il y a eu une résistance au changement collective, on a modifié rapidement toute l'administration en l'espace de très peu de temps.

L'AIPC ne s'est jamais intéressée aux pantoufles, la culture des Ponts est une culture des Ponts fonctionnaires, quand on parle de culture de Ponts on parle de la fonction administrative, le syndicat de fonctionnaires.

Cependant, il n'y a de corps que s'il y a un besoin de l'État en fonctionnaire, le corps recrute d'abord des fonctionnaires. Pour rentrer dans un corps il faut un acte de recrutement de l'État, mais cela peut aussi n'être qu'un point d'entrée dans le corps.

Un des intérêts du corps c'est l'existence de réseaux, le réseau existe grâce aux étiquettes c'est une des choses que les individus viennent chercher dans le corps.

Supposons que ce réseau marche bien, est ce que cela ne nuit pas aux talents parce que le seul talent qu'il faut c'est le talent du réseau ? Dans la mesure où cela fonctionne sur une logique où on se garde les postes entre corpsard est ce que l'on n'est pas poussé à être moins compétitif ? Est-ce que le corps ne tue pas les talents ? Est ce qu'on ne tue pas le talent en étant dans un corps ?

Au sein du corps il y a une hétérogénéité des ambitions, nous avons ceux qui rentrent au GREF par vocation, ils ne se préoccupent pas de la réussite de leur carrière en terme financier ou en termes de postes occupés et de l'autre côté nous avons ceux qui rentrent aux Ponts et qui ont une volonté de réussite en terme financier et en termes de postes occupés, c'est une bonne chose car sur un corps assez nombreux on a un panel suffisant et chacun occupe son espace.

La notion de réussite à différents niveaux, autant vocationnellement que financièrement, donc au sein du corps toutes ces parties doivent trouver leur place.

Aujourd'hui, le corps n'arrive pas à anticiper le changement et à l'accompagner, c'est une question de formation, c'est à dire qu'il n'y a pas de changement intellectuel et de formation, tous sont formés sur les mêmes domaines au lieu d'avoir une vision plus ouverte des ressources humaines.

De plus, le système de cooptation nuit à l'innovation car ce sont les plus âgés de 30ans qui vont s'occuper des jeunes sans changer la vision des choses.

Avant l'État recherché des ressources humaines en fonction de ce dont il avait besoin, et il gérer ces hommes, aujourd'hui l'État essaye de mettre de la souplesse, il ouvre le marché du travail et recherche des individus à l'extérieur, l'État est à cheval entre deux systèmes de recrutement.

C'est quoi être aujourd'hui un IPEF ? c'est le reste de technique de l'État, c'est un ensemble de personnes qui sont capables pour l'État d'avoir une vision technique, le problème du corps c'est qu'il est resté campé sur des visions techniques anciennes mais ne s'est pas intéressé aux visions techniques de prospective. L'État se doit d'orienter la formation des individus.

### Les propositions et projections pour l'avenir

La clé est la segmentation, il faut différencier qui sont les ambitieux et on leurs fait un parcours ambitieux et qui sont ceux qui sont dans un domaine technique et on leurs fait parcours plus technique.

Le directoire des amiteux qui n'a jamais été mis en place, consistait à isoler 10 étudiants par promotion qui mériteraient d'être géré à part.

Cependant, on ne peut pas trier à la sortie les bons selon leur état d'esprit à ce moment-là, l'ambition change et évolue, le problème en France c'est l'écriture de la carrière des individus pour les 25 ans à venir.

Par contre, on peut définir une fiche de talents avec les compétences de chacun, pour mieux gérer les talents en s'intéressant à eux.

Il y a eu aussi plusieurs expériences, dont le souhait de promouvoir des jeunes à des postes de responsabilités.

Lorsque le corps avait une gestion plus libérale, on laissait les individus partir vers le privé librement, rien n'était fait pour les retenir.

Il faut constituer une liste de compétences pour chaque domaine. C'était disponible au SNIGREF, une liste était constituée pour les meilleurs dans chaque domaine, ceux qui étaient mobile dans le temps et géographiquement, mais ça été abandonné.

Il faut mettre en place un procédé pour identifier les compétences techniques et les compétences managériales.

L'administration n'a pas d'ambition par rapport aux besoins des individus de se connaître et de faire corps pour améliorer le fonctionnement du corps et les former sur le domaine dans lequel ils vont travailler dans leur premier poste.

Le système de fonctionnaire est trop confortable, on n'a pas besoin de se différencier, d'être compétitif, on n'a pas besoin de se former dans un domaine où on en a ressenti le besoin en sortie d'école. Face à cela, il faut impliquer les individus dans leur propre employabilité, est ce que les listes de postes peuvent être laissée en dernier ressort et ainsi permettre aux étudiants de chercher eux-mêmes leurs emplois pour être sûr qui leur convient ?

Il faut remplacer les corps par des administrations qui iraient prospecter auprès des écoles et des étudiants motivés, et ne plus avoir des corps liés à un classement de sortie d'école mais des administrations qui iraient recruter.

