

<http://www.ecole.org>

## Séminaire Fonctionnaires

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air Liquide\*  
Andersen Consulting  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts-Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
Mercer Management Consulting  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
Thomson CSF  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
(liste au 1<sup>er</sup> novembre 2000)

## GÉRER UN CORPS DE HAUTS FONCTIONNAIRES

par

**Marc OBERLÉ**

Conseil général des Technologies de l'Information

Séance du 19 mai 1999

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat  
Avec le soutien de la DGAFP

### Bref aperçu de la réunion

La Fonction publique présente la particularité de rompre le traditionnel face-à-face entre salariés et employeurs en introduisant un acteur supplémentaire, le corps, qui possède parfois certaines des prérogatives traditionnelles de l'employeur : détermination des critères de sélection, contrôle de la formation, gestion des carrières. Dans le cas des corps de hauts fonctionnaires, on a même pu dire qu'il y avait "cogestion" entre les responsables du corps et les administrations concernées.

À travers l'exemple du corps des Télécommunications, Marc Oberlé explique en quoi consiste concrètement la gestion des carrières, quels éléments de doctrine guident ces pratiques, notamment en matière de mobilité, et comment s'articule la gestion des hommes avec les stratégies de l'Administration.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

# EXPOSÉ de Marc OBERLÉ

Avant tout, je voudrais vous présenter succinctement les grandes transformations qui ont marqué l'histoire récente du corps des Télécoms, lequel, il y a moins d'un siècle, s'appelait le corps des Télégraphes - et il s'agissait du télégraphe optique...

## Petit historique

Le décret statutaire qui a institué le corps des Télécoms en tant que corps interministériel date de 1967 ; à cette époque, la DGT (Direction Générale des Télécommunications), opérateur public qui jouissait du monopole des télécommunications, avait également en charge pratiquement tout ce qui concernait ce domaine : réglementation, recherche, enseignement supérieur ou encore politique industrielle.

Le corps des Télécoms se confondait, pratiquement, avec la DGT, car les besoins en compétences de cette dernière étaient énormes : c'était le temps où l'on passait du « 22 à Asnières » au téléphone que nous connaissons. Pendant toute la période des années 1970 et 1980, le corps a donc été géré par et pour les besoins quasi exclusifs de la DGT, bien qu'il soit en principe interministériel.

Les années 1990 ont été marquées par un changement radical : avec l'ère du numérique, le domaine des télécommunications s'est brutalement élargi aux technologies de l'information, qui comprennent à la fois les télécommunications, l'informatique et l'audiovisuel.

En même temps, le corps des Télécoms a pour ainsi dire « scié la branche sur laquelle il était assis », puisque, sous son impulsion, la DGT, en se transformant en France Télécom (en 1991), a perdu certaines de ses attributions : les missions de réglementation, d'enseignement supérieur ou de recherche publique sont restées dans le giron de l'État ou des organismes publics rattachés. France Télécom, établissement public à caractère industriel et commercial, n'avait plus vocation à gérer le corps des Télécoms, qui a revitalisé ses composantes interministérielles pour se mettre à la disposition de l'ensemble des ministères, les besoins en nouvelles technologies de l'information augmentant considérablement dans tous les domaines.

À cette époque, la gestion administrative du corps a été confiée à la DGPT (Direction Générale des Postes et Télécommunications) ; un Conseil consultatif de gestion, composé de « sages » de la corporation, c'est-à-dire d'ingénieurs généraux ayant une expérience représentative des diverses activités des membres du corps, donnait son avis sur toutes les questions de recrutement, de formation, de déroulement des carrières, etc.

