Nicolas Bina

Les directeurs des ministères jonglent aussi avec les contraintes

Une thèse de science politique analyse les trajectoires, caractéristiques et pratiques des directeurs et directrices d'administrations centrales, révélant un espace social fragmenté autour de logiques généralistes ou spécialistes.

À la charnière des ministères, des cabinets et des administrations qu'ils dirigent, les directeurs et directrices d'administrations centrales occupent les fonctions méconnues de l'encadrement de l'État en France. À la croisée des travaux sur les institutions et l'État, sur les élites et sur le genre, cette recherche éclaire la fonction, la socialisation, les parcours et les pratiques de ces personnes nommées en conseil des ministres. En prenant leur acte de nomination comme point de départ d'une étude au long cours de leurs carrières, cette thèse analyse les trajectoires et les caractéristiques socioprofessionnelles de toutes les personnes nommées à ces postes entre le 1er janvier 1990 et le 1er janvier 2025, sur l'ensemble des ministères. Les résultats font apparaître un espace social particulier au cœur et aux contours de l'État, structuré selon des logiques généralistes (grandes écoles, carrières polyvalentes) ou spécialistes (écoles techniques, investissement d'une même thématique), organisées autour des corps et des fonctions, selon plusieurs sous-groupes sociaux rassemblant chacun un tiers des quelque 1 500 personnes concernées :
- un sous groupe spécialiste, investissant à la fois une thématique particulière ou la fonction de direction comme expérience multipliée ;
- un sous groupe marqué par l'appartenance aux corps de

Nicolas Bina est docteur en science politique. Cette synthèse présente le cadre et les principaux apports de sa thèse « Diriger une administration centrale. Prosopographie de l'encadrement dirigeant de l'État en France (1990-2025) », soutenue à l'Université de Bordeaux en 2025.

509.indd 33 26/10/2026 12:44:17

l'État : préfectoral, diplomatique ou grands corps ;
- un sous groupe « médian » qui rassemble des individus dont les carrières ne se distinguent pas par des éléments saillants, et qui traduit l'idée que les fonctions de directions d'administrations centrales ne constituent pas toutes des centres élitaires.

La direction d'administration serait-elle un « job » comme les autres fonctions nommées en conseil des ministres ? Alors que la désignation par ce mot familier tend à minimiser la portée de cet emploi, l'expression d'une appétence très forte (« virus du service public ») donne à la fois l'impression d'un chemin tracé vers ces fonctions et de postes interchangeables ; le « hasard » dont se parent les enquêtés pour présenter leur parcours est pourtant largement déconstruit dans cette thèse au profit de la mise à jour de logiques de socialisations communes. Si l'on connaît désormais mieux les gens qui occupent ces fonctions, peu d'informations sont disponibles sur leur quotidien : que s'y passe-t-il ? Que font les intéressés ? À partir des matériaux rassemblés en entretiens et de la bibliographie disponible sur le quotidien des dirigeants d'administrations centrales, les pratiques professionnelles des enquêtés mettent à jour une forme de tension entre technicité et expertise, entre management (de leurs équipes) et lien avec le personnel politique (les ministres et leurs entourages), entre spécialistes et généralistes. Le quotidien des directeurs et directrices fait intervenir un large panel de missions les conduisant à gérer le quotidien et à ménager des espaces de discussions réguliers avec les

509.indd 34 26/10/2026 12:44:17

ministres, que ce soit pour définir leurs propres objectifs et marges de manœuvre ou pour assurer la conduite des affaires de la direction. Un directeur reste quelqu'un dont on attend propositions et conseils, arbitrages, orientations et mises en œuvre dans des temps courts : autant d'injonctions souvent contradictoires qui sont transmises à la fois par l'entourage des ministres et le sien, et qui impliquent de naviguer au milieu de toutes ces contraintes. Malgré la diversité des missions, des parcours et des directions, les récits des enquêtés décrivent des expériences semblables à la tête des directions, jonglant avec des contraintes nombreuses et analogues. On reste frappé par l'étonnante continuité qui subsiste dans l'organisation quotidienne du travail des administrations centrales – en dépit des évolutions des structures et de leurs valorisations diverses, qui revêtent notamment les contours de l'essor des secrétariats généraux. En dépit de la professionnalisation manifeste du suivi et des recrutements des personnels d'encadrement dirigeant, ce travail montre que l'action consubstantielle de direction (au sens de management) des membres de l'encadrement dirigeant de l'État n'est pas considérée comme un prérequis pour l'exercice de ces fonctions. Cette appréciation laisse finalement à chaque dirigeant une grande liberté pour investir à des degrés divers cette composante managériale. Ils restent des managers (au service) de l'État, peu importe leur affinité avec cette matière particulière, puisqu'ils encadrent plusieurs dizaines (voir centaines) de personnes sans que la qualité de la direction des équipes ne constitue un réel critère de recrutement en tant que tel.

509.indd 35 26/10/2026 12:44:17