Dans le cas d'une vision prospective à 2 ans, on peut reproduire le système de recrutement des TPE a qui ont fait faire une formation complémentaire correspondant à la structure qui les envois.

Si on part du principe que ce dont l'État a besoin c'est une corporation technique : on devrait contester la différence entre les ingénieurs A et A+, cela permettra de rentrer directement au sein de l'échelle et d'éviter une concurrence, et ceux qui ont une ambition plus forte que les autres se retrouveront dans une échelle plus élevée que les autres.

Si tout le corps des ingénieurs est fusionné, et que l'on adopte une vision d'entrée à différents niveaux comme le fait la fonction publique territoriale cela permettra de valoriser le diplôme et d'améliorer les compétences de recrutement. Aujourd'hui, les postes ouverts aux jeunes sortant de l'école sont sous qualifiés.

La gestion administrative casse les talents, l'UNIPF peut créer un projet pour ne plus casser les talents et doit pouvoir faire de la prospective sur ce qu'est l'employabilité.

Qu'est ce qu'il faut construire pour que ces personnes aient une carrière qui les satisfasse qu'elle soit vocationnelle ou soit qu'elle soit ambitieuse ? Il faut agir au niveau de la formation et faire en sorte que les gens soient recrutés sur un poste et non plus sur une école, on doit savoir anticiper et leur proposer une typologie de postes et ensuite décider de la formation qui va suivre et donc anticiper le besoin. Il faut laisser les étudiants choisir une formation et ne pas les obliger à faire un master en particulier.

En ce qui concerne les individus en changement de vie ou les individus qui se tournent vers le privé, le syndicat doit préparer leur sortie bien que cela va à l'encontre des principes du corps.

Faut-il réduire le nombre d'entrants ? Oui, pour ne pas démotiver les étudiants qui seront recruter mais qui n'auront pas d'emploi mais c'est une mauvaise idée car le problème c'est que les individus qui occupent des postes s'en iront en retraite, on sera en manque de ressources humaines.

Pour conclure, L'UNIEF doit s'auto-saisir et mettre en place un projet structuré et démocratique qui sera communiqué aux politiques et aux médias pour ce faire il faut d'abord gérer la transition car on ne peut pas se pencher sur l'action sans penser à la façon de le gérer

## **Annexe 2 : Extrait du compte rendu du focus groupe 2 réalisé avec le LARGEPA et l'UNIEF**

### **Le corps confère-t-il une « marque employé » ?**

#### Les constats

Y a-t-il une marque IPEF ? Quelle est la lisibilité/visibilité de cette marque IPEF ? Et comment l'UNIEF peut agir pour améliorer cette image de marque ?

Historiquement un IPEF c'est tout d'abord un diplôme et un certain type d'expérience professionnel plutôt opérationnel qui donne une identité au « produit », un employeur lorsqu'il cherche un ingénieur des Ponts c'est par rapport aux compétences qu'il attend de lui.

Aujourd'hui, les cursus initiaux sont flous, les jeunes ingénieurs sont mis ensemble pendant un an pour en faire un « produit » labélisé, ensuite ils partent sur des postes différents. Le corps des IPEF se comporte comme un corps administratif parmi d'autres, il ne cherche pas à aller chercher une spécificité de poste d'ingénieur, cela traduit une forte hétérogénéité au sein du corps.

Pour tout jeune diplômé on regarde d'abord le cursus scolaire et ensuite les premiers postes pourvus, il ne s'agit pas de se pencher sur uniquement le diplôme ou les premiers postes, les corps s'insère entre les deux. La caractérisation du corps devient difficile, dans la mesure où cela ne suffit pas pour qualifier une identité commune.

Les postes traditionnels d'ingénieurs ont indéniablement perdus de leurs prestige, cela est lié à la réforme de l'Etat (réduction d'effectif, RGPP, décentralisation), et au corps de métier d'ingénieur qui réduit en volume.

Ce qui fait le prestige d'un poste, ce sont les enjeux qui y sont associés, il y a de moins en moins d'enjeux dans ces postes de terrain, l'attractivité du métier d'ingénieur relève du sentiment de faire quelque chose d'important et d'utile pour la population, aujourd'hui ce sentiment est perdu.

#### Quelles sont les compétences intrinsèques de l'ingénieur ?

- capacité projective et temporelle des choses
- le sens des résultats, on est dans l'action
- opérationnelle, capacité à prendre des décisions
- avoir une analyse et une gestion de la complexité
- la notion de territoire et d'espace, culture de l'espace à aménager
- humaniste dans les pratiques de l'ingénieurs (faire des choses utiles)

### La formation initiale permet-elle d'avoir des compétences distinctives ?

La formation initiale permet de catégoriser, l'étiquette IPEF seule ne donne pas tous les droits d'accès à un poste, il y a une corrélation entre le fait d'être X et d'être bon, un IPEF a une forte probabilité d'être bon.

