

**LA PSYCHOLOGIE  
DES HAUTS FONCTIONNAIRES**

***Les Directeurs d'Administrations Centrales***

PAR

Marie-Christine KESSLER

*Directeur de Recherche au C.N.R.S.*

Il s'agit ici d'une étude de la psychologie des hauts fonctionnaires à travers l'exemple d'un cas particulier, celui des Directeurs d'Administration centrale.

Le titre même de la communication présentée : « Psychologie des Hauts Fonctionnaires », interpelle : existe-t-il donc une psychologie commune sinon à l'ensemble des hauts fonctionnaires du moins au groupe étudié ? Cette psychologie a-t-elle des traits suffisamment stables et homogènes pour constituer une entité analysable ? Ma réponse sera : oui, les Directeurs ont une personnalité collective qui se révèle dans des motivations, des attitudes, des comportements sinon identiques, du moins très proches les uns des autres. Ce sera une première partie. Dans une seconde partie, je tenterai de trouver les raisons expliquant l'existence de ces structures psychologiques communes : faut-il les chercher dans la personnalité même des individus, ou dans des processus de socialisation, familiale, éducative, scolaire, administrative.

Un mot tout d'abord des matériaux sur lesquels j'ai travaillé. Il s'agit du « Corpus » représenté par une cinquantaine d'interviews non directives, effectuées par moi-même et par mon collègue, J.-L. Bodiguel, auprès de Directeurs d'administration centrale actuellement en fonction et auprès de leurs prédécesseurs. Notre interrogation de base relevait plus de la Science Politique que de la psychologie ; un changement d'élites administratives a-t-il accompagné le changement politique de 1981 ? Les

résultats de l'enquête ont dépassé nos prévisions initiales. Les données enregistrées sont très denses, très homogènes. Elles recouvrent les conduites, les opinions des hauts fonctionnaires confrontés avec des problèmes politiques, mais elles contiennent également des renseignements importants sur leur histoire personnelle, familiale, scolaire, universitaire, professionnelle. La plupart des individus interviewés sont parvenus à remonter très loin et très profondément dans leur passé. Quelques-uns sont restés fixés dans leur présent généralement parce qu'ils le vivaient mal et ne parvenaient pas à s'en détacher. A une exception près, aucun comportement de refus n'a existé au niveau de l'entretien, sans doute parce que les personnes réticentes n'acceptent pas le principe même de l'interview. L'expérience vécue par nous-mêmes et par nos interlocuteurs a revêtu des aspects psychanalytiques. Nous avons parfois libéré des souvenirs difficiles et des angoisses que nous étions presque gênés de réveiller. Des courants de sympathie, et parfois d'agressivité circulent. Nous avons pris conscience de ces phénomènes et nous avons essayé d'en tenir compte au niveau de l'interprétation des propos recueillis.

## I. — UNE PERSONNALITE COLLECTIVE

Comment rechercher l'existence d'une personnalité collective caractéristique du groupe étudié et en fixer les contours ? Un schéma classique de classification des différents niveaux d'étude des forces qui mobilisent l'homme permettra de mieux préciser les points fondamentaux d'un portrait commun des Directeurs :

- Niveau biologique : les besoins.
- Niveau psychologique : les motivations.
- Niveau psychologique : les attitudes.
- Niveau social : valeurs et culture.

La base commune de la personnalité<sup>1</sup> collective de nos hauts fonctionnaires, s'articulera autour des trois niveaux les plus élevés de cette échelle ; elle sera constituée par les motivations, attitudes, valeurs partagées par les différents individus, et enracinées en eux.

### A) *Les motivations : pourquoi entre-t-on dans la Fonction Publique et y fait-on carrière ?*

Les motivations invoquées par les interviewés pour justifier leur entrée dans la fonction publique, puis pour expliquer le déroulement de leur

---

1. Tableau : Les différents niveaux d'étude des forces qui mobilisent l'homme cité in Raymond Thomas et Daniel Alaphilippe, *Les Attitudes*, Paris, P.U.F., 1983, p. 18 coll. Que Sais-Je.

carrière ultérieure, sont généralement très floues. Ces hommes et ces femmes se présentent le plus souvent comme extérieurs aux choix fondamentaux qui les ont concernés : ils n'hésitent pas à dire qu'ils n'ont pas dirigé leur vie.

1. Amenés à réfléchir sur leurs études, sur les concours administratifs qui ont représenté la première étape dans le cursus qui les a amenés aux sommets de l'État, ils se voient pris dans un engrenage et dans des automatismes : il n'y a pas ou peu eu de décisions véritables de leur part. Soit qu'ils aient fait l'École Polytechnique, Sciences Po, ou l'ENA, ou le concours de la Magistrature : *« J'étais moyennement motivée ; je m'inscrivis au concours parce qu'il fallait le faire. » « J'avais près de 25 ans et jusque-là j'avais été un élève passif. » « J'ai fait l'X parce que j'étais bon en maths, je n'ai pas pensé à autre chose. » « Si j'ai fait l'ENA, c'est par un processus d'élimination automatique ; je n'étais pas scientifique, alors que faire ?... A la fin de ma terminale, je me suis orienté vers Paris, vers Sciences Po. Je me suis un peu renseigné sur les diverses voies possibles et j'ai vu de beaux prospectus bleus avec de belles photos qui présentaient l'ENA, comme un débouché naturel de Sciences Po. C'était alléchant. Je n'avais aucune conscience de la difficulté de l'opération. »*

Le paradoxe est encore plus grand lorsque nos interviewés affirment qu'ils se sont retrouvés dans une grande école administrative ... *malgré eux ! « J'ai fait Science Po pour compléter ma formation et non pour me présenter à l'ENA. Je n'étais pas attirée... C'était le milieu qui me déplaisait... puis j'ai passé l'ENA parce que j'étais bien classée à Sciences Po. On m'a dit : il faut passer l'ENA..., alors je l'ai fait. Mais si j'avais été collée, je n'aurais pas repassé le concours. »*

Par la suite, le haut fonctionnaire aime invoquer le *hasard*, comme ressort principal de sa carrière. Mot clef d'une grande majorité d'interviewés, le hasard explique l'entrée dans les cabinets ministériels et l'accès à telle ou telle nouvelle fonction. Les rencontres, les amitiés, la mobilité dans la carrière sont toutes présentées sous le sigle du *hasard*. Un membre du Conseil d'État explique ainsi son entrée dans un Cabinet ministériel : *« Au début..., tout à fait par hasard je suis parti au Cabinet de N. Je vais vous raconter comment cela s'est fait. C'est vraiment par hasard. Voilà, j'étais encore dans mon bureau à 7 h 1/2, le soir, et des fenêtres du Secrétariat général on voyait mon bureau. Le Secrétaire général voit de la lumière dans mon bureau, et de ce fait pense à moi : "Ce pauvre garçon fait du contentieux depuis six ans ! Pourquoi pas lui ?" Vous pouvez lui demander : il vous le confirmera. »*

