



**HAL**  
open science

“ L’Institut Auguste Comte (1977-1981), ou l’élite en son miroir ”

Alexandre Moatti

► To cite this version:

Alexandre Moatti. “ L’Institut Auguste Comte (1977-1981), ou l’élite en son miroir ”. Bulletin de la Société des amis de la Bibliothèque et de l’Histoire de l’école polytechnique, 2020, 'De la Montagne au Plâtal: Le transfert de l’École polytechnique à Palaiseau', n°65, p. 153-162. halshs-02883672

**HAL Id: halshs-02883672**

**<https://shs.hal.science/halshs-02883672v1>**

Submitted on 29 Jun 2020

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

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

# De la Montagne au Plâtal

## Le transfert de l'École polytechnique à Palaiseau

---

<b>Editorial</b> .....	3
‣ <i>Pierre Couveinhes</i>	
<b>Petite histoire de l'École polytechnique sur la montagne Sainte-Geneviève</b> ..	7
‣ <i>Marie-Louise Tronc-Casademont</i>	
<b>Le transfert de l'École polytechnique à Palaiseau dans son contexte historique</b> .....	29
‣ <i>Emilia Robin</i>	
<b>Concours d'architecture et construction de la nouvelle École</b> .....	45
‣ <i>Pierre Couveinhes et Alexandre Ossadzow</i>	
<b>Le témoignage d'un enseignant : l'installation à Palaiseau</b> .....	63
‣ <i>Jean-Louis Basdevant, avec des témoignages de la Kès 1975 et de membres de la promotion.</i>	
<b>Le transfert vu par les élèves : témoignages d'hier et souvenirs aujourd'hui</b>	73
‣ <i>Christophe Van de Velde, Patrick Puy, Serge Catoire et Richard Lavergne (tous quatre X 1975).</i>	
<b>Le transfert de l'X à Palaiseau vu par les anciens élèves</b> .....	93
‣ <i>Jean-Pierre Bégon-Lours</i>	
<b>Le transfert vu de Palaiseau</b> .....	109
‣ <i>Hervé Martin</i>	
<b>Le transfert de l'X à Palaiseau vu par la presse : revue médiatique</b> .....	127
‣ <i>Michel Dupuy</i>	
<b>1977 : La Montagne après le départ de la promotion 1974</b> .....	135
‣ <i>Jean de Ladonchamps</i>	
<b>L'Institut Auguste Comte (1977-1981), ou l'élite en son miroir</b> .....	153
‣ <i>Alexandre Moatti</i>	
<b>Avant et après le transfert de l'X à Palaiseau</b> .....	163
‣ <i>Bernard Ésambert</i>	
<b>Biographies des auteurs</b> .....	167

## L'Institut Auguste Comte (1977-1981), ou l'élite en son miroir

Alexandre MOATTI  
*Ingénieur en chef des Mines*  
*Président d'honneur de la SABIX*

1

Il y a longtemps que je souhaitais écrire sur l'Institut Auguste Comte. D'abord parce que je m'intéresse à Saint-Simon et à Comte (je suis depuis 2018 administrateur de la Maison Auguste Comte). Ensuite parce qu'il y a très peu de bibliographie sur l'Institut – jusqu'à l'année dernière on ne trouvait que les mémorables pages que son éphémère président Roger Martin (X-Mines 1935) y consacre en 1984<sup>1</sup>. Aussi parce que la Fondation Saint-Simon avait déjà attiré mon attention, en tant que « think tank » réunissant entre 1982 et 1999 les mondes de la haute fonction publique et de l'entreprise<sup>2</sup> – il y a (un peu) plus de bibliographie à son propos. Enfin, parce que l'Institut Auguste Comte pour l'étude des sciences de l'action (IAC, 1977-1981) est – pour qui s'intéresse à la « technocratie » française depuis sa naissance avec Polytechnique en 1794 – l'apax dans l'étude de la vision que l'élite dirigeante<sup>3</sup> peut avoir d'elle-même : conçu par des polytechniciens principalement pour des polytechniciens, pour parfaire la formation de ces élites, il est au fond le miroir dans lequel se regarde l'élite de ces années-là, nous apportant de précieux renseignements à la fois sur celle-ci et sur l'image spéculaire qu'elle a d'elle-même.

Le fort bienvenu et nécessaire numéro de la SABIX sur le déménagement à Palaiseau fournissait l'occasion d'entamer une première approche sur l'IAC, sujet très lié au déménagement palaisien. Puisque dans l'imaginaire commun, c'est à la fois lui qui, par la volonté du président de la République V. Giscard d'Estaing (X 1944), reprenait les locaux de Polytechnique sur la Montagne Sainte-Geneviève, et lui qui, par la

---

<sup>1</sup> Roger Martin, *Patron de droit divin*, Fayard, 1984, p. 514-545. Depuis, la bibliographie s'est étoffée avec Sabine Jansen, *Les Boîtes à idées de Marianne. État, expertise et relations internationales en France*, éditions du Cerf, 2017 (ouvrage basé sur l'habilitation à diriger des recherches de l'auteure), notamment les pages 249-256 consacrées à l'Institut Auguste-Comte. Nous remercions Jean de Ladonchamps d'avoir attiré notre attention sur cet ouvrage (ainsi que pour les discussions que nous avons eues, et les copies d'archives communiquées) ; et Thierry de Montbrial pour nous l'avoir aimablement offert au cours d'un entretien en son bureau.

<sup>2</sup> Voir sur ce sujet ma communication « La figure de Saint-Simon dans les discours technocratiques français contemporains », 21<sup>e</sup> Journées d'Histoire du Management et des Organisations (UTBM Belfort-Montbéliard, mars 2016), en ligne sur HAL-SHS.

