



**HAL**  
open science

# Marie-Pierre Bès, La mécanique de l'excellence dans une Grande École. Récit de l'intérieur à l'Institut Supérieur de l'Aéronautique et de l'Espace

Ronan Le Velly

► **To cite this version:**

Ronan Le Velly. Marie-Pierre Bès, La mécanique de l'excellence dans une Grande École. Récit de l'intérieur à l'Institut Supérieur de l'Aéronautique et de l'Espace. Sociologie du Travail, 2023, 65 (2), pp.1-4. 10.4000/sdt.43200 . hal-04131272

**HAL Id: hal-04131272**

**<https://hal.inrae.fr/hal-04131272>**

Submitted on 16 Jun 2023

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives | 4.0 International License



**Sociologie du travail**

Vol. 65 - n° 2 | Avril-Juin 2023  
Varia

---

Marie-Pierre Bès, *La mécanique de l'excellence dans une Grande École. Récit de l'intérieur à l'Institut Supérieur de l'Aéronautique et de l'Espace*

Éditions du Croquant, Vulaines sur Seine, 2022, 352 p.

Ronan Le Velly

---



**Édition électronique**

URL : <https://journals.openedition.org/sdt/43200>

DOI : 10.4000/sdt.43200

ISSN : 1777-5701

**Éditeur**

Association pour le développement de la sociologie du travail

Ce document vous est offert par INRAE Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement



**Référence électronique**

Ronan Le Velly, « Marie-Pierre Bès, *La mécanique de l'excellence dans une Grande École. Récit de l'intérieur à l'Institut Supérieur de l'Aéronautique et de l'Espace* », *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 65 - n° 2 | Avril-Juin 2023, mis en ligne le 01 juin 2023, consulté le 16 juin 2023. URL : <http://journals.openedition.org/sdt/43200> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sdt.43200>

---

Ce document a été généré automatiquement le 16 juin 2023.



Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International  
- CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

---

Marie-Pierre Bès, *La mécanique de l'excellence dans une Grande École. Récit de l'intérieur à l'Institut Supérieur de l'Aéronautique et de l'Espace*

Éditions du Croquant, Vulaines sur Seine, 2022, 352 p.

Ronan Le Velly

---

RÉFÉRENCE

Marie-Pierre Bès, *La mécanique de l'excellence dans une Grande École. Récit de l'intérieur à l'Institut Supérieur de l'Aéronautique et de l'Espace*, Éditions du Croquant, Vulaines sur Seine, 2022, 352 p.

- 1 Marie-Pierre Bès, sociologue des sciences et des techniques et spécialiste de l'analyse des réseaux, a été pendant 17 ans enseignante-chercheuse dans une grande école d'ingénieur tournée vers les métiers de l'aéronautique et de l'espace. Dans cet ouvrage, dont elle avait finalisé l'écriture avant son décès<sup>1</sup>, elle relate son expérience et offre un témoignage précieux sur le monde des grandes écoles et les transformations de l'enseignement supérieur français.
- 2 Dans son introduction, Marie-Pierre Bès présente les conditions de l'écriture de l'ouvrage. Elle explique qu'elle s'est principalement appuyée sur des notes prises au fil du temps depuis 2011, notes complétées par une relecture de sa messagerie électronique et de comptes-rendus de conseils ou groupes de travail. Elle insiste également sur son choix d'exposer ces données selon un format très proche de son journal de terrain. Le livre se présente ainsi comme une succession chronologique de petits épisodes d'une ou deux pages, restituant pour la plupart le point de vue de l'autrice face à une série de moments de sa vie professionnelle. À ce propos, elle explique avoir choisi une écriture « qui privilégie le récit descriptif et émotionnel, plutôt que l'analyse et le récit savant » (p. 22). Quelques jalons analytiques sont néanmoins posés dans l'introduction. Marie-Pierre Bès affirme un « point de vue sur la société plutôt structuraliste » (p. 19), qui rejaillit effectivement à de nombreux moments de son récit, où elle souligne les positions structurales des protagonistes, principalement au regard de leur diplôme et réseau professionnel.
- 3 Les trois parties qui constituent le corps de l'ouvrage, que l'autrice nomme des « saisons », distinguent trois périodes. Dans la première (2007-2013), elle raconte comment l'école d'ingénieurs dans laquelle elle travaillait, l'École nationale supérieure d'ingénieurs de constructions aéronautiques (Ensica), a progressivement fusionné avec une autre école toulousaine, l'École nationale supérieure de l'aéronautique et de l'espace (Supaéro). Même si les deux établissements sont deux « grandes écoles » reconnues, tournées vers les mêmes secteurs d'activité, avec la même tutelle du ministère de la Défense, leur fusion n'en a pas pour autant été évidente, tout particulièrement, insiste de façon récurrente l'autrice, parce que la première est moins prestigieuse que la seconde. Les deux saisons suivantes (2013-2016, 2016-2018) portent alors sur les processus concrets qui ont accompli la fusion, ou plutôt l'absorption de l'Ensica par Supaéro : regroupement sur un même site géographique, création de départements de recherche mêlant les agents des deux composantes, nomination d'un directeur des études unique, formalisation d'un cursus commun, fusion des concours de recrutement des étudiants, communication vers les classes préparatoires, le monde professionnel et les anciens élèves... Au cœur de ces processus, un impératif d'excellence est systématiquement affirmé par la direction de l'école, aussi bien pour la formation, avec le spectre que l'intégration de l'Ensica se solde par une perte de réputation de Supaéro, que pour la recherche, jugée insuffisante au regard des



standards de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur. L'autrice souligne, avec un humour grinçant et pas mal de désabusement, les absurdités de ces évolutions, ainsi que le ridicule des rituels et de la communication qui les accompagnent. Elle témoigne surtout de ce que la fusion a occasionné pour elle et beaucoup de ses collègues de l'Ensica : fin d'une ambiance « familiale », déshumanisation des procédures administratives, petites humiliations venant de la direction, et *in fine* disparition des sciences sociales dans le *curriculum* des étudiants.