Une nouvelle loi a été votée en 1996, et à partir du premier janvier 1997 s'est mis en place le dispositif actuel : France Télécom, qui était un établissement public, devient une société anonyme ; la DGPT devient la DPT car elle se scinde en plusieurs institutions : l'ART (Autorité de Régulation des Télécommunications), dont l'activité est comparable à celle du CSA dans le domaine de la télévision, et qui doit veiller à ce que de nouveaux opérateurs puissent émerger lors du passage du monopole d'État à une situation de libre concurrence ; l'Agence Nationale des Fréquences qui a pour mission de gérer l'utilisation d'une ressource rare appartenant au domaine public par les fréquences radioélectriques ; le Groupe des Écoles des Télécommunications, établissement public administratif qui prend en charge l'enseignement supérieur des télécommunications ; enfin le Conseil général des Technologies de l'information, assure un rôle de conseil, d'expertise et d'inspection auprès des ministères intéressés par ces questions, de tutelle des écoles et de la gestion du Corps des Télécoms, sur un modèle qui ressemble à celui du Corps des mines.

## **La composition du corps des Télécoms**

Fin 1998, le Corps des Télécoms compte environ mille cent cinquante ingénieurs en activité, tous statuts confondus, y compris les démissionnaires. Six cents d'entre eux travaillent à France Télécom, cent cinquante dans les organismes de recherche, notamment le CNET, cent cinquante dans l'Administration, deux cent cinquante dans les entreprises publiques ou privées (parmi ces derniers, soixante-dix sont démissionnaires, les autres étant en disponibilité ou en détachement, quand il s'agit d'entreprises publiques).

Cette répartition correspond à l'histoire passée de la DGT, et ne reflète pas la réalité des flux actuels. Une carrière dure trente-sept ans et demi et on ne peut pas "redistribuer" tout d'un coup les ingénieurs qui travaillent à France Télécom au sein de tous les organismes publics et privés ou des administrations qui réclament leurs compétences.

En revanche, nous pouvons maîtriser les flux : globalement, le nombre d'ingénieurs recrutés a été revu à la baisse, passant de cinquante par an, il y a une dizaine d'années, à vingt-cinq aujourd'hui. Nous cherchons à faire passer le corps de mille cent cinquante à huit cents environ ; mais il s'agit évidemment d'une cible à long terme (environ trente ans), qui sera atteinte progressivement, en fonction des départs à la retraite.

Les affectations des jeunes recrutés se répartissent de la façon suivante : sur vingt-six ingénieurs recrutés cette année, seize ont été affectés dans l'Administration, cinq à France Télécom, ce qui est encore possible jusqu'en 2001 dans le cadre d'un régime transitoire, cinq au CNET, deux dans d'autres centres de recherche ; nous tenons beaucoup à ce qu'un quart des jeunes ingénieurs soient affectés à la recherche. Notre objectif est que sur les huit cents ingénieurs que le corps comptera à terme, deux cent cinquante soient affectés à l'Administration d'État, cent cinquante aux organismes publics, entre autres de recherche, et quatre cents dans les entreprises publiques ou privées, en se répartissant à peu près également entre les opérateurs (dont France Télécom) et l'industrie. Il s'agit, bien entendu, d'ordres de grandeur d'un équilibre à long terme.

### **Pourquoi conserver le corps des Télécoms ?**

Au moment de la transition entre la DGT et France Télécom, la question s'est bien entendu posée de savoir s'il fallait conserver ce corps. La réponse s'est rapidement révélée évidente : les technologies de l'information sont actuellement un enjeu stratégique pour l'État, qui a un besoin dramatique de renforcer ses capacités d'expertise dans ce domaine ; je suis d'ailleurs loin de parvenir à satisfaire toutes les demandes qui émanent des différents ministères, qu'il s'agisse par exemple du ministère de la Santé, avec la création de la carte à puce pour remplacer les feuilles de maladie, ou encore du ministère de l'Éducation nationale, sans parler des ministères qui emploient des ingénieurs des Télécoms de longue date : Industrie, Justice, Intérieur, Affaires étrangères. Tous les efforts de modernisation s'appuient nécessairement, aujourd'hui, sur les technologies de l'information ; or la France, qui avait bien négocié le virage des télécommunications, et avait su se doter d'une industrie et d'un opérateur performants en ce domaine, a pris du retard dans l'étape suivante, celle de l'ère de l'internet.