<sup>3</sup> Entendons-nous bien : il y a plusieurs types d'élites dans notre pays – nous parlons ici des élites dirigeantes (administratives et politiques), énarques et polytechniciens – et plus spécifiquement de ces derniers.

volonté de son successeur F. Mitterrand, était dissous – le ministère de la Recherche s’installant par la suite rue Descartes en ses lieu et place. Mais dès l’abord – c’est le lot de tout travail de recherche, surtout sur un sujet peu documenté – quelques surprises apparaissent, sans doute simples reflets de ma propre ignorance. D’abord, l’IAC n’occupait pas tous les locaux abandonnés : une partie significative de la Montagne était dévolue dès le départ au Collège de France (les locaux à l’arrière du Boncourt, donnant sur la rue du Cardinal-Lemoine, et la belle façade rue des Écoles) ; cette affectation n’a pas changé. Ensuite, autre surprise, l’IAC n’était pas un établissement autonome, mais partie intégrante de l’École polytechnique, avec un Comité de gestion autonome : les éminentes personnalités l’ayant porté sur les fonts baptismaux ou le président, et son rôle de formation continue de l’élite, lui donnaient un prestige inégalé, indépendant de l’École – de fait, mais donc pas de droit. Enfin, dernière surprise : le nom d’Auguste Comte n’apparaît que tardivement dans le projet, juste avant le décret de fin juillet 1977, en fait ; le projet n’avait pas vraiment été *pensé* sous les auspices de Comte, même si son ombre planait peut-être.

\*

L’Institut Auguste-Comte pour l’étude des sciences de l’action est une météorite de l’action publique française. Officiellement créé par décret du président de la République Valéry Giscard d’Estaing le 26 juillet 1977<sup>4</sup>, il est supprimé par décret du Premier ministre Pierre Mauroy le 12 novembre 1981<sup>5</sup>, six mois après l’arrivée de la gauche au pouvoir. De fait, l’Institut est difficilement dissociable du septennat de Giscard, même s’il a peut-être existé des réflexions antérieures.

On fera donc tout commencer le vendredi 25 octobre 1974 – dès la première année du septennat giscardien, moins de six mois après son élection –, lors d’un « Conseil restreint » relatif à l’École polytechnique tenu à l’Élysée<sup>6</sup>. Y participent, autour du président de la République, le Premier ministre Jacques Chirac, le ministre des Armées Jacques Soufflet<sup>7</sup>, le ministre de l’Économie et des Finances Jean-Pierre Fourcade, le

---

<sup>4</sup> Décret n°77-839 du 26 juillet 1977 relatif à la création de l’Institut Auguste-Comte pour l’étude des sciences de l’action, JORF du 27 juillet 1977, p. 3927 ; décret du président de la République, cosigné du Premier ministre Raymond Barre et du ministre de la Défense Yvon Bourges.

<sup>5</sup> Décret n° 81-1009 du 12 novembre 1981 portant suppression de l’Institut Auguste-Comte pour l’étude des sciences de l’action, JORF du 13 novembre 1981, p. 3095 ; décret du Premier ministre Pierre Mauroy, cosigné par le ministre de la Défense Charles Hernu.

<sup>6</sup> Transmission du « relevé des orientations » par Claude Pierre-Brossolette, Secrétaire général de l’Élysée, à M. André Giraud, administrateur général du CEA, président du CA de Polytechnique, lettre du 5 novembre 1974 (archives CEA, copie remise par M. de Ladonchamps)

<sup>7</sup> Jacques Soufflet (1912-1990) était résistant (FAFL), Compagnon de la Libération, député gaulliste de 1959 à 1974. Il sera un bref ministre des Armées pendant les huit premiers mois du septennat Giscard. Il se retire de la vie politique en 1975.

secrétaire d'État aux Universités Jean-Pierre Soisson<sup>8</sup>, le président du Conseil d'administration de Polytechnique, André Giraud. Un certain nombre de postulats sont rappelés par ce Conseil – qui restent d'ailleurs étonnamment d'actualité. Ainsi, en point 1, lit-on : « L'X doit rester une école de haut enseignement scientifique et continuer à former par priorité des ingénieurs de très haut niveau. Prudence du côté des enseignements économiques. Il ne faut pas former des ingénieurs moyens, moyennement éduqués sur les questions d'économie. » Concernant les locaux de la Montagne Sainte-Geneviève à Paris, le Conseil écarte « une réutilisation qui ne tiendrait pas compte des éléments affectifs historiques et culturels (cession à des promoteurs par exemple) ». L'idée d'installer le secrétariat d'État aux Universités n'est pas retenue (était-ce une demande du secrétaire d'État, J.-P. Soisson ? Le ministre de la Recherche J.-P. Chevènement aura plus de chance lorsque six ans plus tard il demandera à obtenir ces locaux pour son ministère). L'idée de dévoluer une partie des locaux au Collège de France apparaît alors, en 1974, en même temps que la première mention à haut niveau du projet d'Institut :

Une partie des locaux actuels (bâtiments Foch, Joffre, Boncour, par exemple) pourrait être affectée, sous la responsabilité de l'X, à des enseignements de type économie et gestion, s'adressant – mais pas seulement – aux X qui effectuent leur première année d'école d'application ou aux démissionnaires (Afin d'éviter que ceci s'oppose au transfert total de l'École, il est précisé qu'il ne doit s'agir que d'enseignements qui ne s'adressent pas aux élèves qui effectuent leurs deux années normales.)

Dès le départ, les deux objectifs sont clairs vis-à-vis de Polytechnique : s'inscrire dans sa filiation et ses locaux, mais ne pas se substituer à elle dans la formation ni retarder encore moins entraver son déménagement. La filiation est d'ailleurs plus clairement affirmée encore dans un curieux parallèle historique : de même que les écoles d'application (Ponts, Mines, etc.) auraient « suscité [en 1794] la création de l'École polytechnique, conçue puis dirigée par le Directeur de l'École des Ponts et Chaussées d'alors<sup>9</sup> », ainsi

[...] aujourd'hui, l'École polytechnique, créée par les Écoles d'application pour combler les lacunes tragiques qui apparaissaient en amont dans l'instruction de la génération de l'an II, pourrait faire naître, dans ses locaux de la Montagne Sainte-Geneviève devenus trop exigus pour assurer le développement de ses activités scientifiques, un

<sup>8</sup> Jusqu'en 1974, l'enseignement supérieur dépend du ministère de l'Éducation nationale. Giscard crée en juin 1974 un portefeuille indépendant, et non rattaché à un ministère, le secrétariat d'État aux Universités. C'est principalement Alice Saunier-Seïté, qui lui succéda en janvier 1976 et occupa le poste sous diverses formes (dont un ministère des Universités indépendant à partir de janvier 1977) jusqu'à la défaite de la droite en mai 1981.