La grande différence aujourd'hui c'est qu'il y a de moins en moins de statuts, on regarde de plus en plus les parcours, la formation reste un label de qualité, cette qualité va perdurer et va offrir un avantage compétitif qui devra être alimenté tout le long de la carrière.

Un IPEF c'est d'abord un ingénieur, il y a une tradition en France de grands ingénieurs d'Etat. Dans les promotions d'aujourd'hui combien y en a-t-ils qui font un métier d'ingénieur ? La proportion reste minoritaire, pourquoi faire les Ponts si ce n'est pas pour être ingénieur d'Etat ? Le pays perd sa substance technique. L'Etat ne s'avoue pas qu'il n'a plus besoin de beaucoup d'ingénieurs. Il n'est plus capable de former et de gérer ces propres ressources techniques. Il n'est plus capable de générer les postes d'encadrement de son propre ministère.

Cependant, c'est un métier du passé pour l'Etat français mais pas pour la France, en effet on peut imaginer que les ingénieurs pourraient impulser les nouvelles transitions énergétiques. Bien que l'on ait plus besoin de métiers techniques d'ingénieurs, cela ne veut pas dire que l'on n'a pas besoin du raisonnement scientifique d'un ingénieur dans l'administration.

Le sentiment de fin de l'âge d'or d'ingénieur est lié aux barrières qu'ils se mettent, ils restent cantonnés à ces métiers, alors que cela ne doit pas les empêcher d'apporter leur plus-value d'ingénieur ailleurs. Les expériences d'ingénieurs sont essentielles, mais ils sont très vite catalogués comme tel, cette expérience ne doit pas faire obstacle à une ouverture plus large des postes plus tard, tout en bénéficiant des acquis du métier d'ingénieur.

### Si le système aujourd'hui diminue les parcours dans les postes d'ingénieurs quel sera l'impact sur les métiers d'ingénieurs dans le futur ?

L'IPEF encourage la promotion interne ce qui existe peu dans les autres corps, la culture d'ingénieur fait que l'on promeut même les TPE qui n'ont pas la même formation que les IPEF, ce qui du point de vue du corps est catastrophique. Toute fois si les ingénieurs TPE sont capables d'occuper les postes des IPEF, ils doivent les occuper.

Si le corps se définit par une formation par rapport à quelle formation se définit-il ? Il se définit par rapport à une formation à l'X ou par rapport aux un ou deux ans entre la formation et le premier poste ? Est ce qu'il y a encore une formation qui a suffisamment de substance et qui est suffisamment significative pour dire que le corps relève avant tout de cette formation ? Si on se limite à une formation bien définie est ce que cela ne nuit pas au fait d'aller occuper des postes qui sont intéressants et qui nécessitent des formations plus originales ?

### Comment se fait le filtre du recrutement au sein du corps ?

Il y a une forte hétérogénéité des profils et des parcours pendant le recrutement.

Le recrutement ne pose plus de problème à partir du moment où les postes auxquelles sont assignés les jeunes ingénieurs leur permettent de mettre en valeur leurs compétences intrinsèques. Dans les faits, on donne une valeur trop importante au diplôme au lieu de valoriser les gens eux même.

Il a deux points à relever :

- une question de niveau : on veut avoir un corps avec un haut niveau homogène, mais il y a une sélection à faire à l'entrée. Cela n'empêche pas la promotion interne mais il faut être plus sélectif même au niveau de cette promotion interne,
- une question quantitative : dans un Etat qui est en restructuration et qui essaye d'être plus efficace, un corps avec 70 nouveaux IPEF par an reste excessif,

### Quels sont les moyens de communication avec les jeunes ingénieurs?

Des représentants de l'UNIPEF assistent aux amphis de rentrée, ils ne disposent pas de la liste des étudiants pour communiquer directement avec eux.

### Les propositions

- La formation devrait entraîner à être challenger, même si les jeunes choisissent leurs postes sur la liste de poste, ils devraient être poussés à chercher eux-mêmes leur poste.
- les jeunes sortis d'école peuvent appeler les anciens pour qu'ils leur expliquent comment on est acteur de son destin et que l'on peut faire ce que l'on veut
- Il faut que le corps contrôle ses portes d'entrée pour tenter de s'homogénéiser.

### Quelles actions associatives et syndicales pour l'UNIPEF ? Dans la période charnière de sortie d'école et de choix du premier poste qu'est ce que l'UNIPEF peut faire ?