Si certains hauts fonctionnaires échappent à ce type d'explications, ce sont généralement des polytechniciens. Plus « rationnels », ils acceptent de s'attribuer la responsabilité de certains choix. Ils la mettront en relation avec un plan scientifique de carrière. Toutefois les directeurs qui n'hésitent pas à assumer la paternité des grandes décisions de leur vie, le font dans la douleur. Chaque bifurcation, chaque nouvelle étape d'un cursus

honorum bien rempli est appréhendée avec une grande inquiétude : « *Je n'en ai pas dormi de la nuit* » ; « *J'en ai été malade* » sont des phrases que l'on entend bien souvent. Cette angoisse existe alors même que le poste proposé est honorifique et même mieux « coté » que le précédent, alors même qu'il a été l'objet d'une envie réelle et de démarches préalables de la part de son nouveau titulaire. La peur accompagne la nouveauté. De même, beaucoup d'interviewés font état de refus multiples de leur part devant une promotion et une perspective de mobilité : les autorités politiques et administratives ont dû s'y reprendre à plusieurs fois pour les convaincre d'accepter de nouvelles responsabilités. Cette excessive modestie ne semble pas feinte. Elle est l'expression d'une anxiété.

Cette vision très dépossédée d'eux-mêmes que donnent les hauts fonctionnaires qui n'hésitent pas à se présenter comme des marionnettes dans un théâtre d'ombres dont les ficelles leur échappent est d'autant plus étonnante que leur discours est animé simultanément par une vision très précise du Service Public comme ressort principal de leur philosophie. Il y a là un élément d'incohérence fréquent dans les interviews. Cet idéal de service public est le deuxième temps fort des interviews : il structure les attitudes socio-politiques ; il débouche sur la définition de valeurs bien particulières au groupe étudié.

## B) *Attitudes et valeurs : la politique, l'entreprise, l'administration*

### 1) *A l'égard de la Politique*

La question politique amène à distinguer trois séries de variables et une dominante dans les attitudes des directeurs.

#### a) *Les variables*

Trois groupes d'individus se distinguent nettement par leurs réactions à l'égard du politique.

Pour un premier groupe, le neutralisme volontaire est la règle. Le haut fonctionnaire se doit de servir tous les ministres successifs dans un parfait esprit d'« objectivité ». Il doit les informer, les avertir des difficultés éventuelles. Il doit faire abstraction de ses positions personnelles qui ne doivent pas s'exprimer publiquement. Le directeur n'a pas à prendre de positions politiques. « *Je n'ai jamais connu la vie politique. Je n'ai jamais écrit et signé la moindre ligne de ma main... Je n'ai jamais mis mon nom au bas d'une pétition. Les gouvernements passent. La Nation demeure. Il faut des gens qui ont la force de lui rester fidèles... J'ai toujours réussi à sentir la permanence de la Nation au travers des changements... Les choses qui comptent pour moi sont la liberté et le service de l'État.* » Ce long extrait d'interview est particulièrement caractéristique de cette mentalité classique du fonctionnaire traditionnel que l'on peut qualifier de « wébérien » : il est habitué à faire une dichotomie entre les services

« techniques » qu'il rend et les options politiques extérieures à lui qu'il respecte. Il s'agit en l'espèce d'un fonctionnaire relativement âgé. Mais il n'est pas seul à avoir ces opinions. De plus jeunes partagent ces idées encore très répandues. Dans cette catégorie se rencontrent beaucoup de personnalités en fonction avant 1981. Mais la règle n'est pas absolue. Des directeurs actuellement en poste se veulent aussi « neutres » et magnifient leurs compétences techniques qui les rendent indispensables à tout gouvernement en place, quel qu'il soit.

Un deuxième groupe, également important numériquement, se distingue du premier tout en en étant proche. Les hommes et femmes qui le composent ont apporté des inflexions au modèle traditionnel du fonctionnaire « neutre ». Mais ils ne l'ont pas abandonné. Ils se réfèrent couramment à des notions voisines. Ces directeurs acceptent la notion d'engagement politique. Ils soulignent son caractère inévitable : les préférences latentes des hauts fonctionnaires pour tel ou tel parti ont toujours existé. A l'heure actuelle, certains directeurs au pouvoir font état d'une appartenance plus ou moins lâche, plus ou moins précise, au parti socialiste ; d'autres avouent une « *sensibilité de gauche* » ; d'autres se contentent de dire qu'ils n'étaient « *pas hostiles aux principes incarnés par la Gauche* ». Mais des limites sont clairement posées : le rôle administratif vient le premier ; le politique ne doit point y interférer. Il faut savoir résister aux interventions purement partisans. Il faut garder ses distances à l'égard d'une démarche politique. Ces directeurs actuels rappellent leurs souvenirs passés, montrant qu'ils ont toujours accompli leur service administratif sans le laisser « parasiter » par leurs options politiques personnelles. « *Il faut en faire encore plus quand on se trouve dans l'opposition. Il faut se conduire de manière à ce qu'on ne puisse pas vous attaquer. C'est difficile de vous attaquer si vous êtes irréprochable. L'un dans l'autre, on parvient à faire une carrière normale.* »

L'attitude de ces hauts fonctionnaires de ces deux groupes n'est pas exempte d'une certaine schizophrénie. Comment obéir à des ordres qu'on réprouve ? Comment participer à des décisions que l'on condamne ? Comment rester au service de l'Etat quand l'Etat est aux mains d'adversaires politiques ? La réponse est parfois d'une simplicité pathétique : « *Je serais toujours d'accord pour faire une politique avec laquelle je ne suis pas d'accord* », s'est exclamé un directeur.

Ces questions, nos interlocuteurs évitent de s'y attarder, voire de se les poser trop clairement. Au détour d'une phrase, ils disent ne pas avoir eu de problèmes de conscience « excessifs » au cours de leur vie professionnelle. Après tout, expliquent-ils, tant que la démocratie fonctionne, que nos dirigeants sont désignés légalement aux termes d'un processus constitutionnel régulier, il est du devoir du fonctionnaire de les conseiller et de les servir. L'Administration contient des îlots protégés où il est toujours possible de se réfugier en cas de crise. Notons du reste qu'après 1981, peu de directeurs ont présenté d'eux-mêmes leur démission et sont effectivement partis. La plupart d'entre eux ont attendu d'être renvoyés.