<sup>9</sup> Il est fait là référence à Jacques-Elie Lamblardie (1747-1797), directeur de l'École des Ponts et premier directeur de l'École polytechnique de 1794 à sa mort.

nouvel Institut qui viendrait, en aval, permettre aux ingénieurs de préparer la troisième phase de la révolution industrielle<sup>10</sup>.

Cette quasi scissiparité, revendiquée y compris dans l'histoire, est à la base du projet – et de son ambiguïté : se réclamer de Polytechnique, car « nous sommes l'élite et continuons à l'être » (semblent dire les promoteurs), mais aussi s'en distinguer, car « les temps ont changé et il y a sans doute quelque chose à améliorer ».

\*

Mais qu'étaient donc ces « sciences de l'action » ? Leur définition et leur portée précise semblent difficiles à cerner, y compris pour les promoteurs du projet. Même une fois l'Institut créé, elles semblent rester un objet diaphane, une *terra incognita*, ainsi sous la plume de son premier et unique président Roger Martin (nommé à l'automne 1977) :

[...] les disciplines que [l'Institut] se propose d'explorer restent incertaines pour beaucoup, si ce n'est pour la plupart [...] Les sciences de l'action ne sont certainement pas constituées d'une sélection de disciplines classiques [...] Les sciences de l'action, si elles existent, [...]<sup>11</sup>

Avec sa plume souvent alerte et ne relevant pas de la langue de bois, Martin insiste : « Les relations entre la connaissance et l'action rappellent celles de l'œuf et de la poule<sup>12</sup>. » Vaste débat en effet : entre connaissance et action, entre théorie et expérience en matière scientifique, voire entre déduction et induction. D'autres groupes concernés par le projet s'interrogent : « Que sont les sciences de l'action ? La question reste posée », écrit un collectif d'anciens élèves dans une lettre<sup>13</sup> au Comité de gestion de l'Institut.

Le rapport à la rationalité semble toutefois être au cœur de l'interrogation autour des « sciences de l'action ». La rationalité est et reste un, voire *le*, point cardinal de la formation polytechnicienne. Les sciences de l'action, et avec elles la vocation de l'Institut, peuvent être vues comme le marqueur d'une prise de conscience de l'insuffisance de la rationalité dans la décision économique. Ceci peut sembler somme toute banal, mais ne l'est pas forcément dans l'esprit des grands commis de l'État des années 1970 ; c'est forts de cette prise de conscience que les dirigeants de l'Institut

<sup>10</sup> Rapport au CA de Polytechnique, « Projet d'un Institut des sciences de l'action », 29 octobre 1976, AEP.

<sup>11</sup> R. Martin, éditorial à la Brochure IAC 1980, p. 5 (Brochure « Institut Auguste-Compte pour l'étude des sciences de l'action, Cycle annuel », 48 p., 1<sup>er</sup> septembre 1980).

<sup>12</sup> Note de R. Martin, transmise le 21 juillet 1980 à M. Martre, DGA, AEP, I/n°2/7.

<sup>13</sup> Note du 30 mai 1980, AEP, I/n°2/7.

souhaitent, « par une réflexion sur l'action, compenser la tendance à l'approche rationnelle et théorique<sup>14</sup> » ; car l'action

fait aussi la plus large part à l'irrationalité enfouie au plus profond de la nature humaine et qui [...] a inspiré au travers des millénaires les plus spectaculaires réalisations de l'humanité.

Mais pour comprendre ces « sciences de l'action », examinons plus concrètement à quoi se rapporte la formation projetée par l'Institut : peut-être est-ce dans l'action que se révèlent les « sciences de l'action » ? Deux objectifs apparaissent dans une note de 1978 – il s'agit de dispenser une formation<sup>15</sup> :

- sur les conséquences économiques et internationales de l'évolution des sciences et des techniques ;
- sur les problèmes humains liés à l'évolution des structures de production et à la réalisation des grands programmes d'équipement.

Le second point indique bien une des cibles : celle des grands programmes d'équipement – quasi exclusivement des programmes d'État. Ceci se traduira d'ailleurs de manière tout à fait concrète dans le cycle annuel, qui « sera plus particulièrement destiné aux ingénieurs appelés à occuper des postes de responsabilité dans la conception, la conduite ou le contrôle des programmes de production ou d'équipement de l'État<sup>16</sup> ».

C'est à ce propos qu'apparaît le plus clairement cette vision de l'élite sur elle-même : à la fois satisfaite (« de grandes choses ont déjà été accomplies ») et insatisfaite, visant à se parfaire (« certaines choses n'ont pas été faites totalement correctement, et par ailleurs les temps changent »). La note de synthèse du 29 octobre 1976 mentionne « des succès techniques incontestés [...] au cours des 25 dernières années » : les programmes aéronautiques Caravelle, Mirage ou Concorde ; le choix de la bonne filière de réacteurs nucléaires après « ce que l'on a appelé la crise du pétrole » ; les pétroliers ou méthaniers géants ; la réalisation d'un système d'autoroutes et d'ouvrages d'art modernes ; la création de villes nouvelles (par les polytechniciens X-Ponts dans les années 1960<sup>17</sup>) ; de nouveaux réseaux d'irrigation ainsi que « le progrès considérable de la production agricole »... On le voit, toutes les réalisations attribuables aux grands Corps de l'État sont passées en revue : les Mines (le nucléaire), le Génie maritime (les méthaniers), les Ponts (les autoroutes, les villes nouvelles), l'Armement et les

<sup>14</sup> Michel Lafon, Brochure IAC 1980, p. 7.

<sup>15</sup> Rapport au président de la République, Décret n° 78-128 du 7 février 1978.

<sup>16</sup> Note de synthèse, 29 octobre 1976, AEP. Souligné dans le texte.