- mettre en place un système pour la prise en charge des étudiants lors de la sortie de l'école
- trouver des postes
- valoriser une première expérience terrain obligatoire
- aider les gens à décoder les postes qui leur sont proposés
- vendre les postes qui par son expertise elle est capable de qualifier comme bons postes
- offrir un accompagnement pour le jeune ingénieur
- organiser des entretiens informels avec des anciens
- établir une confiance avec les jeunes ingénieurs et leur montrer que l'UNIPEF cherche avant tout à satisfaire leurs intérêts
- l'UNIPEF peut faire une critique constructive de la fiche des postes qui est faite à chaque fois et faire part de postes qui ne sont pas forcément dans la liste
- quand l'UNIPEF trouve des postes hors liste et que peu les prennent, il faut les convoquer

- L'UNIPEF reste une association donc doit s'affirmer comme telle, la référence du corps c'est l'UNIPEF
- Proposer aux étudiants à la fois la liste de postes de l'administration et celle de l'UNIPEF sans leur imposer de choisir
  
- mettre en place des outils de gestion de RH des hauts potentiels, même si dans le cas de l'IPEF les ingénieurs sont trop nombreux et trop hétérogènes.
- Mettre en place un programme pour gérer à part les hauts potentiels
- Apprendre aux jeunes à chercher un emploi
- Mettre en place des simulations d'entretiens

## Conclusion

Il y a un consensus clair, il y a à la fois l'idée de réduire les effectifs et l'idée de rétablir une culture d'ingénieur.

L'UNIPEF devrait prendre le rôle d'un organisme à qui on pourrait s'adresser mais aussi avoir un rôle beaucoup plus proactif en prenant des initiatives et les faisant connaître aux jeunes

Il faudrait penser à réduire à 40 le nombre d'entrant avec un principe proportionnel en fonction des différentes sources d'accès. Ce nombre est défini par un décret pris par le premier ministre sur rapport des ministres de tutelle. Ce décret peut être modifié.

Faire une proposition de fusion/défusion pour avoir un corps plus gérable, plus homogène, plus réactif et plus petit en gardant les Agro Paris et en laissant tomber les formations moins prestigieuses.

Ces propositions peuvent rencontrer deux freins :

- C'est un sujet lourd qui touche à la structuration du corps,
- Il est important pour l'UNIPEF de réfléchir à comment gérer la ou les années avant que cela se mette en place

## **Annexe 3 : Extrait du compte rendu du focus groupe 3 réalisé avec le LARGEPA et l'UNIPEF**

### **Qu'est-ce que l'esprit de corps IPEF ? En quoi consiste-il ?**

#### Constats

Avant les fusions, les ingénieurs des Ponts partageaient des valeurs d'action sur le territoire, l'ingénieur agit sur le réel, il a l'envie de changer le monde, il semblait que des corps techniques comme le corps des Ponts et le corps du Gref avaient des thématiques différentes dans leurs modalités d'action.

L'administration qui agit est une valeur fondatrice chez les Ponts qui ne se retrouve pas dans la façon dont l'ensemble des ingénieurs du corps d'aujourd'hui ont menés

les réformes et ont participé à ces réformes. On ne retrouve pas les valeurs des différents corps dans ce grand corps.

Les différents corps d'origine, sont issus d'une période où l'action publique était légitimement portée par des ingénieurs dans la mesure où il s'agissait de reconstruire, d'équiper les territoires. Il est évident qu'il y a une origine commune qui est celle de l'action publique, et cet état d'esprit est fort dans la mesure où il correspond à une façon de faire vivre la société à la fois dans l'économie régulée et l'action directe de l'État.

La décentralisation a été un premier choc, le corps de l'État n'a pas bien réussi cet élargissement vers les collectivités territoriales, il a fallu travailler sur la capacité de l'ingénieur à vivre à proximité du politique. L'origine historique a pesé sur la capacité d'adaptation de l'ensemble du corps.

Aujourd'hui on vit dans une autre période qui est celle de la prise en charge par les entreprises, par l'économie de plus de fonction, en effet, la privatisation des grands groupes fait que le circuit classique des corps entre l'administration centrale, les services déconcentrés et les grandes entreprises s'en trouve changés.

Les ingénieurs des corps se retrouvent à cheval, dépendant d'un Etat qui n'a pas forcément une vue claire de ce qu'il attend et des collectivités territoriales qui ont bien structurées leur cadre d'emploi.

Il faut repenser et reconstruire l'action publique et de la fabrication des décisions publiques.

Si on regarde le corps avec une vision socioculturelle ou historique, un corps c'est avant tout une culture, des références en termes d'hommes de terrains et en terme de projet. Il y a une culture forte qui se partage au niveau d'hommes, qui ont manifestés de la solidarité, du courage dans certains cas. Un corps ne se juge que sur la durée, le nouveau corps est encore très récent. Ce corps a des valeurs car il est fait de plusieurs corps qui ont des cultures de corps extrêmement fortes. Aux vus des intérêts partagés pour l'écologie et le développement durable, et pour le métier d'ingénieur il paraît évident que les deux corps, Ponts et Gref doivent fusionner.

Par ailleurs ces deux corps partagent les valeurs de la haute fonction publique : l'intérêt général, la loyauté à l'employeur Etat, travailler sur le long terme et sur l'innovation qui une spécificité du corps des IPEF.