Bien entendu, ce n'est pas uniquement au niveau du corps des Télécoms qu'il faut développer ces techniques et ces compétences, mais il serait inconcevable que chaque administration puisse se constituer un corps de haut niveau en la matière : les besoins ne sont pas suffisants, ministère par ministère, et de plus ce type de compétence nécessite un intense travail en réseau. En revanche, l'ensemble de l'Administration permet d'atteindre une masse critique suffisante pour recruter et organiser un corps de haut niveau, compétent dans le domaine complexe des technologies de l'information et de la communication et qui pourra être mis au service des différents ministères.

D'une façon plus générale, dans tous les pays, l'activité économique s'appuie nécessairement sur des réseaux, et, en France, les grands corps participent pour une part importante à ces derniers. Dans le monde des technologies de l'information, ce réseau est d'autant plus nécessaire que les marchés, les opérateurs, l'industrie des télécommunications et l'État ont des intérêts très imbriqués et parfois contradictoires : ce réseau contribue à diffuser et à faire prendre en compte des valeurs communes, dans l'intérêt de la collectivité nationale. Lorsque le corps se met au service d'une entreprise privée, c'est encore, me semble-t-il, dans une logique d'intérêt de la collectivité nationale au sens large ; au sein du concert international, il est bon de servir les intérêts nationaux.

### **La gestion du recrutement**

Nous avons deux sources principales de recrutement : à l'École polytechnique, il se fait simplement en fonction du classement, et ce n'est donc pas nous qui choisissons, mais les élèves ; pour l'École normale, au contraire, ce sont des jurys de recrutement qui sélectionnent les élèves-ingénieurs. Une troisième source est la promotion interne.

La gestion du recrutement repose sur deux critères : le nombre et le niveau de compétence. Le nombre devrait être fonction des besoins ; en réalité, compte tenu de la nécessité de développer les technologies de l'information, on pourrait décider que le corps doit comprendre huit cents, mille, deux mille ou même cinq mille ingénieurs, et trouver des études qui prouveraient que le bon chiffre serait celui qu'on aurait choisi.

Le Corps des Télécoms a cependant fait le choix de se "recentrer" et de favoriser l'excellence plutôt que le nombre : le critère du niveau de compétence est d'autant plus stratégique pour nous que même les connaissances des meilleurs experts deviennent obsolètes en quelques années. Nous avons continuellement besoin de sang neuf, c'est-à-dire d'ingénieurs formés aux toutes dernières innovations et qui soient capables d'impulser les développements à venir.

### **Former des généralistes de la société de l'information**

Après le recrutement vient la formation, dont un des axes stratégiques est le maintien et le développement des compétences techniques : nous voulons en effet pouvoir garantir, grâce à une gestion à la fois individualisée et collective, que le corps offre globalement l'ensemble des compétences complémentaires nécessaires pour gérer le domaine des nouvelles technologies de l'information.

Nous ajoutons à cette formation technique d'autres éléments qui rendent nos ingénieurs aptes au management : formation juridique, économique, formation au marketing, à l'analyse stratégique, à la gestion financière, à la gestion des hommes, etc.

Au total, nous cherchons à former des "généralistes de la société de l'information" ; nous nous sommes donc toujours refusés à instaurer deux types de formation, l'une d'experts, l'autre de managers.

### **La gestion des carrières**

La gestion des carrières se fait en fonction de plusieurs critères : elle doit, bien sûr, tenir compte de l'intérêt individuel de chaque ingénieur des Télécoms, si nous voulons être en mesure d'attirer les meilleurs candidats. Or les traitements proposés par l'Administration ne peuvent pas rivaliser avec les salaires offerts dans le privé, surtout quand le marché est très porteur. L'État ne peut pas non plus proposer des carrières intéressantes à tous les membres des corps techniques. Nous sommes donc obligés, paradoxalement, si nous voulons attirer des ingénieurs de haut niveau pour les services de l'État, d'organiser des carrières dont une partie s'effectuera dans le privé.