<sup>17</sup> Autour de l'inspecteur des Finances Paul Delouvrier (1910-1995), délégué général du District parisien de 1961 à 1969, œuvrent entre autres Jean Millier (1917-2006, X-Ponts 1938), pour le quartier d'affaires de La Défense, Bernard Hirsch (1927-1988, X-Ponts 1945), pour la ville nouvelle de Cergy-Pontoise, Serge Goldberg (né en 1927, X-Ponts 1948), pour la ville nouvelle de Saint-Quentin-en-Yvelines.

ingénieurs de l'Air (les programmes aéronautiques civils ou militaires), les ingénieurs du Génie rural, des Eaux et Forêts (l'irrigation et la productivité agricole).

Mais si ce sont des « succès techniques incontestés », leurs « résultats [sont] discutables », enchaîne immédiatement la note : la Caravelle et le Mirage ont été trop vite copiés à l'étranger ; le Concorde est un aéronef bruyant ; les experts du nucléaire sont inintelligibles ; on ne sait pas contenir les marées noires des pétroliers géants ; « l'entassement du béton ruine les sites et dégrade la qualité de la vie dans les villes dont les rues sont encombrées de véhicules bruyants » ; la qualité des produits alimentaires est remise en question ; les conditions de travail restent souvent trop rudes ; nos exportations sont freinées par une méconnaissance du contexte international<sup>18</sup>. C'est là un *melting-pot* de sujets assez différents : rien de commun entre les conditions de travail à l'usine, et le choix parmi « les nouvelles techniques de séparation isotopique » dans le nucléaire. Mais on peut voir dans ces considérants de l'Institut une nouvelle vision politique impulsée par le régime giscardien, non pas contre mais en inflexion de l'industrialisme modernisateur pompidolien ; celui-ci aurait fait des choix trop rapides – la France giscardienne, qui n'a pas de pétrole mais a des idées<sup>19</sup>, pourrait corriger ces choix. Cette vision permettrait de former de nouveaux « ingénieurs dont les réflexes journaliers intègrent une conscience suffisante des contraintes du monde extérieur et des aspirations de notre société », dans le but d'« aller vers une nouvelle croissance, plus économe des ressources du milieu et de la tension des hommes, plus respectueuse des équilibres naturels et humains<sup>20</sup> ».

\*

Revenons à présent plus spécifiquement au calendrier du projet, que nous avons fait démarrer en octobre 1974, avec le Comité interministériel rappelé ci-dessus. André Giraud (X-Mines 1944), président du Conseil d'Administration de l'X depuis cette même date – il avait succédé au gaulliste Pierre Guillaumat (X-Mines 1928) –, confie alors à Thierry de Montbrial (X-Mines 1963) la présidence de la commission chargée de présenter un rapport sur le sujet. Montbrial est alors chef du Centre d'Analyse et de Prévision du ministère des Affaires Étrangères, et fortement impliqué dans le renouvellement d'un enseignement d'économie à l'École polytechnique. Il remet son rapport le 3 octobre 1975, où il « préconise la création d'une fondation [...] qui

---

<sup>18</sup> Note de synthèse 29 octobre 1976, dossier AEP.

<sup>19</sup> En référence à un fameux slogan publicitaire utilisé au moins de 1974 à 1976, visant à sensibiliser la population à diverses mesures d'économie d'énergie (comme la création d'une heure d'été fin mars 1976). Une version plus « officielle » de ce slogan figure dans le compte-rendu du Conseil des ministres du 21 juillet 1977, où est entérinée la création de l'IAC : « Ne disposant ni de matières premières, ni de sources naturelles d'énergie en quantité suffisante, notre pays se trouve devant la nécessité d'exploiter au mieux ses connaissances scientifiques et techniques. » (<http://discours.vie-publique.fr/notices/776000568.html>)

<sup>20</sup> Note de synthèse, 29 octobre 1976, dossier AEP.



comporterait un pôle d'études et de recherches et un autre d'enseignement et de formation<sup>21</sup> ».

Le projet semble alors ralentir pendant neuf mois. Signe de dissensions internes au pouvoir, l'idée d'un « pôle de recherches » est progressivement abandonnée. Plusieurs interprétations peuvent être données. Une rivalité potentielle avec l'ENA (en la personne de Jean François-Poncet, alors Secrétaire général de l'Élysée<sup>22</sup>) pouvait exister : celle-ci était susceptible de voir d'un mauvais œil l'École polytechnique se doter d'une solide structure de recherches en des matières très proches de la compétence de l'ENA – qui elle n'avait pas, et n'a toujours pas, de recherche en propre. On peut y voir aussi une certaine réticence des Corps d'État polytechniciens (et notamment le Corps des mines, en la personne d'André Giraud) à la recherche académique.

Toujours est-il qu'à l'été 1976, neuf mois plus tard, le projet est repris en main de manière différente, le ministre de la Défense commandant un second rapport à Jean Lefebvre de Ladonchamps (X-Génie Maritime 1954)<sup>23</sup>. Le 28 octobre 1976, ce rapport est discuté au sein du Conseil d'Administration de polytechnique. Notons qu'alors de premières oppositions apparaissent, notamment d'« un chef d'entreprise », qui estime qu'une entreprise aura du mal à se séparer pendant un an d'un jeune ingénieur prometteur ; ainsi que du directeur de l'École nationale supérieure de l'aéronautique et de l'espace, Marc Pélegrin (X 1943), qui fait part de son « extrême réserve » sur le projet, son coût, son parisianisme,... Certains points faibles du projet – points qui en tout cas lui seront reprochés lors du dénouement cinq ans plus tard – apparaissent déjà.

La naissance de l'Institut est finalement annoncée au cours d'un déjeuner tenu le 11 juillet 1977 par le président de la République au Collège de France, avec l'administrateur du Collège et divers professeurs. À ce stade, dans le communiqué de presse, le projet reste celui d'un Institut pour l'étude des sciences de l'action – ce n'est que dans le décret fondateur, immédiatement ultérieur (le 26 juillet), qu'apparaît Auguste Comte.

---

<sup>21</sup> S. Jansen, *op. cit.*, p. 250.