Peut-on dire que le corps est porteur de valeurs alors qu'au sein même du corps il y a beaucoup d'individualité ? Le corps se caractérise par des produits formatés de la même manière et qui ont le même schéma de pensée bien qu'ils aient des vus différentes. Avec la fusion des corps et la forte indépendance de ces membres on ne peut pas dire que le corps en tant que tel soit porteur de valeurs.

La difficulté aujourd'hui, c'est de définir l'identité commune qui est la base de l'esprit du corps, et constitue ce à quoi chacun de réfère quelque soit l'endroit où il sert.

Cependant sachant que le corps n'a que trois années complètes d'existence il n'y a pas la visibilité nécessaire pour dire qu'il n'y a pas d'identité commune.

Au sein du corps des Mines par exemple, il y a une compétition interne très vigoureuse entre les membres, c'est une forme d'esprit de corps intéressant, il y a une culture de la performance individuelle qui constitue un ciment et qu'on ne retrouve pas chez les IPEF.

En ce qui concerne la formation, les étudiants sont séparés ce qui ne permet pas de créer un esprit de corps. Ils ont seulement un semestre de formation en commun appelé MSPAPDD (mastère pour la formation en politiques publiques) qui crée un esprit de corps.

Il faut trouver des valeurs transcendantes collectives, ce qui manque c'est une mystique collective. Les Ipef travaillent sur les infrastructures du développement, ils mettent à disposition des individus des outils du développement. En terme de mystique collective c'est très important, c'est une valeur forte qui pourrait donner une certaine légitimité au corps. La formation scientifique des Ipef leur donne une exigence de vérité qui constitue également une valeur.

Là où un corps existe c'est quand il agit comme réseau. Aujourd'hui le réseau existe, mais au bout d'un certain temps le réseau va disparaître, si le réseau ne fait pas sens il va disparaître. Le réseau existait parce que les membres partageaient des choses, aujourd'hui s'il existe c'est parcequ'il est le fruit d'un long passé. Le réseau ne fera plus sens pour personne s'il n'y a plus d'éléments de références communs.

Les expériences communes de l'action publique façonnent le corps des Ipef, au lieu de se concentrer sur les valeurs qui ne sont plus partagées, il faut se concentrer sur les valeurs qui existent encore.

Comment se construit l'état d'esprit des Ipef ?

Les corps techniques de l'Etat ne sont pas dans un état d'esprit d'engagement. Les postes qui leurs sont offert ne sont pas adaptés. Il faut se demander si l'art de l'ingénierie se trouve aujourd'hui ailleurs. Ce qui fait sens, c'est faire de l'ingénierie pour l'intérêt général et pour l'action publique.

Il faut croiser la connaissance de l'ingénierie et l'intérêt général afin de proposer des postes de terrains pour les premiers postes. Il faut donc établir des fiches de poste qui favorisent le contact avec le terrain. Cela pose un problème d'attractivité des jeunes qui ne sont pas satisfait dès leur entrée dans le corps. Ils ont en effet besoin de se forger leur propre identité et reconnaître les richesses qu'ils ont acquises et qu'ils vont apporter.

Tous les Ipef sont fières de la mission qu'ils accomplissent, ils doivent reconnaître et conserver cette fierté pour entretenir et garder un esprit de corps « Ipef un jour Ipef toujours »

On ne peut pas construire un esprit de corps sans une vue stratégique de sa surface d'action, or cette surface est en constante évolution. Une réflexion sur la vision traditionnelle du corps est nécessaire. Un esprit de corps doit se construire sur une stratégie de ce qu'il y a à faire.

Aujourd'hui, les ingénieurs sont sollicités plus que jamais dans les espaces urbains. En effet, ils doivent résoudre de nouvelles questions. Face à un espace très occupé, des zones de plus en plus complexes, les questions à résoudre sont non seulement techniques mais d'ordre social, économique, politique, stratégique. Les ingénieurs ont la compétence pour croiser ces problèmes complexes.

Comment caractériser la solidarité active au sein du corps ?

Il y a bien une solidarité active qui fonctionne grâce au réseau. Cette solidarité doit être profonde et véritable, et pas seulement superflus.

Il faut donner des exemples de solidarité active entre membres du corps pour provoquer une prise de conscience.

## Propositions

Dans la construction de ces nouvelles frontières, ce nouvel espace stratégique, cette nouvelle vision de l'action publique, quel rôle peut jouer l'Unipef ?