Pendant la première partie de la carrière, les postes proposés par l'Administration restent attractifs car ils offrent des niveaux de responsabilité que les jeunes ingénieurs ne trouveraient pas dans le privé, et ceci compense l'écart - du reste encore assez faible - entre les traitements des fonctionnaires et les salaires du privé. De plus, ces postes leur permettent de se créer un réseau de relations et d'acquérir une expérience professionnelle variée, le tout avec un risque limité, ce qui n'est pas négligeable à l'heure actuelle.

Après quelques années, cependant, l'intérêt de certaines carrières administratives diminue parce qu'il n'existe pas de débouchés suffisants ; une fraction importante des ingénieurs est alors orientée vers le privé, à partir de trente-cinq ans environ. L'État n'est d'ailleurs pas perdant, puisque pendant au moins une dizaine d'années, il bénéficie de jeunes gens de valeur, aux compétences toujours renouvelées.

La gestion des carrières se fait également en fonction des divers intérêts de l'État et de la collectivité nationale : il ne s'agit pas d'établir à l'avance un plan tout tracé pour la carrière de chacun, mais d'orienter les ingénieurs sur des opportunités dans les domaines qui paraissent prioritaires, comme, actuellement, la Santé ou l'Éducation nationale. Cela dit, nous nous contentons d'effectuer le travail des chasseurs de têtes : nous cherchons et proposons des candidats correspondant aux profils souhaités, mais c'est l'employeur qui décide de recruter ou non les ingénieurs que nous lui envoyons.

Enfin, la gestion des carrières doit tenir compte de l'intérêt collectif du corps, qui suppose que ses membres soient présents aux plus hauts niveaux de responsabilité et de décision dans le domaine concerné, de manière à ce qu'il exerce le plus efficacement possible ses compétences.

Un équilibre doit être trouvé entre tous ces critères, notamment les deux derniers : si le corps se met exclusivement au service de la collectivité, c'est du sacerdoce - cela existe, d'ailleurs, mais évidemment pas chez tous les ingénieurs - ; si le corps ne tient compte que de son propre intérêt (au sens de l'intérêt collectif de ses membres), c'est une dérive corporatiste, qui contribuera tôt ou tard à la disparition des corps d'État.

### **L'évaluation des ingénieurs**

D'une manière générale, l'évaluation des employés comprend deux volets : le bilan de l'activité de la période écoulée, et le recueil et l'analyse des aspirations de l'employé. L'Administration se contente le plus souvent de procéder à une notation, généralement unilatérale, sans véritable entretien d'évaluation.

Dans le cas des ingénieurs du Corps des Télécoms, le problème est celui de la compétence de l'évaluateur, d'autant qu'il n'y a souvent qu'un ou deux ingénieurs des Télécoms dans le même service, et que l'évaluateur ne dispose donc pas toujours de suffisamment d'éléments de comparaison. Le corps peut alors lui apporter ses conseils et jouer un rôle d'harmonisation.

Pour l'analyse des aspirations des employés, il peut arriver que les propositions faites à l'ingénieur par l'Administration diffèrent des projets du corps ; ce qui crée un conflit de compétence. En général, nous parvenons à trouver une solution : si nous ne pouvons donner satisfaction à l'employeur, nous lui proposons des remplaçants qui ont un profil semblable ou proche.

### **Les moyens mis au service de la gestion du corps**

Je suis à la fois secrétaire général du Conseil Général des Technologies de l'Information et administrateur général du Groupe des Écoles des Télécommunications ; mon adjoint m'aide dans

ces deux tâches, et ce n'est donc qu'à temps partiel que nous nous occupons de la gestion du corps, essentiellement pour la partie animation de carrière et recherche d'opportunités. Une cellule de trois personnes (un cadre, deux agents) s'occupe de la gestion administrative, notamment en ce qui concerne les arrêtés et les décrets qui permettent aux ingénieurs de changer d'affectation ou d'être mis en disponibilité. Enfin, une assistante s'occupe de tous les aspects de communication, "amphis retape" et animations diverses.

Les informations concernant la position administrative des agents et les éléments que nous recueillons lors des entretiens individuels (tous les trois ans environ, prioritairement pour les agents de moins de trente-cinq ans) sont stockés dans une base de données informatique.