<sup>22</sup> Entretien A. Moatti avec T. de Montbrial, mars 2019. S. Jansen (*op. cit.*, p. 251), parle d'un « franc tête-à-tête » ultérieur entre les deux hommes à propos de l'Institut, et d'autres sujets, en juillet 1978.

<sup>23</sup> Lettre du ministre de la Défense Yvon Bourges au Premier ministre Jacques Chirac, 22 juillet 1976. Ce dernier allait quitter son poste avec éclat un mois plus tard, le 25 août. Le Président de la République avait écrit au Premier ministre le 22 juin sur le sujet : la lettre parle encore un peu de recherche mais porte quasi exclusivement sur un institut de formation.

L'affaire avait été suivie en haut lieu par un groupe de polytechniciens au sein des cercles du pouvoir – tels qu'ils apparaissent dans les archives de l'Institut : André Giraud bien sûr, Bernard Cabaret (X-Mines 1958, au cabinet du ministre de la Défense Y. Bourges), Henri Martre (X 1947, Délégué général pour l'Armement à compter du 1<sup>er</sup> mars 1977), Pierre Richard (X-Ponts 1961, à l'Élysée). La direction de l'Institut sera elle aussi très polytechnicienne : le président Roger Martin fera appel à Michel Lafon (X-Télécom 1952) pour prendre la direction ; le directeur adjoint sera Ladonchamps ; le directeur des études Michel Ferrier (X-Mines 1962), auquel s'adjoindra le normalien Philippe Ratte<sup>24</sup>.

\*

Une première promotion, réduite, de 29 élèves, fait son entrée dans les locaux, pour un cycle lui aussi réduit, de janvier à juin 1979. Les promotions suivantes, à partir de septembre 1979, pour une durée d'un an, comportent 50 à 60 personnes – il y eut donc 2 promotions pleines (entrées en septembre 1979 et 1980) avant l'annonce de l'arrêt par le nouveau pouvoir socialiste, à l'été 1981.

Parmi les 29 élèves de la première promotion, on compte 1 architecte et 28 ingénieurs – parmi lesquels 17 ingénieurs « corpsards ». Pour la seconde promotion (septembre 1979, qui comprend 2 femmes), une étude statistique dans la brochure de l'Institut donne la formation d'origine des 54 élèves<sup>25</sup> : 33% de polytechniciens (il faudrait voir la proportion de « corpsards »<sup>26</sup>), 41% d'autres ingénieurs (Centrale, Supélec, etc.), 3 élèves d'autres formations scientifiques, 6 de formation juridique ou de sciences politiques, 2 médecins, 3 architectes. Si 48% des élèves sont fonctionnaires, 22% travaillent dans une entreprise publique, 30% dans une entreprise privée. La moyenne d'âge des élèves est de 34 ans ; sachant que les candidats devaient « avoir au moins quatre années d'activités professionnelles<sup>27</sup> ».

---

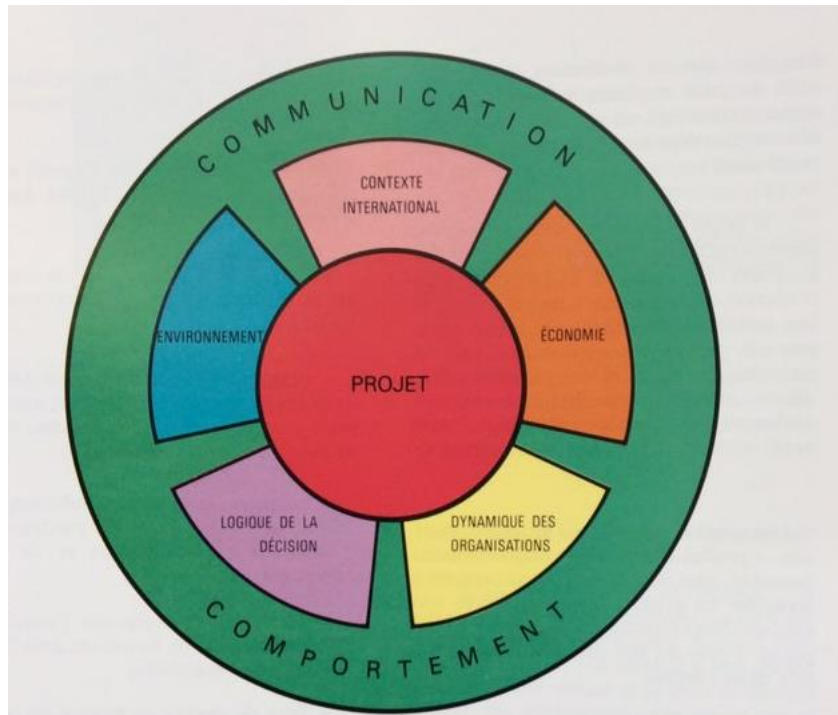
<sup>24</sup> Ce dernier sera un émetteur d'idées important pour la pédagogie de l'Institut : on trouve de nombreuses notes de propositions de sa part dans les archives de l'Institut (AEP). La direction de l'Institut, en plus d'être endogame, était de qualité inégale. Roger Martin ne s'y trompera pas, qui cherchera début 1981 à assurer le remplacement en douceur de deux membres de la direction (in Roger Martin, « Naissance et mort de l'Institut Auguste Comte », *Commentaire* 1984/3, n° 27, p. 585-595.) : il approche début 1981 l'inspecteur des Finances René Lenoir (1927-2017) (sur les conseils d'un autre inspecteur des Finances, Roger Fauroux), pour le poste de directeur de l'Institut ; et le polytechnicien Jean-Claude Milleron (1937-2016, X-Insee), qui avait dirigé l'ENSAE, pour être directeur des études de l'Institut ; tous deux avaient donné leur accord (source R. Martin, art. cité).

<sup>25</sup> Brochure IAC 1980, p. 42-45.

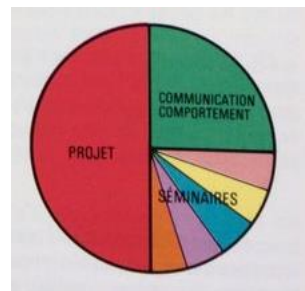
<sup>26</sup> Nous en comptons 22 dans cette liste – soit encore une importante proportion (dont un certain nombre de « corpsards » non polytechniciens).