- trouver pour les jeunes qui sortent le moyen d'échapper à la sinistrose de l'administration centrale
- il y a moitié moins de postes d'encadrant, si on envoie des jeunes sur le terrain il faut faire accepter qu'ils soient adjoints
- comment accompagner au sein de l'Unipef les évolutions pour mieux s'adapter au monde qui change
- vivre à proximité du politique est une nécessité, il faut faire accepter à l'ingénieur qu'il a besoin du politique
- définir un parcours professionnel type qui retrace la voie classique de l'Unipef, avec le début de poste sur le terrain, le contact avec le politique... Pour que le jeune ingénieur s'inscrive sur un certain nombre d'objectifs à atteindre.
- espace de circulation professionnel : clarifier cet espace et autoriser des mouvements au sein de cet espace, comprendre qu'il y a différents niveaux qui peuvent construire quelque chose ensemble et échanger.
- continuer à porter de l'attention aux jeunes
- capacité à ouvrir des fenêtres aux camarades qui le souhaitent, ceux qui ont envie de s'intéresser à autre chose, il faut leur permettre cela.
- comment l'Unipef peut cultiver la solidarité active et la fierté entre membres
- territoires de conquête : quels sont les domaines qui ont un potentiel de croissance et pour lesquels notre expertise est nécessaire, quels sont les secteurs sur lesquels on pourrait positionner des individus pour conquérir ces territoires. L'Unipef doit identifier ces secteurs et construire des parcours de carrières sur ces territoires.
- l'Unipef peut mettre en place des tutorats pour orienter et conseiller les jeunes.
- L'Unipef doit mettre en place des échanges interpersonnels avec les jeunes pour éviter qu'ils aient des idées contre-productives.

## Conclusion

Plusieurs questions ont été évoquées : la complexité du corps, les missions du corps, la place des jeunes, l'identité du corps, les valeurs partagées par les ingénieurs et par le service public.

Apport de la théorie des organisations sur le corps au sens de collectivité :

- la création d'une solidarité qui est d'avantage une solidarité défensive que proactive
- esprit de corps c'est synonyme de bureaucratie, c'est ce que les bureaucrates se créent entre eux pour se protéger lorsqu'ils sont confrontés au public
- l'esprit de corps est fonction des efforts consentis pour appartenir au corps et des difficultés d'accès au corps
- confusion esprit de corps et esprit de castes









## Table des matières

---

Thèse de Doctorat / Décembre 2022 .....	1
<b>Introduction .....</b>	<b>14</b>
<b><i>PARTIE 1. Exploration du phénomène corporatiste à l'épreuve de la carrière – Contexte de la recherche, revue de la littérature et cadre conceptuel.....</i></b>	<b>27</b>
<b>Chapitre 1 : Les grands corps d'État ou l'élite administrative française .....</b>	<b>28</b>
1.1 Genèse de la notion de corps d'État .....	28
1.1.1 L'origine étymologique des « corps d'État » .....	28
1.1.2 Un peu d'histoire : des corps de métiers aux corps d'État .....	29
1.1.3 Les corps d'État, un système hiérarchisé .....	32
1.1.4 Les propriétés des corps d'État .....	33
1.2 Les grands corps d'État.....	37
1.2.1 Une hégémonie indiscutable .....	38
1.2.2 Des critères de gestion propres .....	39
1.2.3 Grands corps et grandes Écoles .....	40
1.2.4 Les grands corps, un pouvoir d'État.....	42
1.3 Une gestion des carrières publique .....	46
1.3.1 Statut général et spécificités professionnelles.....	46
1.3.2 La gestion des carrières en pratique .....	50
1.4 Les corps face à une gestion publique en évolution.....	52
<b>Chapitre 2 : Le cas emblématique du corps des Ingénieurs des Ponts, des Eaux et des Forêts.....</b>	<b>56</b>
2.1 Le corps des Ponts et Chaussées .....	56
2.1.1 Une histoire emblématique : du XVI <sup>ème</sup> siècle aux années 1960.....	57
2.1.2 Un corps à l'épreuve des réformes publiques : de la décentralisation aux années 2000	61
2.1.3 Un corps, une École .....	64
2.1.4 Les stratégies élitaires.....	65
2.2 Le corps du Génie Rural des Eaux et des Forêts .....	67
2.2.1 Rétrospective du corps du GREF .....	67
2.2.2 Un corps, une École .....	70
2.2.3 Les institutions au service du corps .....	71
2.3. La fusion du corps des Ponts et Chaussées et du corps du GREF .....	72

2.3.1 Une histoire commune, entre rivalité et rapprochement .....	72
2.3.2 La fusion des corps .....	75
2.3.3 Les principales évolutions .....	77
2.3.4 Les premiers retours de la fusion .....	79

### **Chapitre 3 : La genèse du concept de « carrière » et son implication en sciences**

#### **sociales..... 83**

3.1 Les « premiers postes » ou premiers pas vers une conceptualisation de la notion de carrière .....	84
3.1.1 La genèse de la notion dans la bureaucratie de Weber .....	84
3.1.2 Mannheim, l'héritier de Weber .....	85
3.2 Les carrières dans la tradition de l'École de Chicago .....	86
3.2.1 Les apports des sociologues de l'École de Chicago .....	86
3.2.2 Les apports de Hughes à la théorie des carrières .....	88
3.3 La dimension de la carrière en psychologie .....	92
3.3.1 La théorie des choix vocationnels de Holland .....	93
3.3.1.1 Introduction à la théorie de Holland .....	93
3.3.1.2 Le développement de la typologie de Holland .....	94
3.3.2 La théorie du développement de carrière de Super .....	100