Parmi les directeurs actuellement en place, il en est également beaucoup qui ne verraient pas d'inconvénients à rester avec une nouvelle majorité... à condition que celle-ci le veuille bien ! Sur l'ensemble des personnalités interrogées, à peine cinq ou six semblent s'être réellement interrogées sur les problèmes de déontologie du fonctionnaire avec inquiétude. La période du gouvernement de Vichy n'a été évoquée que peu souvent. Un de nos Directeurs a avoué avoir eu des problèmes moraux véritables en participant au lancement d'un Emprunt dont il désapprouvait les modalités. Un autre directeur dit avoir très mal vécu sa décision de demeurer au pouvoir au service des nouveaux dirigeants, après 1981. Il s'est interrogé pendant longtemps au plus profond de lui-même, mettant en balance sa qualité de fonctionnaire et ses années de fidélité à l'ancienne majorité. Il se souvient encore des « regards » dans les réunions, regards dans lesquels il lisait : « *Est-ce une lavette, une carpette ou un traître ?* »

La schizophrénie ne menace pas uniquement en cas de changement de majorité... Le directeur qui se veut haut fonctionnaire, mais qui d'autre part est également un militant dévoué au service du gouvernement, peut se trouver dans une situation inconfortable. « *Sur le plan politique, en tant que Directeur de..., je n'ai pas à exercer une influence politique. Mais par mon profil de carrière, mon rapport avec le P.S., je peux exprimer en tant que personne un avis politique sur les dossiers. Mais alors, je ne m'exprime pas en tant que directeur... Je sais trop que les directeurs qui font de la politique, c'est horrible !* »

Il existe cependant un groupe de hauts fonctionnaires qui échappe à ces dilemmes en se plaçant délibérément du côté politique : ils se voient et se présentent avant tout comme militants. Leur carrière administrative a toujours été de peu d'importance pour eux, alors qu'elle était primordiale pour les groupes précédents. Ils n'ont pas hésité à se lancer dans des itinéraires parallèles, à occuper des positions marginales ; leur comportement semble avoir été provocateur par rapport aux normes implicites de la Fonction Publique. Ce n'est point rompre avec les règles de l'anonymat que de citer le cas bien connu de l'ancien Président de l'UNEF, faisant un recours devant la Juridiction administrative pour parvenir à être admis à passer le concours de l'ENA et ultérieurement se présentant aux Elections à Bordeaux contre M. Chaban-Delmas, Premier Ministre, faisant fi des circuits administratifs, économiques et financiers « naturels » pour un inspecteur des Finances en se cantonnant dans des postes universitaires et culturels.

#### b) *Une constante*

Au-delà de ces variations, une attitude commune se dégage. Les Directeurs interrogés ne veulent à aucun prix « *faire de la politique* ». Tous disent avoir été à un moment ou à un autre sollicités et avoir refusé. Aucun d'eux n'est réellement tenté par une véritable carrière politique. Pourtant, leur engouement est grand pour les affaires municipales. Certains sont maires, d'autres souhaitent le devenir. Chacun est tenté par la gestion

des affaires locales. L'analyse des propos tenus révèle une image assez noire de la Politique chez tous les membres du groupe : aspect cruel des joutes politiques, caractère épuisant d'une carrière politique qui supprime la vie personnelle et intellectuelle de l'individu, crainte des campagnes électorales, des bains de foule et des propos démagogiques. Nos directeurs préfèrent se cantonner dans le secteur des idées. Le jeu politique est cruel, voire un peu sale. Il vaut mieux se tenir à l'arrière-plan, là où la Politique est « noble », où elle s'analyse en « *grandes idées, en vues générales, en capacités de conciliation.* »

## 2) *A l'égard de l'entreprise privée*

Les mêmes réticences existent vis-à-vis des entreprises privées. Une très grande majorité des personnes interviewées en parlent même avec répugnance : les idées d'argent, de profit et de commerce sont étrangères à leur philosophie. On ne peut gaspiller sa vie à des activités insignifiantes, telle la vente de savonnets, de petits pois, du coton, des pâtes... Tous les produits et objets possibles sont ainsi évoqués sur le mode dérisoire. Nos interviewés prennent soin d'ajouter qu'ils ne méprisent pas ces activités nécessaires au pays, mais il n'y a guère d'entretien où la charge implicite d'ironie n'est pas présente : « *La vie, c'est quand même autre chose que de vendre du savon !* » Si les fonctionnaires se montrent parfois tentés par l'entreprise, c'est par l'entreprise nationale jugée plus « digne » que les autres. L'idée d'une vocation de Service Public qui attire invinciblement vers le service de l'État est très forte dans un grand nombre d'entretiens. L'entreprise privée est délibérément rejetée dès le niveau des choix initiaux de carrière. Un départ postérieur vers le privé est ressenti comme un déchirement : « *ma vie serait finie* », ou un reniement aussi lourd de significations que l'abandon d'une vocation religieuse : « *J'ai eu à un moment l'occasion de quitter l'Administration. J'ai été tenté, fortement tenté. Mais j'ai résisté à la tentation. J'ai vérifié à ce moment-là mon degré d'attachement à la fonction publique. J'ai renouvelé mon pacte d'adhésion. J'ai vu à quel point je tenais à cette chose-là : la Fonction Publique.* »

Ces attitudes à l'égard de l'entreprise privée sont très monolithiques chez certains interviewés. Ceux qui semblent les plus intransigeants sont sans doute les fonctionnaires les plus traditionnels, comme les fonctionnaires les plus politisés et surtout les plus engagés à gauche. Les nuances sont plus grandes chez les dirigeants que leurs fonctions ou leurs relations ont mis le plus fréquemment en rapport avec le secteur privé. Ce domaine est au demeurant un de ceux où les personnalités interrogées admettent le plus spontanément et le plus fréquemment avoir évolué avec les années et l'expérience. Certains avouent ainsi s'être rendus compte du fait selon lequel l'Administration est souvent le relais des intérêts sectoriels du domaine qu'elle gère. Les directeurs éprouvent un certain mal à définir l'intérêt général. Certains avouent douter de son existence. De ce fait,

l'entreprise privée leur paraît moins entachée du péché de défense des intérêts particuliers qu'elle n'avait pu leur paraître dans leur jeunesse.

Peu de Directeurs au demeurant se disent prêts à sauter le pas et à s'orienter vers le secteur privé. Des obstacles matériels s'y opposent, il est vrai : leur âge, leur type de spécialisation les rendent difficilement récupérables par l'entreprise. Ils en sont bien conscients et en sont parfois très angoissés. Mais de surcroît, leur attachement à l'Administration apparaît souvent fondamental.