<sup>27</sup> *Ibid.*, p. 39.

Les deux rosaces ci-après, extraites de la brochure de 1980, nous donnent le « Schéma général de formation », et méritent explication :



*Le schéma général de formation (Brochure 1980, p. 8). Ci-dessus, le projet (au centre, en rouge) ; les cinq directions d'enseignement (comme des pétales) ; la « dimension Communication-Comportement », qui entoure l'ensemble. Ci-dessous, la « répartition moyenne du temps consacré à chacune de ces composantes ».*



Le « projet » (en rouge dans les deux rosaces) est le « dispositif central du schéma de formation<sup>28</sup> » à l'Institut, et occupe au moins la moitié du temps des élèves. Il est proposé par une entreprise ou une administration<sup>29</sup>, et traité par un groupe de trois ou quatre élèves « aux profils délibérément dissemblables<sup>30</sup> ». L'entreprise ou l'administration proposante fournit, en sus du sujet, un « expert » à disposition du groupe ; le groupe fonctionne aussi avec l'appui d'un « pilote », choisi par l'Institut, qui « fournit les compléments théoriques éventuellement nécessaires, suscite la

<sup>28</sup> Brochure IAC 1980, p. 9.

<sup>29</sup> *Ibid.*, p. 13.

<sup>30</sup> *Ibid.*, p. 9.

réflexion et la critique, assure un tutorat des élèves<sup>31</sup> ». Six pilotes à disposition de l'Institut encadrent chacun trois projets (dans la promotion entrée en 1979). Les projets pouvaient être aussi divers que « L'emploi à distance » (mené avec un expert de France-Télécom – les PTT à l'époque), « La valorisation des grumes et sciages des chênes de l'Allier » (avec une GIE de scieurs), ou « Presse et télématique » (avec le journal *La Nouvelle République du Centre-Ouest*)<sup>32</sup>. Notons que ce concept de *projet* ressemble de manière étonnante à l'enseignement dispensé en 3<sup>e</sup> année aux jeunes ingénieurs du Corps des mines, de manière quasi immuable depuis les années 1970 jusqu'à nos jours.

L'autre moitié du temps des élèves est consacrée d'une part aux séminaires, et d'autre part à la « dimension communication-comportement », qui imbibe l'ensemble (cf. rosace supérieure). Cette partie du schéma pédagogique est confiée, sous l'égide du directeur des études, à un collège de « directeurs d'enseignement », au nombre de six : Jacques Maisonrouge<sup>33</sup>, président-directeur général d'IBM Europe, pour l'enseignement de *contexte international* ; Jacques Lesourne, professeur au CNAM, pour la *logique de la décision* ; Jean Michardière<sup>34</sup>, conseiller-maître à la Cour des Comptes, pour *l'environnement* ; Michel Crozier, directeur du Centre de sociologies des organisations, pour *la dynamique des organisations* ; Jérôme Monod, président du Centre français du Commerce extérieur, vice-président de la Société lyonnaise des eaux et de l'éclairage, pour *l'économie*<sup>35</sup> ; Maxime Rallet, délégué général d'Euroforhum, pour l'enseignement *communication-comportement*. Cette dernière direction d'enseignement avait un statut clairement différent des autres : mise sur le même plan que le projet et

<sup>31</sup> *Ibid.*, p. 14.

<sup>32</sup> Trois projets pris parmi ceux mis en valeur dans la Brochure 1980, p. 16-18. On peut déplorer que, dans les tableaux de présentation p. 16, il soit fait mention de « l'expert » sans mention de l'entreprise à laquelle il appartient – comme si l'expert agissait de manière indépendante de son entreprise (comme le fait « le pilote », universitaire ou indépendant).

<sup>33</sup> Jacques Maisonrouge (1924-2012), centralien, passa toute sa carrière industrielle chez IBM, de 1948 à 1984. En 1986 (gouvernement Chirac), il fut nommé directeur général de l'Industrie au ministère de l'Industrie, et parallèlement président du Centre français du Commerce Extérieur, postes qu'il conserva jusqu'au retour de la gauche en 1988.

<sup>34</sup> Jean Michardière (1921-2014), ancien élève de l'École Nationale Supérieure d'Agriculture de Montpellier, ingénieur du corps des Services agricoles, devenu par absorption de ce corps ingénieur du génie rural, des eaux et forêts, directeur départemental de l'agriculture du Puy-de-Dôme (1965), Commissaire à la Rénovation rurale du Limousin et du Lot (1967), Commissaire à l'aménagement du Massif central, directeur de cabinet du ministre de l'Agriculture Michel Cointat (1971-1972), Commissaire à l'aménagement du Massif Central (1974), nommé au tour extérieur Conseiller Maître à la Cour des Comptes (1978). Par sa connaissance du Massif Central et de l'agriculture, Michardière était apprécié d'hommes politiques de haut niveau, G. Pompidou, J. Chirac, et V. Giscard d'Estaing ; c'est ce dernier qui aurait donné le nom de Michardière à Roger Martin pour la direction d'enseignement « environnement » (source : hommages de MM. J.-M. Cornet et M. de Vaultx à la mort de J. Michardière, [http://aigref.portail-gref.org/upload/documents/2015068192028\\_HommageJeanMichardire.pdf](http://aigref.portail-gref.org/upload/documents/2015068192028_HommageJeanMichardire.pdf))

<sup>35</sup> Par la suite remplacé par Gérard Worms, X-Mines 55, administrateur directeur général d'Hachette (Brochure 1981). Les autres directeurs d'enseignement n'ont pas changé pendant la vie de l'Institut.

les séminaires<sup>36</sup>, « la dimension Communication-Comportement », visant à « l'épanouissement des potentialités personnelles<sup>37</sup> », occupait un temps égal aux cinq autres directions d'enseignement réunies, donc un temps cinq fois supérieur à chacune d'elles ; par ailleurs (*cf.* sa représentation dans la première rosace), elle était figurée comme un milieu ambiant dans lequel baignait tout l'enseignement. On se doit de noter aussi la différence des statuts : les autres directeurs d'enseignement étaient des personnalités d'une grande notoriété (sauf peut-être M. Michardière), et occupées à d'autres fonctions ; à l'inverse, M. Rallet était moins connu, mais beaucoup plus disponible et présent à l'Institut, d'où l'importance prise par sa matière. Importance trop forte ? Ce put être une critique adressée à l'Institut d'avoir assuré une formation « psychologisante<sup>38</sup> », c'est-à-dire accordant une plus grande importance à la psychologie du comportement qu'à la transmission de savoirs et à l'analyse-synthèse objective.