### **Chapitre 4 : Réflexions autour du concept de carrière – Une carrière**

#### **organisationnelle ..... 106**

4.1 Une carrière classique qui se déploie au sein de l'organisation .....	107
4.2 Étudier le développement des carrières .....	117
4.2.1 La carrière comme avancement .....	118
4.2.2 La carrière comme profession .....	121
4.2.3 La carrière comme succession continue d'emplois .....	126
4.2.4 La carrière comme une succession continue d'expériences liées aux rôles détenus par l'individu .....	128
4.3 La carrière dans le secteur public .....	134

### **Chapitre 5 : L'évolution d'un modèle classique vers de nouveaux modèles de carrière**

#### **- Le paradigme des nouvelles carrières, des carrières axées sur l'individu ..... 137**

5.1 Évolution du travail et de la carrière au regard des changements de la société .....	138
5.1.1 Une conjoncture propice .....	138
5.1.2 De nouvelles carrières axées sur l'individu .....	139
5.1.3 Des « boundaryless organizations » aux « boundaryless careers » .....	141
5.2 La théorie des carrières proteiformes .....	143
5.3 La théorie des carrières nomades .....	146
5.3.1 Les principes des carrières nomades .....	146

5.3.2 Le modèle de « <i>boundaryless career</i> » de Sullivan et Arthur.....	155
5.3.3 Les « <i>boundaryless careers</i> » à la française.....	158
5.4 La carrière publique à l'épreuve du New Public Management .....	165
5.5 Limites de ces nouveaux modèles et retour vers la carrière traditionnelle ?.....	167

***PARTIE 2. Prosopographie du corps des IPEF - Épistémologie, Méthodologie, Résultats et Discussion ..... 174***

**Chapitre 6 : Positionnement épistémologique et justification des choix méthodologiques ..... 175**

6.1 Le positionnement épistémologique .....	175
6.1.1 Le paradigme positiviste .....	178
6.1.2 L'approche interprétativiste.....	181
6.1.3 Le paradigme constructiviste et les apports du pragmatisme .....	182
6.1.4 Un positionnement épistémologique pragmatique .....	187
6.2 Justification du choix méthodologique .....	190
6.2.1 Faire preuve d'opportunisme méthodologique .....	190
6.2.2 Une méthodologie adaptée à la vision constructiviste pragmatique .....	191
6.2.3 Une méthodologie quantitative .....	192

**Chapitre 7 : Le temps du terrain : une radiographie du corps, à l'aide d'une méthodologie quantitative ..... 195**

7.1 Phase exploratoire .....	195
7.1.1 Le focus group : une porte d'entrée vers le terrain .....	196
7.1.2 Le mémoire de Master 2 : une première étude effectuée sur le corps .....	198
7.1.3 Littérature grise .....	199
7.2 La phase principale : une étude empirique longitudinale et quantitative.....	202
7.2.1 La collecte des données.....	202
7.2.2 Le codage des données .....	207
7.2.3 L'étude empirique approfondie : une analyse longitudinale.....	217
7.2.3.1 L'intérêt d'une analyse longitudinale .....	217
7.2.3.2 Une dimension historique .....	219
7.2.3.3 L'analyse longitudinale : une analyse par cohorte.....	220
7.2.3.4 L'analyse longitudinale : mesure de la dissemblance et analyse séquentielle.....	223

**Chapitre 8 : L'évolution des carrières à l'épreuve de l'analyse par cohorte ..... 236**

8.1 Résultats de l'analyse par cohorte .....	236
8.1.1 L'analyse intracohortes .....	238
8.1.1.1 L'analyse des promotions des années 1980 : la première cohorte.....	238
8.1.1.2 L'analyse des promotions des années 1990 : la deuxième cohorte .....	242
8.1.1.3 L'analyse des promotions des années 2000 : la troisième cohorte.....	246