## DÉBAT

### La compétence des "seniors"

**Un intervenant :** *Vous avez expliqué que vous étiez obligés de recruter en permanence des jeunes ingénieurs compétents parce que les connaissances techniques de leurs prédécesseurs devenaient très rapidement obsolètes ; vous ne prévoyez donc pas de formation continue ? Comment faites-vous pour que vos quinquagénaires ne deviennent pas des fossiles ?*

**Marc Oberlé :** C'est surtout dans les postes où la composante technologique est importante que nous avons besoin de "sang neuf" ; je range à part, bien entendu, les ingénieurs qui se trouvent dans la filière expertise qui, par définition, suit toutes les évolutions en la matière. Au fur et à mesure que la carrière avance, les postes deviennent de plus en plus managériaux, et la culture générale compte davantage que la culture technique pointue, d'autant qu'une des caractéristiques de notre culture est précisément de ne pas nous laisser éblouir par la technologie, dont on sait qu'elle n'est souvent que de la poudre aux yeux si elle ne s'appuie pas sur des mécanismes d'appropriation culturelle et sur de solides dispositifs organisationnels. L'intérêt des "seniors", c'est qu'ils ont les pieds sur terre et savent que l'internet ne résout pas tout.

Cela dit, il est vrai que la formation continue est un des points faibles du dispositif. À l'époque de la DGT, c'est elle qui prenait en charge l'ensemble des cursus, du recrutement jusqu'à la retraite, en incluant la formation continue. Aujourd'hui, nous sommes en phase de transition, et le corps n'a pas véritablement les moyens d'organiser lui-même la formation continue. Certains ingénieurs souhaiteraient par exemple faire un MBA, mais ne trouvent pas de financement pour cela. En revanche, une fois qu'ils sont entrés dans le privé, nous pouvons convaincre leurs employeurs de leur offrir des formations complémentaires, évidemment assorties de conventions qui les engagent à rester ensuite un certain temps dans l'entreprise.

### L'objectivité des évaluations

**Int. :** *Les grands corps de l'État apparaissent souvent, de l'extérieur, comme des "mafias" où tout le monde soutient tout le monde, même les incapables, les technocrates bornés, etc. En réalité, quand on y regarde de plus près, on s'aperçoit que tous les membres du corps font l'objet des jugements parfois sévères de leurs pairs, et qu'ils suivent des carrières très différentes selon qu'ils sont bien ou mal considérés dans le corps. Le problème est plutôt de savoir comment assurer l'objectivité de ces jugements : ceux qui sentent peser sur eux un jugement très négatif peuvent le trouver injuste, sans savoir au juste en quel "lieu" se forme et se gère le jugement. En tant que gestionnaire du corps, c'est vous qui recommandez aux employeurs telle ou telle personne plutôt que telle autre ; comment assurez-vous l'objectivité de vos jugements ? Parvenez-vous à éviter les soupçons de favoritisme ?*

**M. O. :** Le problème se pose évidemment, mais comme dans toutes les entreprises : il y a partout des bruits de couloir qui circulent sur le fait que tel ou tel est bon ou mauvais, qu'il est susceptible ou non d'avoir une promotion. Cela dit, je ne propose jamais un seul candidat, mais plusieurs, et c'est l'employeur qui choisit.

### **Les “bras cassés”**

**Int. :** *Mais on peut supposer qu'il y a des candidats systématiquement écartés ?*

**M. O. :** Bien sûr, il y a des cas pathologiques, que du reste tout le monde connaît. C'est souvent l'employeur qui me demande de remplacer un ingénieur, mais c'est souvent délicat, car je n'ai pas les moyens d'obliger quelqu'un à faire une mutation. En général, je convoque la personne et, sans lui parler des récriminations de son employeur, je lui demande comment se passe son travail : je n'ai pas une confiance aveugle dans le jugement des employeurs, qui peuvent avoir toutes sortes de raisons de vouloir se débarrasser de quelqu'un. Je demande aussi à l'ingénieur quels sont ses vœux pour la suite, et j'essaie de trouver une solution. Mais il y a des gens dont l'employeur n'est pas satisfait, qui ne veulent pas bouger et à qui je n'aurais de toute façon pas de poste à proposer.