L'articulation entre les trois composantes du schéma de formation (projet à 50% du temps, séminaires à 25%, communication-comportement à 25%) pouvait elle aussi nécessiter certains ajustements : ainsi trouve-t-on dans les archives de l'Institut trace de certaines récriminations des élèves, qui voyaient parfois moins d'intérêt dans l'activité « séminaires », et surtout son manque d'articulation avec le « projet ». Elle était pourtant assurée par le fait que plusieurs des six « pilotes » de projets étaient aussi adjoints aux directeurs d'enseignement, pour l'organisation des séminaires.

\*

La suite – et la fin – sont paradoxalement plus connues, l'Institut ayant été finalement rendu plus célèbre par sa dissolution par le pouvoir socialiste que par son existence. « Hélas, il a vécu ce que vivent les roses », déplorera non sans ironie allusive Jean-Claude Casanova quelques années plus tard<sup>39</sup>. L'Institut avait bien sûr suscité des critiques venant de la gauche – chez Bourdieu, notamment, qui s'opposait à son collègue Crozier enrôlé dans la démarche ; et à l'Assemblée, dès avant 1981, « [u]n certain Louis Maixandau [*sic*], enseignant de son état, et député socialiste du Calvados, présentait à l'occasion de chaque budget un amendement visant à supprimer les crédits destinés [à l'Institut]<sup>40</sup> ». Il n'est toutefois pas certain qu'au plus

<sup>36</sup> Brochure 1980 IAC, p. 9.

<sup>37</sup> *Ibid.*, p. 9.

<sup>38</sup> Entretien avec F. de Lavergne (IAC), 18 mars 2019.

<sup>39</sup> Introduction à l'article de R. Martin, *Commentaire*, 1984, art. cité. Casanova avait été, au cabinet du Premier ministre Raymond Barre (de 1976 à 1981), un des acteurs (non polytechniciens) ayant porté l'Institut sur les fonts baptismaux – il aurait même proposé au dernier moment, avant la publication du décret de création, le nom d'« Auguste-Comte » (entretien de mai 2018 avec J. de Ladonchamps).

<sup>40</sup> R. Martin, 1984, art. cité.

haut niveau de l'État, F. Mitterrand eût d'emblée un quelconque avis, ou fût partisan dès l'abord de sa suppression.

Roger Martin, qui au départ ne s'inquiétait pas de l'avenir de l'Institut<sup>41</sup>, commence néanmoins à se démener après les législatives de juin : il fallait que la liste de la soixantaine d'élèves retenus pour la 4<sup>e</sup> promotion fût signée par décret du Premier ministre – on ne pouvait pas faire venir les élèves au 1<sup>er</sup> septembre sans ce décret... Il obtient rendez-vous fin juillet 1981 auprès du Conseiller spécial du Président, Jacques Attali (X-Mines 1963)<sup>42</sup> – rendez-vous resté sans suite ; un conseiller occulte du Conseiller, le jeune énarque François Hollande (27 ans), tout juste sorti à la Cour des Comptes et qui, peu présent à la Cour, développait surtout une activité politique officieuse, fut chargé d'une note dans laquelle il concluait à la suppression, notamment parce que l'Institut aurait fait concurrence à l'ENA<sup>43</sup>.

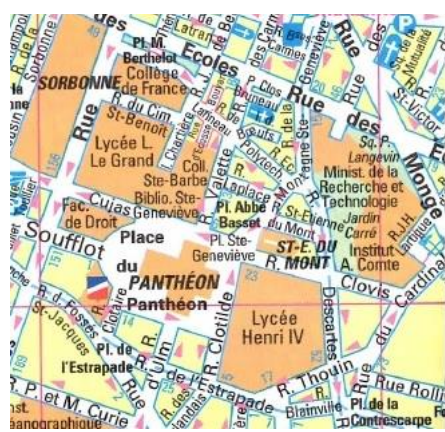
Plus sérieusement, l'Institut était vu comme réservé aux élites, très lié au précédent président de la République – énarque et polytechnicien ; celui-ci lui avait d'ailleurs rendu visite le 6 octobre 1980. L'Institut n'avait d'autre part pas eu le temps de prendre ses marques ; peut-être une composante de recherche effective, une direction avec plus d'envergure et de souffle, un poids moins fort des Corps auraient-ils permis de le maintenir ? Ce n'est qu'hypothèse – en tout état de cause la marque polytechnicienne et giscardienne était trop forte autour de cette réalisation, quasi un péché originel. Malgré quelques barouds d'honneur (une tribune du normalien Philippe Némou, chargé de cours à l'Institut, dans *Le Monde* du 12 septembre 1981), l'Institut est condamné, et le décret de dissolution prononcé le 12 novembre. La rupture ne fut toutefois pas brutale, le conseiller auprès du Premier ministre pour la recherche, le professeur François Gros, s'attachant à assurer une certaine continuité et une attention soutenue dans le suivi des locaux de la Montagne Sainte-Geneviève.

---

<sup>41</sup> « L'idée ne nous effleura pas que la péripétie du 10 [mai] avait sonné le glas de l'Institut. » (R. Martin, art. cité).