### 3) *A l'égard de l'Administration*

Les paroles entendues révèlent un rapport affectif très fort avec l'Administration perçue comme une entité familiale. L'Administration est aimée. On s'y sent bien. Les collaborateurs y sont de bonne qualité et les discussions avec eux sont passionnantes. Les interviews contiennent des déclarations d'amour réelles : « *J'ai passionnément aimé les Finances.* » « *Je me sens bien. Je me suis toujours senti bien dans l'Administration.* »

La quasi-totalité des interviews révèlent une intégration très grande des individus à leur milieu. Il y a peu de marginaux, peu de malheureux, peu d'insatisfaits. Généralement, les directeurs sont contents d'eux et des différentes responsabilités qui ont été les leurs dans l'Administration. « *J'ai fait un parcours sans faute* », nous a dit l'un d'eux avec une grande satisfaction. Toutefois, les directeurs sont d'autant plus épanouis que leur situation actuelle les comble. Parmi les directeurs nommés depuis 1981, la sérénité était plus grande il y a 18 mois qu'elle ne l'est à présent. Les dernières interviews réalisées sont pleines d'angoisses quant à l'avenir. L'attachement à la fonction de directeur est grand... peut-être d'autant plus que les lendemains sont difficiles à assurer. Ceux qui ont été démis de leur fonction ont généralement très mal vécu cet épisode. Un directeur interrogé quatre jours avant son départ était d'une grande amertume. La charge de déception était énorme, et couvrait tous ses propos. Les griefs formulés en ces moments cruciaux ne sont généralement pas tournés à l'encontre de l'Administration, mais du politique. Si les directeurs ont parfois conscience lorsqu'ils quittent leurs fonctions que leur action n'a pas eu toute l'ampleur et les succès désirés, ce n'est pas l'Administration qu'ils en rendent responsable : l'administration est perçue comme particulièrement docile à leurs yeux. Alors que le discours des hommes politiques est souvent plein de réticences à l'égard d'une Administration accusée de poursuivre sa propre politique et de freiner sinon même de contrecarrer les initiatives gouvernementales, les directeurs sont unanimes à se féliciter de la docilité administrative.

Sans doute y a-t-il moins ici véritable affection pour l'Administration que désir de se rassurer sur leurs propres capacités de séduire et de gérer. Les directeurs n'acceptent absolument pas l'idée d'un rejet de la part de leurs services. Ils ne veulent pas voir les oppositions que leur nomination a pu susciter dans leur administration. Ils se rassurent en affirmant que



leur accès aux fonctions de directeur a été favorablement accueilli par leur Administration, même si la suite de leurs propos montre qu'au fond d'eux-mêmes ils sont conscients du contraire. Souvent ils acceptent l'idée d'une réticence initiale vite aplanie par leur travail, par leur prise en charge des intérêts des services, par leur connaissance des dossiers.

L'Administration est cependant parfois accusée par certains directeurs de lenteur, irresponsabilité, paresse, bureaucratie... Mais ces directeurs peuvent être facilement identifiés. Il s'agit de directeurs fortement politisés que ce soit à droite comme à gauche. Ces directeurs ne se sentent apparemment pas réellement du même monde que ceux qu'ils dirigent et qu'ils jugent insuffisamment mobilisés, indifférents. Les directeurs de provenance extérieure à l'Administration sont également assez critiques à son égard, mais de façon moins passionnée. Ce sont les directeurs qui se présentent et se vivent comme des militants de gauche qui sont les plus acerbes. Ils vivent avec l'Administration une histoire d'amour déçu : le laisser-aller, la rigueur décroissante de l'Administration, les choquent dans leur idéal de Service Public. La passivité de l'Administration leur apparaît comme un frein à la réalisation de leur mission : « *La pesanteur de l'Administration est tout à fait dramatique... il y a une force d'inertie considérable... le juridisme est un moyen fabuleux de combattre un projet... les gens ici font des textes et ils considèrent qu'ils ont bien fait leur travail. Peu importe si les textes ne sont pas appliqués...* »

Cet attachement aux fonctions exercées et à l'Administration en tant qu'entité globale pose une question annexe : si les directeurs dans leur ensemble s'épanouissent si allégrement dans le milieu administratif, n'est-ce pas parce qu'ils y trouvent de profondes satisfactions personnelles ? Ces satisfactions s'analysent en termes du pouvoir.

### C) *Le pouvoir*

Dans le groupe représenté par l'ensemble des directeurs de Ministères, le pouvoir est une notion importante quoique souvent refusée au niveau des mots. Mais beaucoup de comportements s'expliquent par la recherche du pouvoir. Celui-ci est à la fois aimé et redouté.

#### 1) *Un pouvoir aimé*

Le goût du pouvoir se manifeste tout d'abord par la satisfaction trouvée dans la compétition couronnée de succès qui a marqué le parcours scolaire, le passage par les Grandes Ecoles. Faire plus et mieux que les autres, s'imposer dans une course d'obstacles est une sensation grisante pour nos interviewés. Les Polytechniciens sont particulièrement friands de réussites aux examens et aux concours. Tous les interviews de nos ingénieurs issus de Polytechnique contiennent des références nombreuses et détaillées à la description du *Cursus honorum* préalable à l'entrée dans la Fonction

Publique : les prix d'excellence, les mentions au Baccalauréat, les rangs obtenus à l'examen d'entrée en 6<sup>e</sup> comme à l'École Polytechnique et à l'École des Ponts sont encore parfaitement présents dans les mémoires. La compétition est une griserie recherchée et parfois avouée : selon un polytechnicien, les concours ont été les circonstances les plus excitantes de son existence ; toutes les occasions dans lesquelles il est placé en face d'un défi le stimulent car elles lui rappellent la période bénie de l'entrée à Polytechnique. Dans la suite de la vie, le même type de satisfaction est donc recherché. Il est toujours agréable de l'emporter sur un ou plusieurs autres candidats pour l'accès à un poste. Un exemple caricatural : un de nos interlocuteurs nous a naïvement confié qu'il ne s'était décidé à accepter un poste que parce qu'il était sur le point d'être attribué à un concurrent.

L'exercice de fonctions administratives permet l'épanouissement d'une certaine volonté de puissance. Commentant l'attrait de leurs tâches, les personnalités interrogées soulignent divers traits qui, tous, illustrent la même idée : participation à des décisions générales et fondamentales, direction d'une équipe ou d'un service comportant un nombre important d'individus, relations avec des organisations professionnelles ou syndicales, fréquentation quotidienne d'hommes d'Etat. Il est significatif que beaucoup de nos directeurs avouent avoir été freinés dans leurs velléités de départ vers le privé par la perspective de devoir « faire leurs classes » en commençant à un niveau subalterne : « *je ne pourrais plus m'y faire* », disent-ils fréquemment. Leur plaisir se trouve essentiellement dans le maniement des idées et des hommes : la joie de voir cheminer une idée qu'on a lancée, la satisfaction de la voir aboutir, sont souvent soulignées. Mais les directeurs aiment aussi diriger les autres ; ils trouvent du plaisir à animer les réunions et à les voir s'orienter dans la direction qu'ils leur impriment. Ils apprécient aussi d'infléchir la carrière de leurs subordonnés, de guider les jeunes et de les orienter : « *j'aime la pâte humaine* », répète à plusieurs reprises un des directeurs.