**Int. :** *Et dans ce cas ?*

**M. O. :** Dans ce cas, c'est comme partout : ils conservent leur poste !

**Int. :** *Que se passe-t-il lorsqu'un ingénieur de quarante-cinq ans, qui travaille dans le privé, connaît un “accident de carrière” ? C'est vous qui vous en occupez ?*

**M. O. :** Administrativement, c'est France Télécom, en “héritage” de la DGT, qui a gardé l'obligation de retour pour la majorité des ingénieurs en activité actuellement.

### **Pour un retour au compagnonnage**

**Int. :** *Vos deux modes de recrutement - par cooptation, à l'École normale ; selon le classement, à l'École polytechnique - me paraissent illustrer la tension, héritée de l'histoire, entre le monde du compagnonnage et celui des individus libres et égaux en droit : le premier a suscité une haine inexpiable au XVIII<sup>e</sup> siècle, et a cédé la place au second ; tout ce qui s'y rapporte de près ou de loin s'accompagne d'un fumet de scandale, d'où les termes de “mafias” qui sont en effet employés à propos des corps. Le compagnonnage est pourtant souvent synonyme d'efficacité. J'ai commencé ma carrière dans l'Administration ; lorsque mon directeur avait une difficulté à régler avec un autre directeur, mes camarades qui travaillaient dans l'autre service et moi-même préparions ensemble, au téléphone, à la fois la question et la réponse : le problème était résolu en un jour, alors que le processus normal aurait pris trois semaines. Je pense que, notamment en cas d'urgence, l'État tire un grand profit de ces formes de compagnonnage !*

**M. O. :** Il est inexact de parler de cooptation à propos de l'École normale : le jury de recrutement ne connaît pas les candidats à l'avance. Ceci dit, ce sujet est d'actualité puisqu'il est justement question de réformer le recrutement dans les corps en s'inspirant du modèle de l'École normale : l'École polytechnique accorderait l'admissibilité, mais l'admission serait gérée par les corps.

## Tous sur le même moule ?

**Int. :** *Le problème que posent les jurys de recrutement, c'est qu'ils ont tendance à choisir des gens qui leur ressemblent, alors que la sélection par le classement donne la même chance à tout le monde, et souvent à des personnes à qui on n'aurait pas songé.*

**M. O. :** Il me semble pourtant que les candidats issus de l'École normale ont des profils plus diversifiés, et que le moule culturel de l'École polytechnique est un peu uniforme. Je suis issu de Polytechnique et ne peux donc pas être suspecté de partialité...

**Int. :** *Y a-t-il beaucoup de femmes dans le corps des Télécoms ?*

**M. O. :** Le pourcentage est évidemment trop faible (environ 10 %) ; il était nul autrefois, puisque le recrutement se faisait uniquement par l'École polytechnique et que celle-ci ne s'est ouverte que progressivement au recrutement féminin. Notre plus grand pourvoyeur de femmes a été l'École normale jusqu'à ce que les écoles de Sèvres et d'Ulm fusionnent : depuis, elles ne nous envoient plus de filles !

## La première affectation

**Int. :** *Dans l'arbitrage entre l'intérêt du corps et l'intérêt de l'individu, on ne place pas le "curseur" au même endroit selon l'âge de la personne : les intérêts du corps priment pour les affectations des jeunes, mais plus tard leurs propres souhaits sont-ils davantage pris en compte ?*

**M. O. :** Effectivement, la gestion est plus directive pour les jeunes de moins de trente-cinq ans, mais moins qu'au Corps des mines ! Très concrètement, le processus d'affectation en sortie d'école se déroule de la façon suivante : nous écrivons aux diverses administrations pour leur demander quels sont leurs besoins ; nous obtenons, par exemple, cinquante demandes alors que nous ne disposons que de vingt-cinq ingénieurs, et nous procédons alors à deux tris successifs : le premier consiste à éliminer les postes qui, manifestement, ne correspondent pas au profil d'un ingénieur des Télécoms ; ensuite, en fonction des priorités indiquées par l'État, qui peuvent changer d'une année à l'autre, nous choisissons les secteurs les plus stratégiques, et nous indiquons aux ingénieurs de la promotion sortante un certain nombre de postes obligatoires qu'ils doivent se répartir. Ensuite, c'est : « que le meilleur gagne » : chaque ingénieur va voir les différents employeurs qui l'intéressent et les postes sont pourvus les uns après les autres ; c'est presque un équilibre de marché.