<sup>42</sup> Il faut lire la savoureuse narration que R. Martin (art. cité) fait de sa rencontre avec J. Attali : « Le 30 juillet, je rencontrai Jacques Attali. Il s'étonna des recommandations auxquelles j'avais cru devoir recourir pour obtenir audience, et me rappela qu'il était polytechnicien, major de sa promotion, ingénieur au Corps des mines, ancien élève de l'ENA. Profitant d'un instant où il reprenait souffle, j'entamai mon numéro habituel qu'il arrêta aussitôt [...] il mit un terme à l'entretien en prétextant qu'un débat sur le fond était indispensable. Il fixerait très vite la date d'une réunion [...] » ; réunion qui n'eut pas lieu, complète R. Martin.

<sup>43</sup> Entretien avec François de Lavergne, 18 mars 2019.



Plan Taride des années 1980, où figure encore dans le 5<sup>e</sup> arrondissement l' « Institut A. Comte », curieusement, avec le ministère de la Recherche et de la Technologie (page aimablement communiquée par F. de Lavergne)

La reprise des locaux par le ministère de la Recherche et de la Technologie de Jean-Pierre Chevènement sort de notre strict propos ici. En revanche, plus intéressante est la création par le nouveau pouvoir d'un *think tank* dans les mêmes locaux, le CESTA, Centre d'étude des systèmes et des technologies avancées. On pourrait le considérer comme un « Institut Auguste-Comte de gauche » – il y a certains points communs, mais de nombreuses différences : ce n'est pas un institut de formation mais de prospective – démarche cohérente avec l'ensemble des centres de prospective qui avaient fleuri dans les ministères (giscardiens !...) au mitan des années 1970 ; le budget en sera bien plus restreint ; surtout, il met en avant l'aspect *technologie* et non l'aspect *management* et moins encore *comportement*... Mais des parallèles existent, qui nous montrent que ce projet de substitution, même étiqueté à gauche, n'est pas si éloigné de la technocratie des grands Corps polytechniciens : la prospective, née avec le philosophe et haut fonctionnaire Gaston Berger (1896-1960) dans les années 1950, mobilisait de nombreux X – et notamment des X-Mines<sup>44</sup> ; les deux projets, IAC et CESTA, auront partagé les mêmes locaux, et parfois les mêmes intervenants (comme le sociologue François de Lavergne, X67)<sup>45</sup> ; le Centre de prospective du ministère de la Recherche, dirigé par Thierry Gaudin (X-Mines 58) participera à l'animation du CESTA. La symétrie des deux instituts, IAC et CESTA, ou leur caractère chiral, va même jusqu'à leur dissolution : lors de l'alternance suivante, le gouvernement de

<sup>44</sup> Comme par exemple les ingénieurs des Mines Jacques Lesourne (X48), Philippe d'Iribarne (X55), Jacques Attali (X63), Thierry Gaudin (X58) ; Louis Armand (1905-1971, X-Mines 24) se disait aussi intéressé par la prospective, en matière ferroviaire notamment.

<sup>45</sup> La revue *Quaderni* a consacré un numéro entier, 'Penser l'avenir : le CESTA, un think tank atypique', n°89, hiver 2015-2016, sous la direction de Marc Chopplet (en ligne sur *OpenEdition*).

droite de J. Chirac prononcera la dissolution du CESTA<sup>46</sup> par décret du 17 novembre 1987.

\*

Finalement, malgré sa courte vie, les questions posées par l'IAC restent néanmoins d'une grande actualité : formation des élites, rôle des grands Corps, statut des qualités « managériales » (innées ou acquises ?), articulation entre « savoir » et « faire », place de la science dans la culture d'un dirigeant, sens et impact de l'action publique.... Une interrogation rétrospective s'impose aussi : à l'heure où depuis vingt ans la mondialisation a en grande partie harmonisé les élites dirigeantes mondiales, et qu'une tradition française d'ingénieurs d'inspiration saint-simonienne a largement cédé le pas à une élite plus standardisée (en France celle des sciences politiques, écoles de commerce et *business school*), l'IAC n'était-il pas une prolongation possible de cette utopie saint-simonienne – non un soubresaut mais une heureuse prise de conscience, qui aurait pu déboucher sur des résultats bénéfiques si l'expérience avait été prolongée<sup>47</sup> ?

Il est difficile d'aller plus loin dans cette *What if history* ? En tout état de cause, le contexte a beaucoup changé depuis 40 ans, avec notamment la mondialisation et la désindustrialisation massive en France. Mais approfondir cette brève histoire de l'Institut, elle-même brièvement retracée ici, en apprendrait beaucoup sur cette période où s'amorce une anticipation des bouleversements à venir. Sans doute ceux-ci auront été bien plus importants que cette réflexion-là, à la fin des années 1970, ne l'imaginait – la prospective montrant là ses limites : l'IAC reste cependant un jalon important dans l'histoire de la technocratie en France depuis 1795, un des rares moments où celle-ci a cherché à se remettre en question, ou s'est en tout cas *regardée dans un miroir*.

(A.Moatti, sept. 2019)

---

<sup>46</sup> Brigitte Chamak (« Yves Stourdzé et les réalisations du CESTA », in *Quaderni*, numéro cité) indique que l'avenir du CESTA était déjà obéré auparavant par des querelles internes au pouvoir socialiste, notamment après la nomination du Premier ministre L. Fabius mi-1984. Elle indique aussi : « Par un courrier daté du 29 janvier 1987, Jacques Chirac demandait à Roger Martin, ancien président de Saint-Gobain Pont-à-Mousson et de l'Institut Auguste Comte, un rapport sur la vocation du site de la Montagne Sainte-Geneviève [source Archives nationales, RE 287, liasse1]. Roger Martin réaffirma que ce site était voué à la formation et à la recherche de haut niveau pour une élite. » ; ce qui constitue une autre (anti-)symétrie avec l'appel à R. Martin.

<sup>47</sup> En ce sens, et à la lumière de cette interrogation, l'idée primaire selon laquelle « l'IAC faisait concurrence à l'ENA », qui avait fait des gorges chaudes à l'époque, peut être interprétée comme le fait que les promoteurs de l'IAC avaient raison, qui tout en conservant les bases scientifiques de la formation de l'ingénieur saint-simonien, voulaient l'adapter à un monde en mouvement. Peut-être aurait-ce changé en France le cours des choses – sauf à considérer celui-ci comme inéluctable en l'espèce.