## 2) *Un pouvoir redouté*

Les personnalités interrogées ne jouissent pas du pouvoir en paix. Certaines avouent avec réticence des tendances « autoritaires », qui s'épanouissent dans la direction de leurs services. Elles ont peur du mot même « pouvoir » qui est prononcé avec précaution. Quant à la réalité du pouvoir, elle est le plus possible écartée : « *J'ai démissionné de mes responsabilités syndicales parce qu'elles flattaient trop mon goût du pouvoir* »... « *le pouvoir... on s'y habitue vite, c'est dangereux* ». Un directeur fait la chasse aux symboles du pouvoir et vide le bureau directorial de ses attributs traditionnel. La sensation même du pouvoir cause un certain vertige. Les directeurs apprécient de disposer d'une certaine autonomie, mais celle-ci ne doit pas être trop grande. Très souvent, ils se plaignent de n'être pas assez contrôlés et soutenus par le Ministre. Ils craignent les retombées de décisions qu'ils sont pratiquement seuls à

prendre. De même, diriger la carrière d'autrui apporte une certaine jouissance, mais la responsabilité en est parfois écrasante. Les directeurs du personnel signalent souvent la charge morale accablante que représente la gestion des carrières et des destins des hommes.

Le remède choisi de préférence pour soigner cette mauvaise conscience est le travail. S'épuiser à la tâche est une justification aux yeux d'autrui. C'est également une justification que l'on s'apporte à soi-même. L'un de nos interviewés démêle fort bien et de façon très émouvante l'écheveau des motivations de son besoin effréné de travail. Sa mère s'est tuée à la tâche dans des besognes matérielles ardues. Lui a la chance d'avoir accédé à des tâches plus nobles. Il lui faut les accomplir le plus scrupuleusement possible dans le respect de son passé.

Des traits communs spécifiques au milieu étudié se dégagent nettement. Les personnes interrogées ont adopté des attitudes socio-politiques très homogènes, doublées d'une adhésion à des valeurs symboliques uniformes. Lorsque des événements identiques viennent les solliciter, par exemple un changement de majorité politique, elles y réagissent par des comportements très proches. Les interviewés se montrent autoritaires puisqu'ils ont du goût pour la manipulation des hommes et des idées et sont tournés vers la compétition. Ils sont en même temps soumis, car ils acceptent la domination politique comme totalement normale et la recherchent, ils craignent l'autonomie. Ils sont relativement peu ouverts sur le monde extérieur comme le montre leur réticence à l'égard du secteur privé et leur grande intégration au milieu environnant pour lequel ils expriment une véritable affection. Politiquement, ils s'avèrent assez modérés, puisque, à quelques exceptions près, ils acceptent généralement de subordonner leurs idéaux politiques à leur déontologie administrative. Ils manifestent tous une répugnance très nette à l'égard de la « politique politicienne » et refusent l'idée d'une carrière politique.

Ces diverses attitudes se relient entre elles, s'organisent en un tout intégré qui constitue la personnalité. Dans la mesure où beaucoup de ces traits caractéristiques se retrouvent chez nombre de ces individus, ne peut-on considérer qu'ils se surajoutent, s'additionnent en surimpression pour constituer une « personnalité de base ». Il n'est pas question de retenir l'idée d'un tempérament spécifique aux hauts fonctionnaires en transposant les thèses d'Adorno. Certes, nos hauts fonctionnaires présentent certaines des caractéristiques isolées par Adorno chez une catégorie d'individus pour déterminer un *type autoritaire*. Mais la notion de personnalité autoritaire chez Adorno est difficilement acceptable dans la mesure où elle semble bien se référer à l'existence d'un tempérament inné lié à des particularités individuelles biopsychologiques.

L'histoire de nos directeurs met au contraire en lumière le rôle important des processus de socialisation dans l'édification de la personnalité.

---

2. Adorno T.W., Frenkel-Bronswick E., Levinson D.J., Sanford R.N., *The authoritarian personality*, 1950, New York, Harper.

## II. — LES FACTEURS D'UNIFORMITE

Un lieu doit être cherché entre cette personnalité collective caractéristique du groupe étudié et d'autres facteurs. Ces facteurs peuvent être internes, dus à l'individu lui-même. Dans cette interprétation, ce serait des individus présentant les mêmes caractéristiques intrinsèques qui se dirigeraient vers la Fonction Publique et accéderaient aux postes de direction. Mais ces facteurs peuvent aussi être externes, dus à l'environnement social, culturel, professionnel. Les dirigeants étudiés seraient alors modelés par leurs expériences scolaires, par leur passage dans des écoles administratives, par leur vie professionnelle... Ces facteurs internes et externes ne peuvent être isolés les uns des autres. Ils se combinent et se cumulent notamment par l'intermédiaire de la socialisation familiale. Comme l'écrivit E. Fromm : « La famille est l'agent psychologique de la société »<sup>3</sup>.

### A) Facteurs internes

L'individu est façonné par son histoire personnelle : ses relations familiales, le comportement de ses proches, ses premières expériences l'ont forgé. A l'origine des convergences existant dans les attitudes sociopolitiques de la population étudiée, il y a une série d'itinéraires personnels qui se rejoignent : tantôt des éléments similaires peuvent produire des effets analogues ; tantôt des événements différents peuvent aboutir à travers diverses logiques à des résultats proches les uns des autres.

#### 1) Le Père

— Parfois le père est totalement absent. L'interviewé est muet à son sujet : le père est-il mort, indigne, oublié, ou au contraire trop pesant ? Parfois la mort précoce du père a marqué l'enfance. Certains soulignent le caractère falot de leur père et a contrario la forte personnalité de leur mère. Les mères de milieux modestes ont œuvré à la réussite sociale de leurs rejetons : « elle n'avait qu'une idée en tête... que je m'élève dans l'échelle sociale ». Ce contexte familial particulier explique peut-être le grand besoin d'identification à un tiers qui marque le comportement des directeurs. Beaucoup d'entre eux ont besoin de se conformer à l'exemple d'un modèle prestigieux : ils expriment leur vénération émue à l'égard d'un maître, enseignant ou initiateur dans la vie professionnelle. Combien de fois, nous ont-ils déclaré : « J'ai eu la chance de travailler avec X...