8.1.1.4 L'analyse des promotions des années 2010 : la dernière cohorte .....	249
8.1.2 L'analyse intercohortes .....	251
8.2 Synthèse des résultats : spécificité et permanence des cohortes .....	257
8.2.1 Des effets permanents et durables pour l'ensemble des cohortes et sur toute la période .....	257
8.2.2 Des spécificités cohortales .....	259
8.2.3 Des groupes de cohortes qui partagent des spécificités communes .....	261
<b>Chapitre 9 : Carrières des IPEF et typologie de carrière.....</b>	<b>263</b>
9.1 Mise en œuvre de la méthode d' <i>optimal matching</i> et résultats de l'analyse .....	263
9.1.1 La mise en œuvre pratique.....	263
9.1.2 Méthode de classification .....	264
9.1.3 Une typologie en six classes .....	266
9.1.3.1 Chronogramme .....	267
9.1.3.2 Tapis de séquences et tapis de séquence triés .....	271
9.1.3.3 Indicateurs décrivant les trajectoires .....	275
9.2 Synthèse des résultats de l'analyse séquentielle et trajectoires types .....	282
<b>Chapitre 10 : La permanence d'un corps en voie de décomposition... ..</b>	<b>287</b>
10.1 Corps des IPEF et réforme de l'État .....	288
10.1.1 Les années 1980 : Les IPEF face à la décentralisation.....	288
10.1.2 Les années 1990 : Les IPEF face à la déconcentration et à l'introduction du NPM ..	291
10.1.3 Depuis les années 2000 : Les IPEF à l'épreuve des fusions .....	293
10.2 Un impératif de pérennisation.....	295
<b>Chapitre 11 : Analyse comparative, ou le déploiement des carrières dans les autres grands corps d'État .....</b>	<b>299</b>
11.1 Courtes monographies et analyse comparée des contextes .....	299
11.1.1 Présentation de l'IGF .....	300
11.1.2 Présentation du corps des Mines .....	302
11.1.3 Analyse comparée des contextes .....	305
11.2 Déploiement des carrières .....	307
11.2.1 Les grands corps et leur rapport au secteur privé .....	307
11.2.2 L'importance du passage par les cabinets .....	308
11.2.3 Les positions occupées au sein de l'administration .....	308
<b>Chapitre 12 : Bureaucratie ou nomadisme ? .....</b>	<b>311</b>
12.1 Le modèle de carrière des membres du corps des IPEF .....	311
12.1.1 Une carrière qui demeure bureaucratique .....	311
12.1.2 Le corps des IPEF, une profession aux carrières multiples .....	313
12.1.3 Les nouveaux modèles de carrière des IPEF .....	313

12.2 Une typologie des carrières des hauts fonctionnaires .....	315
12.3 Une autonomie pas tout à fait menacée, mais cela reste une question de temps... ..	318
12.4 Préconisations managériales : l'impératif managérial d'une nouvelle gestion des carrières publiques .....	319
<b>Conclusion .....</b>	<b>337</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>352</b>
<b>Table des schémas, figures, tableaux.....</b>	<b>376</b>
<b>Table des annexes .....</b>	<b>379</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>394</b>





## **Résumé**

*Alors que la mise en extinction des grands corps de l'État se concrétise avec la réforme de la haute fonction publique, c'est l'avenir de l'ensemble du système corporatiste et élitaire français qui est bouleversé et l'organisation séculaire des grands corps qui est remise en question. Plus que jamais, les hauts fonctionnaires ainsi que la gestion de leurs carrières sont au cœur des préoccupations de l'État. Dans ce propos, l'évolution du système corporatiste français est analysée à travers le prisme des carrières des Ingénieurs des Ponts, des Eaux et des Forêts. Le modèle des carrières publiques est étudié à partir d'une base de données prosopographique couvrant la période 1980 à 2015. Une double approche quantitative longitudinale est mobilisée afin d'analyser l'espace et l'évolution des carrières des membres d'un grand corps technique de l'État. L'analyse porte sur les carrières de 1215 individus répartis en quatre cohortes en fonction de l'année d'entrée dans le corps. En dépit des réformes de l'appareil étatique, les hauts fonctionnaires arrivent à conserver des logiques corporatistes et à les concilier avec des logiques managériales qui impliquent le développement de différents types de carrières. Cette analyse rétrospective des carrières propose des préconisations managériales projectives qui intègrent la conduite du changement induit par la récente réforme de la haute fonction publique et la gestion des carrières qui en découle.*

*Descripteurs : grands corps d'État, haute fonction publique, ingénieurs, carrière, réforme, gestion des carrières, analyse longitudinale, recherche quantitative, typologie*

## **Abstract**

***The management of a technical grand corps of French state in retrospect. Analysis of the careers of the corps of top technical civil servants "Ingénieurs des Ponts, des Eaux et des Forêts" from 1980 to 2015***

*As the contracting stature of the "grand corps" of the French state continues with the reforms of the higher public office, it is the future of the entire French corporatist system along with the established organization of the "grand corps" that is subject to significant upheaval. More than ever, high public officials as well as the management of their careers are at the heart of the French state's concerns. The evolution of the French corporatist system is analysed through the prism of the careers of the corps of top technical civil servants "Ingénieurs des Ponts, des Eaux et des Forêts". The models of public sector careers are studied from a prosopographical database covering the period between 1980 and 2015. A quantitative longitudinal approach is utilized in order to analyse the evolution of the careers of members of a technical "grand corps" of the state. The analysis covers the careers of 1215 individual distributed across four cohorts depending on year entry into the corps. Despite the reforms of the state apparatus, high public officers are able to maintain corporatist mindsets and reconcile them with managerial approaches which implies the development of different types of careers. This retrospective analysis of careers proposes projective managerial recommendations that integrate the management of change brought about by the recent reform of the higher public function and the management of careers that ensues.*

*Keywords: grands corps of the French state, high public officials, engineers, career, reform, career management, longitudinal analysis, quantitative research, typology*