## La non-obligation de mobilité

**Int. :** *Vous avez dit que vous ne pouviez pas obliger quelqu'un à faire une mobilité ; vous devez donc déployer une grande force de conviction pour suggérer à vos ingénieurs de bouger ?*

**M. O. :** Là encore, la gestion est plus directive pour les jeunes : nous considérons que les premières affectations ne doivent pas se prolonger au-delà de trois ans en général, et de cinq pour les chercheurs : la filière recherche nécessite des périodes d'affectation plus longue, parce qu'il faut laisser le temps aux ingénieurs d'acquérir toutes les compétences nécessaires, puis d'être productif.

Un peu avant la date fatidique, j'essaie de rencontrer les ingénieurs pour voir où ils en sont sur le plan personnel, connaître leurs aspirations et éventuellement les conseiller. Le choix essentiel se produit lorsqu'ils approchent de trente-cinq ans : ils doivent alors décider s'ils restent dans l'Administration ou s'ils vont dans une entreprise, sachant qu'au-delà, ils rencontreront peut-être des difficultés à changer de voie.



**Int. :** *Beaucoup de chercheurs restent au CNET pendant des périodes bien plus longues que cinq ans, me semble-t-il.*

**M. O. :** Il est vrai qu'à l'époque de la gestion par la DGT, on ne leur posait peut-être pas suffisamment tôt la question de savoir s'ils comptaient vraiment rester définitivement dans la recherche ou s'ils envisageaient de se tourner vers d'autres activités : après quinze ou vingt ans passés dans les filières d'expertise, il n'est pas toujours facile de trouver un autre poste. Certains sont vraiment heureux de faire de la recherche et restent productifs jusqu'à leur retraite ; d'autres réalisent brutalement qu'ils se trouvent dans une impasse. Actuellement, nous "testons" la volonté des jeunes ingénieurs de rester dans ces filières, une première fois au bout de cinq ans, une deuxième fois au bout de dix ans, en leur expliquant bien les enjeux de leur choix.

### **L'adéquation entre personnes et métiers**

**Int. :** *Vous nous avez expliqué que vous procédez à des entretiens individuels pour évaluer les personnes et connaître leurs souhaits ; mais pour leur donner des affectations qui leur conviennent, il faut aussi connaître les différents métiers qu'elles auront à exercer ; or ces métiers sont apparemment en constante évolution : comment faites-vous ?*

**M. O. :** Ce sont surtout les métiers à forte composante technique qui évoluent beaucoup ; mais diriger un service de télécommunication ou d'informatique ou occuper un poste de cadre supérieur aujourd'hui n'est pas très différent d'il y a dix ans. Bien entendu, la caractéristique de notre secteur, c'est qu'il concerne tous les autres ; mais je n'ai pas besoin de connaître la médecine pour affecter un ingénieur au ministère de la Santé.

### **La hiérarchie des corps**

**Int. :** *Le caractère très "porteur" de votre secteur influe-t-il sur les choix des polytechniciens à la sortie de l'École ?*

**M. O. :** Pas vraiment ! On constate une très grande stabilité dans les choix : le corps des Télécoms et celui des Ponts et Chaussées obtiennent à peu près le même score chaque année.

Présentation de l'orateur :

Marc Oberlé : ingénieur général des Télécommunications, administrateur général du GET et secrétaire général du CGTI ; après un début de carrière dans la recherche, a été responsable de différents services au sein de France Télécom, d'Interpol et du ministère de l'Intérieur.

Diffusion novembre 1999