3. Erich Fromm, *La crise de la psychanalyse - Essais sur Freud, Marx et la psychologie sociale*. 1971, Paris. éd. Anthropos, pp. 204-205.

*il m'a tout appris* »... « *un type formidable, exceptionnel* ». Très souvent, la fidélité à un homme politique s'exprime par une allégeance personnelle plus que par un engagement politique. C'est une personnalité que l'on sert plus que des idées. Certains directeurs se montrent subjugués par les hommes politiques avec lesquels ils ont travaillé : ils soulignent leurs qualités intellectuelles et humaines, leur capacité à maîtriser les dossiers, à se faire obéir de leur administration. Certains directeurs vivent ainsi des fidélités profondes et des dévouements sans condition à l'égard d'un maître politique.

— Une autre hypothèse est plus banale : le père a une influence directe et acceptée. Le fils se modèle sur lui ; même si son père n'a été qu'un fonctionnaire de catégorie très moyenne, il sera son point de référence constant. L'un de nos directeurs affirme avoir eu comme exemple tout au long de sa vie professionnelle, son père, « *modeste fonctionnaire des Finances* ». Parfois aussi, un père qui n'a pas réussi à entrer dans l'Administration pousse son fils à le faire à sa place. Le fils sera chargé de réaliser les ambitions du père.

— Certains de nos directeurs sont les enfants de personnalités célèbres. Ils réussissent le tour de force de ne jamais parler ouvertement de leur filiation au cours de l'entretien, ou y font une allusion discrète par un système d'allusions voilées. Sans doute, le poids de la renommée des parents est-il difficile à porter. Mais le père n'en est pas moins initié dans un effort de mimétisme inconscient. Le fils ou la fille reproduisent son discours, ses idées, voire sa carrière.

Le rejet total du milieu d'origine peut aboutir à une situation analogue. Un de nos interlocuteurs s'est donné beaucoup de mal pour sortir des sentiers battus : études originales, sinon marginales, vie difficile et petits métiers, entrée dans la Fonction Publique à un niveau subalterne. Tout ceci pour aboutir par un chemin détourné à une situation dirigeante dans l'Administration... comme son père.

## 2) *Le milieu familial*

La grande majorité de nos interviewés est représentée par des individus actifs, positifs. La tonalité générale de l'interview est dynamique et semble traduire un goût de vivre ou d'agir. Les difficultés qui se sont présentées dans les études, la carrière ont été surmontées. Des références constantes sont faites à la « chance ». Même si l'on admet une part de mise en scène et le désir de se présenter sous un jour favorable, il semble bien que nos directeurs ne soient pas enclins à la dépression ! Est-ce parce qu'ils ont eu une enfance chaleureuse et heureuse ? Il est bien difficile dans le cadre d'une telle enquête de se prononcer sur les raisons de l'équilibre psychologique de la population étudiée. Notons, toutefois, que les récits misérabilistes existent. Ils représentent l'exception : pour deux ou trois directeurs, la vie a été « dure », « très dure ». Les obstacles ont été nombreux. Il a fait froid l'hiver dans les villes où ils se trouvaient. Les gens rencontrés au

cours de la carrière étaient pleins d'animosité à leur égard. La situation familiale de départ est dans tous ces cas dépeinte comme très mauvaise.

### 3) *L'argent. Le Pouvoir*

Les relations des individus à l'Argent et au Pouvoir posent sans conteste des problèmes psychanalytiques que nous ne pouvons que signaler sans les résoudre. La crainte véritable, voire le dégoût provoqués par le « profit » sont lourds de significations. De même, l'angoisse provoquée par le pouvoir renvoie-t-elle probablement à des inhibitions profondes, à des pulsions sexuelles contenues ou compensées. Nous pouvons nous livrer à un jeu d'hypothèses en paraphrasant Wilhem Reich. Le refus de la sexualité du jeune enfant et son inhibition sont source d'anxiété. A chaque désir se trouve associée une charge d'angoisse. L'individu traumatisé cherche à se mettre sous la protection d'une autorité... Reich situe cette autorité dans le chef, le parti. Ici nous pouvons imaginer que cette autorité est l'Administration. Mais lorsque l'institution administrative place l'individu dans une situation où son autonomie s'accroît, l'anxiété renaît. Dans un autre système d'interprétation psychanalytique, on peut dire que le pouvoir contient un potentiel de libération de l'agressivité non négligeable. L'agressivité fait peur. Chacun cherche à la fuir ou à la maîtriser.

### 4) *Le complexe d'échec*

Une question difficile est posée par les comportements marginaux des Administrateurs qui se présentent comme des militants politiques convaincus. Ils ont subordonné leur carrière à leurs idéaux politiques. Leur histoire, leur itinéraire sont souvent ponctués de désillusions. Ils se sont généralement sentis mal à l'aise dans l'Administration. Ils ont emprunté des circuits parallèles. Ils n'ont pas remporté les satisfactions escomptées. Sans doute, ont-ils été brimés par un contexte politico-administratif hostile, comme ils l'expliquent eux-mêmes. Mais dans quelle mesure n'ont-ils pas recherché cette situation d'exclusion et ces conflits ? Se lancer dans le parcours du combattant sans en respecter les règles, n'est-ce pas courir le risque de rencontrer l'échec ?

Mettre l'accent sur l'histoire psychologique de l'individu ne dispense pas de rechercher l'influence du monde extérieur dans la structuration de ses attitudes. Freud lui-même reconnaissait le caractère social des attitudes. Il montre dans sa « Psychologie collective et analyse du moi » que chaque homme se trouve nécessairement en interaction avec un milieu social qui va être source de plaisir et de frustration<sup>4</sup>. Même si l'on ne retient pas la totalité des idées de Kardiner, ses travaux sur la personnalité

---

4. Sigmund Freud, *Psychologie collective et analyse du moi*, 1921., in *Essais de psychanalyse*, traduction française de S. Jankelevitch, Paris, Payot, 1951.

de base éclairent les relations entre la personnalité et la culture<sup>5</sup>. La personnalité de base d'origine culturelle se manifeste sous la forme d'un répertoire d'attitudes communes intégrés par les individus, fruit d'« institutions primaires », c'est-à-dire essentiellement des normes familiales dans l'éducation des enfants. L'exemple des hauts fonctionnaires amènerait à penser qu'il existe des modèles culturels, particuliers, liés à l'existence de sous-groupes à l'intérieur de la société. Ralf Linton parle dans ce cas de « personnalité de Statut »<sup>6</sup>. Pouvons-nous identifier des facteurs d'édification d'un système d'attitudes propres au groupe des hauts fonctionnaires ?