- 4 Les épisodes de ces trois saisons ainsi assemblés offrent un témoignage précieux sur le monde des grandes écoles, d'une part, et sur les transformations qui affectent l'enseignement supérieur depuis une quinzaine d'années, d'autre part. Sur le premier point, le récit de Marie-Pierre Bès conforte et donne chair aux résultats avancés par des travaux académiques plus « analytiques », qu'elle cite d'ailleurs au fil des notes de bas de page, par exemple sur les rituels d'intégration des nouveaux étudiants, l'impératif d'internationalisation des formations, ou le difficile travail des enseignants-chercheurs. Sur le second, l'ouvrage donne à voir l'impact sur les travailleurs des transformations promues. La situation décrite n'est alors pas exclusive, tant elle rappelle de nombreux autres cas de fusion imposée entre établissements, de mise en place d'un « nouveau management public » ou de pression pour atteindre l'excellence à l'échelle internationale. Face à ces grandes évolutions, le récit de l'autrice est volontairement impressionniste et sensible. Marie-Pierre Bès assume pleinement sa subjectivité et explique que son propos est celui d'une femme dans un monde d'hommes, d'une sociologue dans une école d'ingénieurs valorisant la mécanique et le calcul, et d'une enseignante de la petite école absorbée par la grande. Son récit n'en demeure pas moins riche pour le lecteur, qui y retrouvera certains aspects de son quotidien, ou comprendra mieux ce que peuvent vivre les professionnel·les de l'enseignement supérieur soumis à ces évolutions.
- 5 Toute médaille, aussi précieuse soit-elle, a son revers, et cet ouvrage n'échappe pas à la règle. Le choix de ne pas adopter de posture analytique peut aussi dérouter le lecteur qui s'attendrait à ouvrir un ouvrage sociologique plus classique. L'exposé chronologique en courts épisodes empêche de faire émerger une organisation avec des arguments clairement identifiés et défendus, chapitre par chapitre. Le lecteur peine alors parfois à trouver la preuve des interprétations que l'autrice avance. Il peut aussi avoir des difficultés à saisir la signification de tel événement et les raisons pour lesquelles il a été exposé. Ce format d'écriture, et les conditions d'enquête en amont, amènent aussi à méconnaître des pans entiers de l'histoire racontée. Marie-Pierre Bès explique que son récit est aussi celui d'une enseignante-chercheuse qui n'avait pas de fonctions de direction au moment des faits. Le contraire aurait probablement conduit à comprendre différemment certains événements. Par exemple, la Direction générale de l'armement du ministère de la Défense, tutelle de l'établissement, apparaît dans le livre comme un acteur secondaire, ou plutôt invisible, en comparaison de la direction de l'école. Pourtant, elle a probablement joué un rôle décisif dans les processus relatés et il aurait été intéressant de savoir comment ses demandes ont été localement négociées. De même, la réalisation d'une enquête sociologique plus classique, incluant la conduite d'entretiens, aurait amené à inclure d'autres points de vue et à énoncer d'autres résultats. Notons enfin que Marie-Pierre Bès n'a pas prévenu ses collègues qu'elle prenait des notes dans le but d'en faire un livre. Sur ce point également, la

méthodologie de l'enquête peut interroger, rouvrant les débats sur les mérites respectifs de l'observation à découvert et de l'observation clandestine.

- 6 Formidable témoignage d'une sociologue, sans complètement offrir une analyse sociologique, l'ouvrage de Marie-Pierre Bès constitue donc un objet original dans le paysage de l'édition académique. Il est en particulier marquant de voir combien l'auteur décrit des processus sur lesquels elle semble ne pas avoir de prise, non seulement pour les infléchir mais aussi pour les comprendre. Plusieurs épisodes sont à cet égard significatifs. Marie-Pierre Bès raconte que telle décision stratégique a été justifiée par sa direction au nom des attentes du secteur professionnel, telle autre en raison d'une exigence de la Commission des titres de l'ingénieur, etc., sans qu'un « professeur de base » (p. 26), comme elle, n'ait la possibilité de juger ou de discuter de la véracité des arguments. Son texte transmet alors un sentiment de perte de capacité d'action, face à des évolutions ravageuses et incompréhensibles. En définitive, ce n'est pas le moindre des apports de son témoignage que de donner à voir comment les réformes de l'enseignement supérieur peuvent en dérouter et en affaiblir les professionnelles.

---

## NOTES

1. Voir l'hommage publié par ses collègues du LISST (Laboratoire interdisciplinaire Solidarités, Sociétés, Territoires), Michel Grossetti et Béatrice Milard, dans la *Revue d'anthropologie des connaissances* : <https://journals.openedition.org/rac/21263>.

---

## INDEX

**Mots-clés** : Enseignement supérieur, Grandes écoles

## AUTEURS

### RONAN LE VELLY

Institut Agro Montpellier, UMR Innovation  
2, place Viala, 34060 Montpellier, France  
[ronan.le-velly\[at\]supagro.fr](mailto:ronan.le-velly[at]supagro.fr)