## B) *Des facteurs externes*

### 1) *Données socio-culturelles véhiculées par la famille*

Les directeurs se recrutent dans un milieu homogène. A quelques grandes exceptions près, les directeurs ne sont pas des « héritiers », issus de grandes dynasties administratives. La majorité d'entre eux provient de familles de traditions administratives ; mais on y trouve plus de fonctionnaires de rang moyen que très élevé. On y compte des juges, des professeurs, des instituteurs, des militaires. Est aussi bien représenté un milieu de professions juridiques se situant à la frontière, à la lisière de l'Administration et manifestant de la considération pour les fonctionnaires. La tradition catholique pratiquante est vivace et évoquée souvent avec chaleur. Les idées de gauche sont dominantes et fortement vécues. Tous ces éléments se combinent pour constituer un héritage en trois points, inculqué, transmis aux individus dès leur jeune âge : Service de la collectivité et du Bien Commun, Refus des valeurs matérielles — donc de l'argent — Condamnation des ambitions personnelles. Les positions des hauts fonctionnaires à l'égard de l'Administration et de l'Entreprise, leurs relations difficiles avec l'Argent et le Pouvoir sont directement en relation avec cet héritage moral qui est fortement revendiqué par beaucoup d'interviewés.

Ces traditions différentes convergent pour constituer un système d'attitudes particulièrement bien intégré et homogène. La référence très explicite à la tradition catholique pour condamner la notion de profit montre l'actualité des thèses de Max Weber sur les incompatibilités entre catholicisme et capitalisme.

5. Sur Kardiner, voir Thomas R. et Alaphilippe D., *Les Attitudes*, Que Sais-Je, *op. cit.*, p. 50, et Alain Lancelot, *Les attitudes politiques*, Paris, P.U.F., 1974, pp. 29-30, coll. Que Sais-Je.

6. Cité par J.C. Filloux, préface à Linton, *Le fondement culturel de la personnalité*, p. XXXVI, Paris, 1959.

## 2) *Le système éducatif français et les grandes écoles administratives*

— Le système éducatif français est une machine très automatisée d'élimination par l'échec. A contrario, les éléments brillants qui surmontent les obstacles successifs se retrouvent sans avoir réfléchi aspirés par les filières les plus prestigieuses : classes préparatoires, grandes écoles. Il n'y a pas de mise en valeur véritable des vocations, des goûts particuliers. La volonté des individus n'est stimulée que par les concours. Ceci explique que les lauréats ne se sentent pas réellement responsables de leur destin. De surcroît, ils acquièrent dans cette course d'obstacles le goût de la compétition pour la compétition, du travail pour le travail, une croyance très ferme dans les vertus de la sélection.

— Le rôle joué par les grandes écoles dans la socialisation administrative des individus est sans doute plus limité qu'on ne le dit parfois. Les grandes écoles sont un point de passage, une période transitoire de la vie des individus. Leurs apports respectifs sont différents : Polytechnique est une école plus scientifique qu'administrative ; elle se situe plus dans la ligne des études antérieures encore scolaires que dans une perspective administrative. Par contre, elle soude réellement ses élèves en un bloc homogène. L'ENA ne possède pas cette capacité d'intégration psychologique des individus en une entité homogène. Mais elle est réellement une école administrative, donnant une première socialisation professionnelle aux élèves.

Ces deux points méritent d'être explicités :

La scolarité à l'X est vécue de façon heureuse. Elle est toujours évoquée avec chaleur : bon niveau des enseignements scientifiques, professeurs intéressants, liens très forts tissés entre camarades. Nous n'avons guère entendu de notes discordantes dans ce concert de louanges. Par contre, l'aspect très intellectuel de l'enseignement est souligné. Il n'y a pas à ce niveau de préparation aux tâches administratives. Mais le poids de l'X sur les individus est fort. L'X fait croire à la primauté de la science, de la raison, de la technique. Elle attise une méfiance assez forte à l'égard des jeux politiques. Elle crée des solidarités globales entre ses élèves et il existe sans nul doute un esprit polytechnicien qui transcende et précède les esprits de corps particuliers qui naîtront par la suite lorsque les anciens élèves seront versés dans tel ou tel corps d'ingénieurs de l'Etat.

L'ENA ne développe pas réellement les fraternités collectives. Elle ne laisse généralement que des souvenirs médiocres, voire exécrables. Au mieux, elle est vécue avec indifférence. Les interviewés ont généralement sur elle un jugement mitigé. Les rivalités, les mesquineries « inquiétantes » sont évoquées. Mais nos interlocuteurs soulignent cependant que l'apport de l'ENA sur le plan professionnel et administratif existe. La période de stage a toujours laissé des impressions vivaces : le stage est généralement ressenti comme un moment fondamental qui donne la première et la véritable mesure des responsabilités administratives. La scolarité à l'Ecole comporte également un apport réel. Elle s'inscrit certes



dans la ligne des études antérieures. Mais elle les consolide, les confirme, les actualise. Elle permet aux élèves d'être totalement à l'aise dans le maniement des idées et de la parole. Elle introduit l'élève au maniement de quelques techniques administratives. Au total, l'ENA représente un noviciat administratif. Son apport n'est pas fondamental, mais il est le premier maillon d'une socialisation administrative qui ira en se perfectionnant par la suite. Sur un autre plan, l'ENA par la somme de travail et d'anxiété qu'elle requiert de ses élèves, prédispose ceux-ci à se voir et à se projeter dans l'avenir comme des dirigeants : comment après de tels efforts accepter de se cantonner dans une vie moyenne et dans des postes à responsabilité limitée ?

### 3) *L'Administration*

L'entrée effective dans l'Administration correspond à une modification profonde des attitudes. C'est souvent à ce moment-là que le militantisme syndical est abandonné et qu'une distance véritable est prise à l'égard des engagements politiques antérieurs. Ce sont souvent les premières expériences administratives qui sont racontées avec le plus de chaleur. Dès que les nouvelles recrues sont investies de responsabilités effectives, elles sont grisées et transformées. L'Administration française semble en général assez apte à mobiliser les jeunes énergies. Il faut dire que le système des grandes écoles administratives permet aux nouveaux fonctionnaires de débiter à un niveau de responsabilité élevée qui les satisfait et les remplit d'importance. Il existe des exceptions : certains débuts de carrière ont parfois été difficiles. Les manques alors constatés et le malaise ressenti par les intéressés montrent à contrario quels sont les points clefs de la socialisation administrative. C'est ainsi que la rédaction de notes administratives qui se perdent dans les services, l'absence de prise en charge précise d'un domaine bien circonscrit, des supérieurs négligents, sont des facteurs de démoralisation. Gravier des échelons, acquérir des tâches importantes, diriger des hommes, être l'incarnation de l'autorité de l'État... se révèlent être des mécanismes importants dans la formation de la personnalité administrative.

L'accès à un emploi de Direction est le point symbolique où la prise de rôle est la plus forte. La charge de la vie d'un secteur, la nécessité de paraître fort et indépendant, forcent le nouveau venu à se couler dans un moule administratif rigide, à parfaire son personnage : il veut être le meilleur technicien — celui dont l'expertise est fondamentale —, le meilleur gestionnaire — celui dont la capacité de discussion et de persuasion n'est pas contestée. Il désire être indépendant des individus et des groupes et avoir une autorité incontestée. Pour les personnalités les plus engagées politiquement, c'est à ce moment-là que les attaches partisans deviennent lourdes, et sont reléguées à l'arrière-plan. « *Il faut faire la preuve de son impartialité...* » « *Dès qu'on est dans la sphère de l'Etat, on est obligé de dépasser l'intérêt partisan... Cela ne veut pas dire qu'on ne veuille pas*

*inverser, infléchir les choses dans une direction nouvelle. Mais il y a des moments où l'on n'est pas à l'aise. On peut être en contradiction. Ce sont les servitudes des fonctionnaires. »*

#### 4) *L'âge et le sexe*

Divers autres phénomènes entrent en ligne de compte pour expliquer la structuration des attitudes. Mais ils sont à la racine de comportements sectoriels et ne conditionnent pas la personnalité du groupe en son entier. Ils doivent néanmoins être signalés.

Ainsi en est-il de l'âge. Les gens les plus jeunes sont plus « activistes », plus technocrates et plus politiques à la fois que les plus anciens. Plus activistes dans la mesure où leur discours est centré sur les réalisations immédiates, où leur vie professionnelle se déroule dans un espace restreint de relations utilitaires, où les expériences sont cumulées dans une boulimie d'action. Plus technocrates, parce qu'ils croient à la puissance de leurs idées et de leur technique ; ils sont persuadés que leur expertise s'impose parce qu'elle est la meilleure. Ils veulent diriger dans l'efficacité et la rationalité. Plus politiques aussi, parce qu'ils croient moins que les anciens aux vertus de la neutralité. Ils sont plus ouvertement liés à une tendance politique. S'agit-il d'une nouvelle catégorie de fonctionnaires, ou est-ce simplement une réunion d'individus dont l'enthousiasme n'a point encore été émoussé par l'âge et l'expérience ?

Au problème de l'âge est lié celui des événements historiques. Selon la génération à laquelle ils appartiennent, les directeurs ont été confrontés à la guerre de 1939-45, à la IV<sup>e</sup> République, à la Guerre d'Algérie. Les séquelles laissées par cette histoire récente dans les esprits de ceux qui l'ont vécue sont toutes du même ordre. Les souvenirs liés à ces périodes viennent généralement renforcer le sens du service public, le goût du dévouement à l'Etat. Les individus qui ont vécu la Seconde Guerre Mondiale ont été marqués par la Résistance, soit parce qu'ils y ont participé directement, soit parce qu'ils y ont vu leur famille impliquée et même meurtrie. Ils ont gardé l'esprit de la libération : réforme sociale, Etat rénové, fraternité neuve... Une autre génération de directeurs a affronté la IV<sup>e</sup> République et la guerre d'Algérie. Les enseignements tirés de cette expérience se sont toujours axés dans une seule et même direction. L'effritement de la IV<sup>e</sup> République a laissé aux spectateurs une impression d'horreur à l'encontre des partis et les a convaincus de la nécessité d'une rénovation du système politique. La naissance de la V<sup>e</sup> République a réveillé les enthousiasmes et provoqué des vocations administratives. La participation à la guerre d'Algérie a conforté les jeunes gens dans le sens du devoir et du don de soi au pays. Ils y ont eu souvent un rôle à la limite de l'administratif et du militaire et gardent le souvenir d'une période dure, mais formatrice. Aucune réaction négative n'a été enregistrée, même chez des directeurs d'extrême-gauche.

— L'appartenance au sexe féminin ne provoque pas des attitudes « féminines ». Les femmes directeurs sont plus énergiques, plus actives et plus autoritaires que la moyenne des directeurs interrogés. Il leur a fallu sans doute adopter de tels comportements pour parvenir aux « sommets de l'Etat ». Tout devient un défi dans leurs propos, « *avoir deux enfants à l'ENA, un record inégalé* »... Notons que nous nous sommes aperçus après coup avoir retranscrit sans nous en rendre compte un de ces interviews totalement au masculin...

\*  
\*\*

Les réflexions faites sur la psychologie des directeurs permettent-elles d'extrapoler et d'affirmer que l'échantillon des directeurs qui a servi de base à l'enquête est représentatif de la Haute Fonction Publique ? Il est probable qu'une certaine spécificité marque certains des propos entendus. La prise de rôle très forte qui accompagne l'accession aux postes de directeurs, l'exacerbation des problèmes de pouvoir, sont sans doute liées aux responsabilités élevées des interviewés. Par contre, la très grande vigueur de la notion d'engagement public, de dévouement au bien commun semble bien être un trait largement répandu dans la Fonction Publique. Si cette idée rejoint celle de l'intérêt général, elle ne la recouvre pas totalement. Le mot « intérêt général » est très rarement prononcé spontanément. Si les mentalités restent les mêmes, le vocabulaire semble avoir changé.

Les attitudes politiques sont caractérisées par deux traits fondamentaux :

- Le refus total d'une carrière politique personnelle renvoie à une répulsion certaine à l'égard de la « politique politicienne ». Les hauts fonctionnaires sont plutôt anti-parlementaristes et n'aiment guère les querelles de partis. L'engagement politique se fait pour eux en termes d'adhésion à des idées et d'allégeance à une personnalité jugée prestigieuse ou digne de dévouement et d'admiration.

- Les hauts fonctionnaires ont bien évidemment des préférences politiques personnelles, soit qu'ils les cachent soigneusement sous la couverture de la neutralité, soit qu'ils les avouent et les vivent plus directement. Mais ces options politiques latentes ou déclarées ne guident qu'exceptionnellement leur carrière. Le militantisme actif, agressif, envahissant toute la vie administrative est rare. Il y a dans cette réserve assez générale une condition de survie. L'engagement à vie dans la Fonction Publique, logique dans le système administratif français, ne peut aller sans l'acceptation de l'idée de servir tous les dirigeants successifs.

Cette ambiguïté inhérente au métier de haut fonctionnaire est parfois source de conflits personnels, d'interrogations déontologiques. Dans la grande majorité des cas, les hauts fonctionnaires tentent d'éviter de se poser trop directement ces questions délicates.